

15. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

CILJEVI UČENJA *Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju.*

- **DEFINIRATI**
upravljanje ljudskim resursima.
- **OPISATI**
aktivnosti koje provode različiti dijelovi odjela za upravljanje ljudskim resursima:
 - zapošljavanje,
 - usavršavanje i razvoj,
 - upravljanje nadnicama i plaćama,
 - beneficije i usluge za djelatnike i radni odnosi.
- **USPOREDITI**
upravljanje ljudskim resursima u velikim i malim organizacijama.
- **PREPOZNAVATI**
utjecaj zakona i izvršnih uredbi na upravljanje ljudskim resursima.

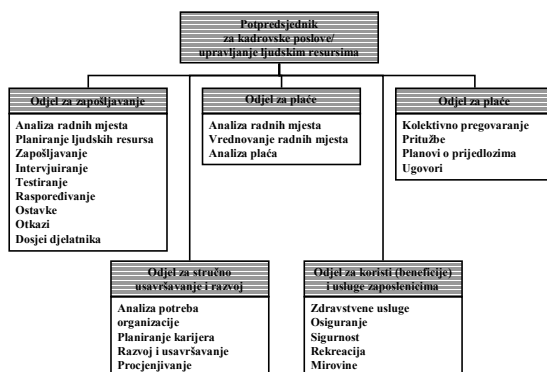
FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

- **Upravljanje ljudskim resursima** – proces postizanja organizacijskih ciljeva putem:
 - stjecanja ljudskih resursa u organizaciji,
 - zadržavanja ljudskih resursa u organizaciji,
 - otpuštanja ljudskih resursa u organizaciji,
 - razvoja ljudskih resursa u organizaciji i
 - pravilnog korištenja ljudskih resursa u organizaciji.
- **Zapošljavanje** uključuje:
 - regrutiranje,
 - ispitivanje (screening),
 - selekciju i
 - raspoređivanje djelatnika na radna mjesta.

- nastavak

- **Zadržavanje kompetentnih pojedinaca** – tražiti nove djelatnike u zamjenu za stare košta novaca i vremena.
- **Otkaz** – zbog kršenja pravila, neadekvatnog obavljanja posla ili smanjenja broja djelatnika.
- **Razvoj ljudskih resursa** uključuje:
 - osposobljavanje,
 - obrazovanje,
 - ocjenjivanje i
 - pripremanje djelatnika za sadašnje ili buduće poslove.
- **Razumijevanje potreba i pojedinaca i organizacije** – uvjet za iskorištenje cijelog potencijala ljudskih resursa.

Kadrovski odjel / odjel za upravljanje ljudskim resursima



- nastavak

Upravljanje ljudskim resursima odvija se u okruženju u kojemu se moraju poštivati zakoni i propisi.

- zabranjuje se diskriminacija:
 - pri zapošljavanju i isplati naknada,
 - uvjetima i odredbama ugovora o zapošljavanju, te
 - privilegijama iz radnog odnosa
- ukoliko je ona zasnovana na diskriminaciji:
 - zbog rasne ili vjerske pripadnosti,
 - boje kože,
 - spola ili
 - nacionalnog porijekla.
- Nezakonitost odluka poslodavca o zapošljavanju, otpuštanju ili unapređenju ako su one zasnovane na rasnoj, etničkoj, spolnoj ili vjerskoj pripadnosti.
- Pojedinci koji tvrde da su namjerno diskriminirani mogu podnijeti tužbu i tražiti oštetu.

- nastavak

- Poduzeća trebaju:
 - osigurati razumne uvjete koji će omogućiti kvalificiranim osobama pristup poslu,
 - osigurati tehnologiju koja će invalidima omogućiti obavljanje posla
- Pravo na neplaćen dopust godišnje za obavljanje obiteljskih poslova kao što su rođenje ili usvajanje djeteta, osobna bolest ili bolest užih članova obitelji.
- Djelatnica/djelatnik koji koriste dopust imaju se pravo vratiti na svoje ili ekvivalentno radno mjesto s istim beneficijama, istom plaćom i pod istim uvjetima.

AKTIVNOSTI PRI ZAPOŠLJAVANJU

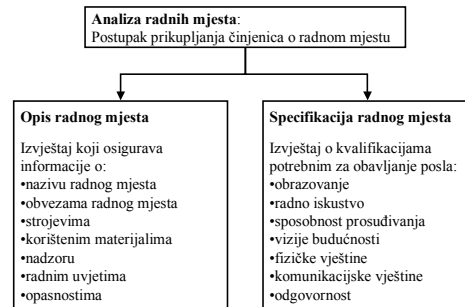
- **Planiranje ljudskih resursa** pomaže organizacijama da zaposle potreban broj i vrstu radne snage kada je to potrebno. Uključuje:
 - procjenu broja buduće radne snage i
 - sastava buduće radne snage.
- Kvalitetu i točnost predviđanja i planiranja potreba za radnom snagom smanjuju:
 - dugoročnost predviđanja,
 - promjene gospodarskih uvjeta i fluktuacije ponude radne snage, te
 - promjene političkog okruženja.
- Koriste se formalni i neformalni pristupi planiranju ljudskih resursa.
- Procjena na temelju iskustva neformalni je način prognoziranja.

