

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE TRANZICIJOM ZAPOSLENIKA NAKON
PRESTANKA PROJEKTA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA:
UTICAJ NA PRODUKTIVNOST I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Sarajevo, april 2024. godine

ENA OVČINA

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se:

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Ena Ovčina studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5181 na programu Menadžment i organizacija, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

UPRAVLJANJE TRANZICIJOM ZAPOSLENIKA NAKON PRESTANKA PROJEKTA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA: UTICAJ NA PRODUKTIVNOST I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

pod mentorstvom prof. dr. Elvir Čizmić, izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, april 2024. godine

Potpis studentice: Ena Ovčina

SAŽETAK

Nevladine organizacije (NVO) suočavaju se s izazovom implementacije promjena radi poboljšanja performansi i efikasnosti. Istraživanje literature ukazuje na čestu prisutnost i upravljanje promjenama u ovom sektoru, ali i nedostatke u efikasnom vođenju organizacijskih promjena. Ključno je razumjeti elemente uspješnog procesa upravljanja promjenama, s obzirom na neizbježnost promjena i potrebu za prilagodbom radi opstanka organizacija. Nedostatak kompetencija u planiranju i provedbi promjena često rezultira visokim postotkom neuspjeha, a organizacije bi trebale biti proaktivnije i prilagodljivije u pokretanju promjena. Organizacijske promjene, iako izazovne, mogu potaknuti motivaciju i angažman zaposlenika. Uključivanje zaposlenika u proces promjene, omogućavanje povratnih informacija te pružanje mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj ključni su faktori povećanja angažmana. Problemi koji se često pojavljuju tokom procesa promjena uključuju otpor, prekid komunikacije, gubitak produktivnosti i nedostatak potrebnih vještina kod zaposlenika. Preporučuje se niz koraka za održavanje zadovoljstva zaposlenika tokom i nakon tranzicije, uključujući efikasnu komunikaciju, uključivanje zaposlenika, podršku, prepoznavanje doprinosa, praćenje uticaja na zdravlje te stvaranje inkluzivnog okruženja. Rezultati istraživanja potvrđuju važnost organizacijske i upravljačke podrške u efikasnosti tranzicije te ukazuju na potrebu poboljšanja mogućnosti za osobni profesionalni razvoj zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika često proizlazi iz adekvatne razine plaće i beneficija. Ovi rezultati pružaju podršku teorijskim okvirima i ističu ključne faktore za unaprjeđenje tranzicijskih procesa i ukupnog zadovoljstva zaposlenika u nevladinom sektoru.

Ključne riječi: NVO, tranzicijski procesi, zadovoljstvo zaposlenika, produktivnost

ABSTRACT

Non-Governmental Organizations (NGOs) are confronted with the challenge of implementing changes to enhance performance and efficiency. Literature research indicates the frequent occurrence and management of changes in this sector, along with deficiencies in effective organizational change leadership. Understanding the elements of a successful change management process is crucial, considering the inevitability of changes and the need for adaptation for organizational survival. The lack of competencies in planning and implementing changes often results in a high failure rate, urging organizations to be more proactive and adaptable in initiating changes. Despite the challenges, organizational changes can stimulate employee motivation and engagement. Involving employees in the change process, facilitating feedback, and providing opportunities for personal and professional development are key factors in increasing engagement. Common problems during change processes include resistance, communication breakdown, productivity loss, and lack of necessary skills among employees. A series of steps is recommended to maintain employee satisfaction during and after transitions, including effective communication, employee involvement, support, recognition of contributions, monitoring health impacts, and creating an inclusive environment. Research results confirm the importance of organizational and managerial support in transition efficiency and indicate the need to improve opportunities for employees' personal and professional development. Employee satisfaction often stems from an adequate level of salary and benefits. These findings support theoretical frameworks and highlight key factors for enhancing transition processes and overall employee satisfaction in the non-governmental sector.