- nastavak

- **REGRUTIRANJE**
- Primarni cilj regrutiranja: privlačenje kandidata s najboljim kvalifikacijama za popunu upražnjenih radnih mjesta.
- **Analiza poslova** – metode i postupci koji se koriste pri stjecanju spoznaja o poslu.
- **Izvori podataka o poslu** – brojne metode:
 - intervjui,
 - ankete,
 - vlastita izvješća,
 - rangiranje od strane stručnih promatrača
 - drugo.

- nastavak

Izvori podataka o poslu



SUSTAVNA ANALIZA POSLOVA

Primjenjuju se:

- funkcionalna analiza poslova i
- upitnik o analizi obavljanja posla

- **Funkcionalna analiza poslova** – daje opis poslova koji može biti temelj za njihovo klasificiranje s obzirom na bilo koju od četiri dimenzije svakog pojedinog posla:

1. Što djelatnik radi u odnosu na podatke, ljude i poslove.
2. Kojim se metodama i tehnikama djelatnik koristi.
3. Koje strojeve, alate i opremu djelatnik koristi.
4. Koje materijale, proizvode, predmete ili usluge djelatnik proizvodi.

- nastavak

- **Upitnik o analizi obavljanja posla** – usredotočen na stvarno ponašanje pojedinca pri obavljanju posla.

Polazište: analiza radnog mjesta treba objasniti

- dimenzije vezane uz posao,
- dimenzije vezane uz djelatnika.

Upitnikom se pokušava identificirati šest dimenzija:

1. Izvori podataka bitni za obavljanje posla.
2. Obrada podataka i donošenje odluka bitnih za obavljanje posla.
3. Fizička aktivnost i spretnost potrebna za posao.
4. Međuljudski odnosi potrebni za posao.
5. Fizički uvjeti rada i reakcije pojedinaca na te uvjete.
6. Ostala karakteristika posla, kao što je radno vrijeme i odgovornost na poslu.

Upitnik omogućava menadžerima da utvrde:

- standarde,
- dobiju podatke o pojedincu,
- obavljanju posla i
- rezultatima rada.

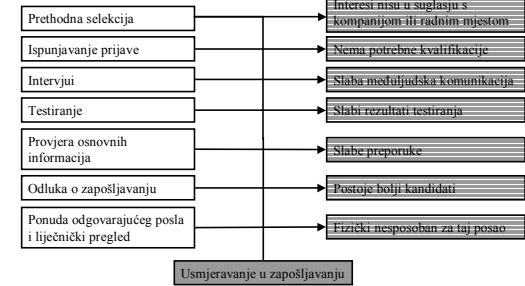
- **Postupci regrutiranja**

- kartoteka prijašnjih kandidata za posao.
- sveučilišta (sveučilišni profesionalni centri koji surađuju s kompanijama)
- privatne agencije za zapošljavanje,
- tvrtke koje traže rukovodeće kadrove,
- državne agencije za zapošljavanje,
- kompjuterizirane biografske usluge
- video intervjui.

- **SELEKCIJA DJELATNIKA I RASPOREĐIVANJE NA POSAO**

- **Proces selekcije** – niz koraka koji počinju prethodnom selekcijom kandidata i završavaju rasporedom novozaposlenih djelatnika.

FAZE PROCESA SELEKCIJE



- nastavak

- **Prethodni intervjui** – prethodnom selekcijom otpadaju ne kvalificirane osobe.
- **Pismena prijava** – tako formulirana da bar u općem smislu pomogne pri predviđanju uspjeha na poslu.
 - Osobe zadužene za upravljanje ljudskim resursima obično formuliraju odgovarajuća pitanja nakon što naprave analizu poslova.
- **Intervjui** – koriste se tijekom cijelog procesa selekcije
Postoje tri osnovne faze intervjua:
 1. osobe koje provode intervjui moraju se upoznati s analizom poslova,
 2. osobe koje provode intervjui moraju analizirati podatke s formulara za prijavu,
 3. osobe koje vode intervjue moraju tako postavljati pitanja da dobiju podatke koji se ne nalaze na formularu za prijavu

- nastavak

- **Testiranje** – uvođenje dobrog programa testiranja skupo je i zahtijeva puno vremena, a moraju ga obaviti stručnjaci.
Prednosti programa testiranja uključuju:
 - Povećanje točnosti pri selekciji djelatnika.
 - Objektivno sredstvo ocjenjivanja.
 - Podaci o potrebama uposlenih djelatnika.
 Na račun programa testiranja upućene su sljedeće kritike:
 - *Testovi nisu nepogrešivi.* Testovi mogu otkriti što ljudi mogu učiniti, ali ne i što će ljudi učiniti.
 - *Testovima se daje preveliki značaj.* Testovima se ne može mjeriti sve o nekoj osobi; oni nikada ne mogu biti potpuna zamjena za prosudbu.
 - *Testovi predstavljaju diskriminaciju manjina.* Etničke manjine mogu postići slabije rezultate u pismenim testovima.

- nastavak

- **Postupci pri donošenju odluka o zapošljavanju**
 - često se provjerava prošlost kandidata da bi se potvrdili podaci (pisma, telefon ili osobni kontakt);
 - prethodni poslodavci.
 Nakon provjere referenci i odluke o zapošljavanju, sastaju se linijski menadžer i predstavnik odjela za ljudske resurse kako bi donijeli odluku o vrsti ponude.
Uspješnost liječničkog pregleda – bitna za formulaciju ponuda posla
 - eliminacija kandidata s fizičkim nedostatcima i
 - raspoređivanje ljudi na poslove koje fizički mogu obavljati

STRUČNO USAVRŠAVANJE I RAZVOJ

- **Programi stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje – kontinuirani proces pomaganja djelatnicima da postizu vrhunske rezultate od prvog radnog dana.

Razlikujemo:

- usavršavanje na radnom mjestu
- usavršavanje u posebnim ustanovama

Ciljevi programa usavršavanja:

- mora se temeljiti na potrebama organizacije i pojedinaca
- u ciljevima usavršavanja mora biti objašnjeno koji će se problemi riješiti,
- svako usavršavanje mora biti utemeljeno na razumnoj teoriji učenja,
- usavršavanje se mora ocjenjivati da bi se ustvrdilo da li je program usavršavanja uspješan i da li opravdava troškove.

- nastavak

- **Razvojne metode**
- **Razvoj menadžmenta** – odnosi se na proces obrazovanja i razvoja izabranih kadrova u svrhu stjecanja znanja i vještina potrebnih na budućim rukovodećim radnim mjestima
 - Proces počinje izborom kvalificiranog pojedinca i traje tijekom cijele njegove karijere
- **Ciljevi razvoja menadžmenta:**
 - osigurati dugoročan uspjeh organizacije
 - osigurati kompetentne zamjenike
 - stvoriti efikasnu ekipu koja dobro surađuje, te
 - omogućiti svakom menadžeru da iskoristi svoj puni potencijal
- Razvoj menadžmenta može biti neophodan:
 - zbog velike fluktuacije rukovoditelja
 - nedostatka talentiranih menadžera i
 - naglaska koji društvo stavlja na obrazovanje i razvoj tijekom cijeloga života
- **Glavni načini stjecanja znanja i vještina** potrebnih da bi se postalo uspješan menadžer:
 - program formalnog razvoja,
 - razvoj na radnom mjestu

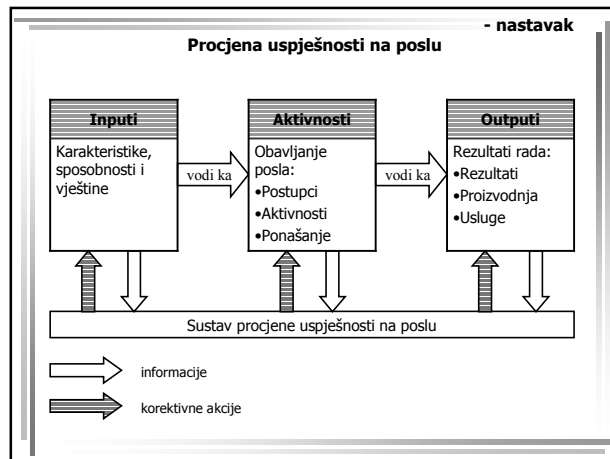
- nastavak

- **Razvoj na radnom mjestu**
Uključuje sljedeće:
 - *Programi zamjenika.* Osoba radi kao podređeni partner sa šefom kako bi kasnije mogla preuzeti svu odgovornost i zadatke koje zahtijeva taj posao.
 - *Rotacija u poslu.* Menadžeri se sustavno premještaju s posla na posao. Raspoređivanje na svaki posao obično traje šest mjeseci.
 - *Instrukcije.* Nadređeni rukovodilac podučava podređenog znanju i vještinama. Nadređeni podučava, usmjerava, instruirava i ocjenjuje svog podređenog.

U planovima razvoja na poslu naglasak je na stvarnome radnom iskustvu.

- **Programi formalnog razvoja menadžmenta**
 - obično se izvode u posebnim odjelima unutar organizacije ili
 - ih izvode savjetnici sa sveučilišta i specijaliziranih ustanova diljem zemlje.

- **Procjena uspješnosti na poslu** uključuje
 - formalno ocjenjivanje uspješnosti pojedinca pri obavljanju posla;
 - povratnu informaciju za pojedinca i
 - odluku o tome da li se i na koji način uspješnost može povećati.
- **Kontrolni postupak**, procjena efikasnosti obavljanja posla zahtijeva:
 - *utvrđivanje standarda*- prethodno utvrđenih specifikacija prihvatljive razine obavljanja posla,
 - *podataka* – kojima se mjeri stvarno obavljanje posla u usporedbi sa standardom za obavljanje posla, i
 - *korektivnih mjera* da ponovo uspostave ravnotežu između stvarne i standardne efikasnosti obavljanja posla.
- Procjena uspješnosti na poslu uključuje percepcije o nepristranosti i jednakom tretmanu.



- nastavak

Standardi (kriteriji) – najvažniji aspekt procjene uspješnosti jest identificiranje standarda efektivne uspješnosti.

Podaci – menadžeri u svezi podataka o uspješnosti moraju odlučiti o:

- **Izvori podataka** – podatke za procjenu uspješnosti mogu dati:
 - nadređeni djelatnik ili djelatnici
 - djelatnici istog ranga
 - djelatnik čija se uspješnost procjenjuje
 - djelatnici podređeni osobi čiji se uspjeh procjenjuje i
 - djelatnici izvan radnog okruženja
- **Korektivne mjere**
 - grupno ocjenjivanje pri procjeni uspješnosti rukovodećeg osoblja
 - metoda vlastitog procjenjivanja uspješnosti
 - procjenjivanje od strane više osoba

- nastavak

- **Raspored vrednovanja** – u načelu, rad djelatnika koji su dugo zaposleni formalno se vrednuje jednom godišnje. Rad novo primljenih djelatnika obično se češće vrednuje. Vrijeme ocjenjivanja ovisi o situaciji i svrsi ocjenjivanja.
 - Program ocjenjivanja koji je sam sebi svrha ubrzo gubi na efektu osim ako se ne integrira u glavne ciljeve organizacije.
 - Program procjene uspješnosti na poslu treba smatrati kontinuiranim procesom koji je usredotočen na obavljanje zadataka, osobni razvoj i ciljeve organizacije.
- **Metode vrednovanja** – raspon:
 - najjednostavnija metoda- povremeno prikupljanje podataka o uspješnosti podređenog
 - kompleksni sustavi – menadžer ispunjava obrasce u koje unosi podatke o uspješnosti podređenog za vrijeme razdoblja vrednovanja

Razlikujemo:

- grafičke ljestvice vrednovanja
- Ljestvice ocjenjivanja temeljene na ponašanju

- nastavak

- **Grafičke ljestvice vrednovanja** – nekoliko kriterija za vrednovanje uspješnosti, razlikuju se po:
 - definiciji kriterija
 - stupnju do kojeg osoba koja interpretira može zaključiti kakav je odgovor ocjenjivač namjeravao dati
 - koliko su pažljivo definirani kriteriji za vrednovanje u odnosu na ocjenitelja
- **Ljestvice ocjenjivanja temeljene na ponašanju** – konstruiraju se uporabom kritičnih slučajeva
Prednosti:
 - na minimum se svodi defenzivan stav nadređenih ili podređenih prema ocjenjivanju
 - podređeni imaju podatke o tome kako će biti ocjenjivani
 - u razvoju ovog tipa ljestvica mogu biti uključeni i nadređeni i podređeni djelatnici

UPRAVLJANJE NADNICAMA I PLAĆAMA

- **Naknade djelatnicima koji nisu dio menadžerske strukture**
- **Nadnice**
 - sustav rada na akord
 - dnevne ili isplate u drugom vremenskom razdoblju – one koje zahtijevaju vremenske norme i praćenje proizvodnje svakog djelatnika
- **Sustav vrednovanja posla** – veliki broj organizacija određuje relativnu vrijednost posla i sustav prilagodbe nadnica
Posao se uspoređuje s drugim poslovima unutar organizacije ili s ljestvicom poslova
Pri uporabi metode rangiranja svi se poslovi rangiraju od najvišeg do najnižeg na osnovi:
 - vještine
 - teškoće
 - radnih uvjeta
 - doprinosa robama i uslugama,
 - na temelju drugih karakteristika.

RADNI ODNOSI

- **Sindikati** – opunomoćeni (izabran od članova) predstavnik zaposlenih
Broj članova sindikata smanjuje se, ali sindikalni pokret utječe na djelatnike koji nisu članovi sindikata i na poslodavce
Razlozi za odluku djelatnika da se ne učlane u sindikat:
 - plaćanje sindikalne članarine
 - reputacija sindikata ili njegovih vođa
 - razuman i pošten odnos menadžmenta prema ljudskim resursima čiji su rezultat sigurni i čisti uvjeti na radnome mjestu i konkurentne nadnice te
 - programi menadžmenta na odvratanju od sindikalnog djelovanja

- nastavak

- **Kolektivno pregovaranje**
Sindikati imaju pravo stupiti u kontakt s menadžmentom u svrhu pregovora o kolektivnim ugovorima za članove sindikata.
Postoji nekoliko mogućih odnosa u pregovaranju između radnika i menadžmenta
 1. Kod **distributivnog pregovaranja** stranke se nalaze u sukobu oko resursa ili problema.
Kada se spore oko resursa, obično se radi o fiksnom iznosu; ako sindikat pobijedi, menadžment gubi i obrnuto.
 2. Kod **integrativnog pregovaranja** rješava se više od jednog problema.
Obično se radi o postupku 'daj ili uzmi' i pokušaju da obje strane postignu sporazum od kojeg će profitirati.
 3. Češće se javlja postupak **pregovaranja uz ustupke** zbog usporavanja ekonomskog rasta.
Da bi preživjeli i nastavili djelatnost, poslodavci traže usluge ili ustupke od sindikata.
 4. **Stalno pregovaranje** – zajednička komisija sindikata i menadžmenta redovito se sastaje kako bi ispitala i riješila probleme i sporove.
Komisija se koristi ovim pristupom rješavanju problema i redovito se sastaje za vrijeme trajanja ugovora.

- nastavak

- **Pitanja o kojima se pregovara**
Obvezatno se pregovara o:
 - nadnicama
 - radnom vremenu
 - uvjetima zapošljavanja i
 - sigurnosti na radu
- Dopuštena pitanja – stvari o kojima se može pregovarati ako se obje strane slože.
- Zabranjena pitanja –
 - pitanja o kojima se ne može pregovarati i
 - pitanja o kojima se ne smije pregovarati u okviru kolektivnog pregovaranja

- nastavak

- **Rješavanje sporova**
- **Željeni cilj kolektivnog pregovaranja** – sklapanje ugovora koji je koristan i za članove sindikata i za menadžment
- **Dopunska sredstva za rješavanje sporova:**
 - štrajk
 - usporavanje rada od strane djelatnika
 - zabrana rada djelatnicima od strane menadžmenta
- **Posredovanje** – metoda pri kojoj se poziva treća neutralna strana da pomogne sindikatu i menadžmentu riješiti spor
- **Arbitraža** – metoda pri kojoj treća strana
 - sluša obje strane koje se spore
 - analizira argumente
 - donosi odluke koje su obvezujuće za sindikat i menadžment
- **Trajanje ugovora** – ugovori o kolektivnom pregovaranju sadrže postupke kako riješiti nastali spor u slučaju pritužbi
- **Povećavanje kooperativnosti** od strane sindikata prema menadžmentu

SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA I

- Upravljanje ljudskim resursima – proces postizanja organizacijskih ciljeva putem:
 - stjecanja
 - zadržavanja
 - otpuštanja
 - razvoja i
 - pravilnog korištenja ljudskih resursa u organizaciji
- Strateško pitanje i interes organizacije. Razlozi:
 - rastući troškovi
 - međunarodna konkurencija
 - promjene demografske strukture
 - složenije zakonodavstvo
 - drugi razlozi
- Odjel za ljudske resurse u srednjim ili velikim tvrtkama obično uključuje područja kao što su: zapošljavanje, stručno usavršavanje i razvoj, nadnice i plaće, beneficije i usluge za djelatnike i radni odnosi.
- Zakoni i propisi utječu na način upravljanja ljudskim resursima.
- Planiranje ljudskih resursa važna je aktivnost koja uključuje procjenu broja i strukture buduće radne snage.
- Analiza poslova je proces koji se koristi pri upravljanju ljudskim resursima za određivanje zadataka od kojih se sastoji posao i određivanje vještine i znanja i odgovornosti potrebnih djelatniku za uspješno obavljanje posla.
- Faze u procesu izbora kandidata za posao:
 - prethodna selekcija
 - ispunjavanje obrazaca za prijavu
 - intervjui
 - testiranje
 - provjera kod prijašnjeg poslodavca
 - odluka o zapošljavanju
 - ponuda posla
 - liječnički pregled i
 - orijentacija

SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA II

- Program stručnog usavršavanja i razvoja – svrha:
 - pružiti djelatnicima informacije o politici tvrtke i postupcima
 - naučiti ih radnim vještinama i
 - omogućiti im buduće napredovanje
- Razvoj menadžmenta – odnosi se na:
 - proces obrazovanja i
 - razvoj izabranog osoblja u svrhu stjecanja znanja i vještina potrebnih za buduća rukovodeća mjesta
- Vrednovanje uspješnosti na poslu zahtijeva utvrđivanje standarda prihvatljive učinkovitosti.
- Standardi prihvatljive učinkovitosti – kriteriji kojima se mjere aspekti posla neophodni za uspješno obavljanje posla.
- Djelatnici koji nisu dio menadžmenta dobivaju nadnice na temelju broja sati
- Menadžeri primaju plaću jednom tjedno ili jednom mjesečno.
- Beneficije i usluge su dodatni oblici naknade

Pitanja:

1. Na koji način veličina poduzeća utječe na način upravljanja ljudskim resursima?
2. Zašto je porasla popularnost testiranja poštenja?
3. Neki smatraju da je pojam usporediva vrijednost posla emocionalno pitanje, što se misli pod time?
4. Da li je testiranje na droge zadiranje u pravo osobe na privatnost?
5. Zašto je analiza poslova tako bitan korak u razvoju tehnike ili metode vrednovanja uspješnosti?
6. Jedan je inženjer izjavio: 'Moj je posao toliko kompleksan i dinamičan da je gotovo nemoguće utvrditi kriterije za ocjenjivanje uspješnosti.' Što mislite o toj tvrdnji? Objasnite.
7. Čini se da se gotovo svaka aktivnost u nekoj tvrtki naziva strategijom. Zašto se upravljanje ljudskim resursima naziva strateškim zahtjevom organizacije?
8. Zašto se u posljednje vrijeme smanjuje broj članova sindikata?
9. Što provjera kandidata prije zaposlenja treba omogućiti poduzeću?
10. Što provjera kandidata prije zaposlenja treba omogućiti poduzeću?

16. PROMJENE U PODUZEĆU, RAZVOJ I INOVACIJE

CLJEVI UČENJA *Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju:*

- **DEFINIRATI**
pojam razvoj poduzeća.
- **OPISATI**
model ili mrežu koja se sastoji od pet koraka i koja odražava proces promjena u poduzeću.
- **RASPRAVLJATI**
o četiri glavna razloga zbog kojih se ljudi odupiru promjenama.
- **USPOREDITI**
specifične tehnike koje se primjenjuju za provođenje strukturnih, kadrovskih i tehnoloških promjena..
- **PREPOZNAVATI**
neke od prednosti i nedostataka produktivnosti i ljudske radne snage u odnosu na robotiku u radnim okruženjima.

UPRAVLJANJE RAZLIČITOŠĆU

- je proces stvaranja i očuvanja okruženja koje prirodno omogućuje svim članovima poduzeća ostvarenje njihovih punih potencijala na putu ka ostvarenju ciljeva poduzeća
- **Smjernice za promjene u cilju upravljanja različitosti:**
 - Razumijete li uistinu što je to upravljanje različitosti
 - Prihvatite ulogu provoditelja promjena
 - Razvijte strateški plan za upravljanje različitosti
 - Primijenite kišobran pristup imajući na umu potrebu kombiniranja doprinosa sustava uposlenih ljudi, pozitivnih aktivnosti i vježbanja osjetljivosti potrebne za upravljanje različitim strukturama uposlenih i različitim tržištima.
 - Potaknite pomake u mentalnim sklopovima
 - Preispitajte i modificirajte kulturu
 - Prihvatite dugoročnu perspektivu upravljanja raznolikošću
 - Zauzmite inovatorsko stajalište

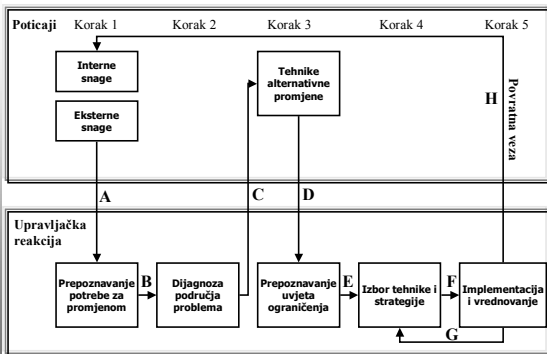
OTPOR PROMJENAMA

1. Uskogrudni osobni interesi (strah od gubitka moći, sredstava, slobode odlučivanja, prijateljstva i prestiža)
 2. Nesporazumi i nedostatak povjerenja (uslijed nerazumijevanja uzroka i smisla promjena)
 3. Različite procjene (uslijed različitih pogleda pojedinaca na promjene, ciljeve, posljedice i utjecaj na pojedinca)
 4. Mala tolerantnost prema promjenama (uslijed straha ljudi da neće biti u stanju razviti nove vještine nužne za kvalitetan rad i dobar učinak)
- **Strategije za svođenje otpora prema promjenama na najnižu moguću razinu**
 - Podučavanje i komuniciranje
 - Sudjelovanje i osobno angažiranje
 - Pojednostavljenje i potpora
 - Pregovori i sporazum
 - Manipuliranje i kooptiranje
 - Eksplicitna i implicitna prisila

MODEL ZA UPRAVLJANJE PROMJENAMA

- A. Veličina sile promjena
- B. Dijagnosticiranje problema
- C. Identifikacija odgovarajuće alternative tehnike promjena
- D. Ograničavajuće okolnosti
- E. Tehnika promjena
- F. Provođenje promjena i nadziranje procesa promjena i njihovih rezultata
- G. Povratna informacija o fazi izbora strategija
- H. Povratna informacija o fazi pritiska u cilju promjena

Proces upravljanja organizacijskim promjenama



POTICAJI - SILE KOJE POKREĆU PROMJENE (1. KORAK)

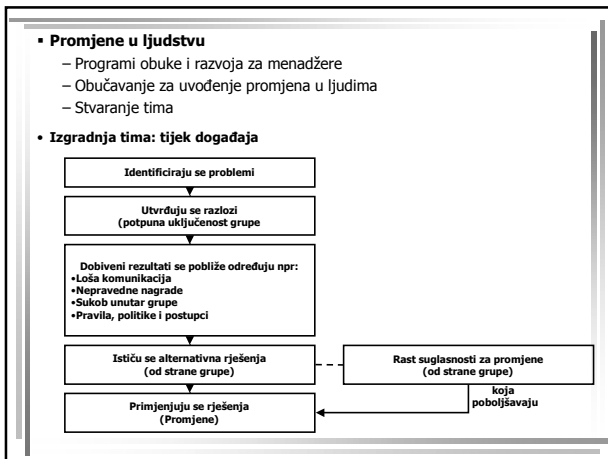
- Vanjske sile
 - promjene na tržištu
 - izvori sredstava za tvrtku
 - tehnologija
 - Promjene u okruženju
- Unutarnje sile
 - Sile koje potiču promjene i javljaju se unutar organizacije, obično pod kontrolom menadžmenta, mogu se sljediti
 - do procesa (donošenje odluka, komunikacija i međuljudski odnosi) ili
 - do ljudi (sporovi između ljudi ili odjela odražavaju razdor u odnosima)

DIJAGNOZA PROBLEMA (2.KORAK)

- Prihvaćanje potrebe za promjenama:
 - Najvažnije informacije dolaze iz preliminarnih trenutnih i povratnih kontrolnih podataka poduzeća
 - Proces promjena može se promatrati kao dio kontrolne funkcije, posebice kao zahtjev za korektivnim djelovanjem
- Dijagnoza problema
 - Prije poduzimanja odgovarajuće aktivnosti - analizirati simptome problema kako bi se otkrio sam problem
 - Ciljevima ove faze je moguće udovoljiti na ova pitanja:
 1. Što je problem za razliku od simptoma problema?
 2. Što treba promijeniti da bi se problem riješio?
 3. Koji ishodi se očekuju od promjene i kako će takvi ciljevi biti vrednovani?
 - Odgovori na ta pitanja se mogu dobiti iz sljedećih informacija: financijske izjave, izvješća odjela, ispitivanje mišljenja, ad hoc informacije (stvaranjem odbora ili skupina s određenim zadacima) sastanci menadžera s uposlenima
 - Tehnički i operativni problemi mogu se lako dijagnosticirati
 - Osjetljiviji problemi međuljudskih odnosa obično zahtijevaju opsežnu analizu

ALTERNATIVNE TEHNIKE PROMJENA (3. KORAK)

- menadžment mora odrediti koja će alternativa najvjerojatnije proizvesti željeni ishod
- Tehnike promjena razvrstane su na temelju glavnog naglaska dotične tehnike, ali i njihove interakcije (strukture, ljudi ili tehnologije)
- **Strukturne promjene** redovito prate promjene u strategiji. Organizacijska funkcija slijedi funkciju planiranja budući da je struktura sredstvo namijenjeno ostvarivanju ciljeva uspostavljenih planiranjem. Strukturne promjene u kontekstu promjena u poduzećima odnose se na :
 1. djelatnosti menadžera kojima on pokušava popraviti učinak mijenjanjem formalne strukture odnosa između zadataka i uprave
 2. promjene nekih vidova definiranja formalnih zadataka i uprave
- Promjene u prirodi posla - javljaju se s uvođenjem novih metoda i novih strojeva (obogaćenje posla, pojednostavljenje rada i povećanje opsega poslova).
- Proširenje posla - uključuje povećanje broja zadataka koje treba izvršiti



- nastavak

Stvaranje timova - suradnja uposlenih pri rješavanju problema, uz uzajamno bolje upoznavanje članova grupe i njihovo zajedničko upoznavanje s problemima

Da bi stvaranje tima imalo izgleda za uspjeh mora ispuniti četiri uvjeta:

1. Grupa mora imati prirodan razlog postojanja (npr. ispunjenje zadatka).
2. Članovi grupe moraju uzajamno ovisiti jedni o drugima u iskustvu, u rješavanju zadataka i sposobnostima. Ne postoji li ta uzajamna ovisnost, manji je osjećaj obveze.
3. Članovi grupe moraju imati podjednak status.
4. Komuniciranje unutar grupe mora biti otvoreno i puno povjerenja.

Planiranje života i karijere:

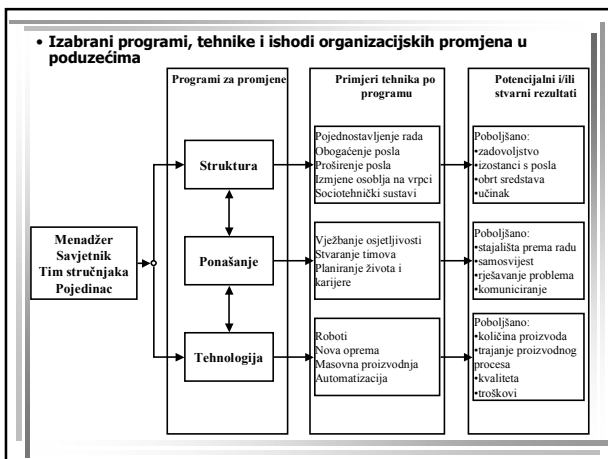
- Programi za planiranje života i karijere koje sponzorira poduzeće postaju sve popularniji. Ovi programi koriste okruženja formalnih učionica ili pak savjetovanja. Od sudionika se traži da se usredotoče na svoju prošlost sadašnjost i budućnost te stvore životne i poslovne planove (donose se nakon određene samoprocjene i samoanalize) Cilj je navesti ljude da se sustavno i temeljito osvrnu na vlastite životne i poslovne planove

Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management - TQM)

- pristup promjenama, rješenje za opadajuću konkurentnost na svjetskim tržištima, nužnost načela razvoja poduzeća, a posebice uključivanja uposlenih kao sredstva za primjenu TQM-a
- Najvažnije značenje TQM-a potvrđuje važnost donošenja odluka na temelju
 - činjenica
 - kvalitete proizvoda i usluga
 - menadžmenta usmjerenog prema uposlenima
 a provodi se kroz davanje ovlasti uposlenima i njihovo suodlučivanje.

Tehnološke promjene:

- Svaka primjena novih načina pretvaranja sredstava u proizvode ili usluge
- U užem smislu riječi novi strojevi, u širem nove tehnike sa ili bez novih strojeva
- Poduzeća moraju biti spremna koristiti tehnologiju u cilju mijenjanja svojih sustava, umjesto da se zadovolje mehaniziranjem starog načina poslovanja
- Uvođenje novih strojeva u tvornicu uključuje:
 1. velike promjene u podjeli rada i sadržaju poslova
 2. promjene socijalnih odnosa među radnicima
 3. poboljšanje radnih uvjeta
 4. potrebu za različitim vještinama nadzora
 5. promjene u karijerama, postupcima napredovanja i sigurnosti uposlenja
 6. općenito više plaće
 7. viši prestiž za one koji rade



- nastavak

Uočavanje ograničavajućih okolnosti

- Postoje tri izvora koji utječu na ishod napora menadžmenta u provođenju promjena:
 - klima rukovođenja (priroda radnog okruženja kao rezultat stila rukovođenja i upravnih postupaka nadređenih osoba u poduzeću),
 - formalna organizacija (mora biti kompatibilna s predloženim promjenama) i
 - kultura poduzeća (utjecaj na okoliš koji je rezultat 'grupnih normi' vrijednosti, filozofije i neformalnih aktivnosti)

STRATEGIJA ZA PROMJENE (4. KORAK)

Tri pristupa smještena na različitim etapama procesa:

- jednostrana vlast (oblik ukaza najvišeg menadžmenta kojim se opisuju promjene i odgovornosti podređenih u provođenju tih promjena)
- podijeljena vlast (nakon definiranja problema na višoj razini uključuju se grupe na nižoj razini)
- delegirana vlast (prepušta sve ovlasti podređenim grupama)

PRIMJENA I VREDNOVANJE (5. KORAK)

Primjena predloženih promjena ima dvije dimenzije:

- Izbor vremena (određivanje pogodnog trenutka za pokretanje promjena u mrtvoj sezoni ili bez odgađanja)
- Opseg promjena (odgovarajući raspon: cijelo poduzeće ili postupno od jedne do druge razine)

Vrednovanje - važan ali često previđan korak

- treba obaviti uspoređivanjem rezultata s ciljevima tri kriterija:
 - unutarnji kriteriji (temelji programa)
 - vanjski kriteriji (učinkovitost uposlenih prije i poslije promjena)
 - kriterij reakcije sudionika (pokušava utvrditi mišljenja i osjećaje osoba obuhvaćenih promjenama)

OBRAZAC ZA VREDNOVANJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

Relevantna pitanja za promatranje vrednovanja	Primjeri onoga što treba mjeriti	Koga ili što treba ispitati da bi se došlo do odgovora	Kako prikupljati podatke koji će dati odgovore na predmetna pitanja
1. Da li zaposleni uče mijenjaju svoja stajališta i poboljšavaju vještine?	Stajališta i vještine uposlenih prije i nakon sastanaka namijenjenih treniranju i razvoju.	Komentare Metode sudjelovanja Suradnike Nadređene	Kroz: intervjue, upitnike, zapisnike, promatranje.
2. Primjenjuju li se materijali organizacijskih promjena na poslu?	Učink, ponašanje i način rada uposlenih na radnom mjestu.	Učink, stajališta, način rada podređenih.	Kroz: zapisnike, intervjue, upitnike, ključne događaje promatranje
3. Koliki su troškovi programa i tehnika organizacijskih promjena?	Stalni i promjenjivi troškovi vođenja programa promjena.	Troškove savjetnika, vrijeme sudjelovanja, putne troškove, pomoć u obračunavanju, najam, aparaturu	Kroz proračunske podatke.
4. Koliko dugo program organizacijskih promjena ima učinka na uposlene?	Učink, ponašanje i način rada uposlenih na radnom mjestu kroz duže vremensko razdoblje.	Učink, stajališta i način rada podređenih	Kroz zapisnike, intervjue, upitnike, ključne događaje, ponovno promatranje

SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA I

- Razvoj poduzeća - metoda olakšavanja: Model od 5 dijelova unosi određeni red i nudi okvir za izučavanje promjena i razvoja u poduzećima:
 - Prvi korak uključuje poticaje poput unutarnjih i vanjskih sila koje pokreću reakciju ili priznavanje potrebe za promjenom
 - Drugi korak uključuje otkrivanje problemskih područja
 - Treći korak obuhvaća poticaje u obliku alternativnih tehnika promjena koje mogu biti odabrane te reakciju menadžera na otkrivanje ograničavajućih čimbenika
 - Četvrti korak donosi odluku o strategiji i tehnicima koji će biti primijenjeni
 - Peti korak čine provedba i vrednovanje promjena
- Izbor tehnike provođenja ovisi o prirodi problema koji je uočen.
- Tehnike promjena klasificiramo prema osnovnom problemu na koji su usmjerene: prema strukturi, ljudima ili tehnologiji

SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA II

- Tehnike za promjenu strukture:
 - promjene u prirodi poslova
 - proširenje poslova
 - promjene u odnosima između uposlenih u proizvodnji
 - promjene u socio-tehničkim sustavima
 - Tehnike mijenjanja ljudi:
 - trening osjetljivosti
 - stvaranje timova
 - planiranje života i karijere
 - upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM)
 - Tehnike mijenjanja tehnologije:
 - svaka primjena novih načina pretvaranja sirovina u proizvode ili usluge
- Strategije za uvodenje promjena
 - jednostrane
 - delegirane
 - zajedničke
 - U mnogim se slučajevima ne ulaže dovoljno vremena i truda u ocjenjivanje promjena
 - Ocjena ponašanja, rezultata i stajališta potrebna je za procjenu troškova i poboljšanja izazvanih bilo kojim nastojanjem za mijenjanjem struktura, ljudi ili tehnologije.

Pitanja:

1. Kako stvaranje timova može poboljšati provedbu strukturnih promjena u poduzećima?
2. U kojoj bi situaciji promjene mogle biti nepoželjne?
3. Zašto je važno usmjeriti pozornost na probleme, a ne na simptome problema?
4. Možete li dati neki vama poznat primjer u kojem je moguće izvršiti proširenje posla?
5. Tvrdi se da paralelno sa porastom složenosti poslova koje ljudi obavljaju raste i vjerojatnost zamjene ljudske radne snage robotima. Slažete li se?
6. Dajte primjer situacije u kojoj je pružen otpor promjenama, koja su rješenja mogla biti primijenjena za svladavanje otpora?
7. Na primjeru vašeg fakulteta probajte zaključiti koje sile djeluju na instituciju u cilju provođenja promjena te na koji način fakultet odgovara kako bi udovoljio tim silama?
8. Zašto je menadžment usmjeren TQM-u postao tako popularnim odgovorom na promjene? Koje su sile proizvele važnost kvalitete proizvoda i usluga kao nužnog uvjeta za postajanje i ostajanje konkurentnim?
9. Koji će od čimbenika koji izazivaju otpor prema promjenama općenito navesti ljude da se odupru i menadžmentu potpune kvalitete? Objasnite.
10. Zašto strategija za provedbu promjena može imati tako značajan utjecaj na mogući uspjeh organizacijskih promjena?