Keywords: NGOs, transition processes, employee satisfaction, productivity

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. Obrazloženje teme | 1 |
| 1.2. Ciljevi istraživanja | 3 |
| 1.3. Hipoteze istraživanja | 4 |
| 1.4. Metodologija istraživanja | 4 |
| 2. UPRAVLJANJE TRANZICIJOM ZAPOSLENIKA: KLJUČNI KONCEPTI I PRISTUPI | 7 |
| 2.1. Upravljanje tranzicijom zaposlenika: Konceptualni pregled | 7 |
| 2.2. Teorijski modeli i pristupi upravljanju tranzicijom zaposlenika | 10 |
| 3. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA | 22 |
| 3.1. Identifikacija ključnih elemenata upravljanja tranzicijom u nevladinim organizacijama | 22 |
| 3.2. Najbolje prakse i strategije u upravljanju tranzicijom zaposlenika | 27 |
| 3.3. Prepreke i izazovi u procesu tranzicije zaposlenika | 31 |
| 4. UTICAJ UPRAVLJANJA TRANZICIJOM NA PRODUKTIVNOST I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA | 37 |
| 4.1 Analiza faktora koji utječu na produktivnost zaposlenika nakon tranzicije | 37 |
| 4.2 Evaluacija efekta upravljanja tranzicijom na produktivnost organizacije | 38 |
| 4.3 Utjecaj podrške i resursa za tranziciju na zadovoljstvo zaposlenika | 39 |
| 5. ANALIZA ISTRAŽIVANJA | 45 |
| 5.1. Tumačenje rezultata i usporedba sa teorijskim okvirom | 45 |
| 5.2. Preporuke za unapređenje upravljanja tranzicijom zaposlenika u NVO nakon završetka projekta | 47 |
| 6. DISKUSIJA REZULTATA I ZAKLJUČAK | 56 |
| REFERENCE | 58 |

POPIS TABELA

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Procentualna zastupljenost različitih demografskih karakteristika kod ispitanika | 45 |
| Tabela 2. Deskriptivne vrijednosti dobijene na skalama Organizacione podrške, Upravljačke podrške i Efikasnosti tranzicije. | 46 |
| Tabela 3. Matrica korelacija prediktora i kriterija. | 47 |
| Tabela 4. Koeficijent multiple korelacije i determinacije. | 48 |
| Tabela 5. Regresijski koeficijenti i parcijalni koeficijenti korelacije. | 48 |

POPIS GRAFIKA

| | |
|---|----|
| Grafika 1. Strategije za tranziciju zaposlenika na novu i prikladniju ulogu u kompaniji | 8 |
| Grafika 2. Levinova teorija promjena..... | 11 |
| Grafika 3. Struktura modela McKinsey 7S | 12 |
| Grafika 4. Kotterov model 8 koraka..... | 15 |
| Grafika 5. ADKAR model..... | 17 |
| Grafika 6. Elementi DO-IT Model™ | 28 |
| Grafika 7. Ključni faktori koji utiču na produktivnost zaposlenika nakon tranzicije..... | 42 |
| Grafika 8. Načini održavanja zadovoljstva zaposlenih u toku tranzicije | 43 |
| Grafika 9. Odnos između rezultata na skali organizacione podrške i efikasnosti tranzicije | 46 |
| Grafika 10. Odnos između rezultata na skali upravljačke podrške i efikasnosti tranzicije . | 47 |
| Grafika 11. Procentualni odabir ispitanika za elemente kojima su ispitanici najmanje zadovoljni nakon tranzicije..... | 49 |
| Grafika 12. Procentualni odabir ispitanika za elemente kojima su ispitanici najmanje zadovoljni nakon tranzicije..... | 49 |

POPIS SKRAĆENICA

NVO - Nevladina organizacija

HRM - Upravljanje ljudskim resursima (eng. *Human resource management*)

1. UVOD

1.1. Obrazloženje teme

U današnjem poslovnom okruženju, nevladine organizacije često provode različite projekte kako bi ostvarile ciljeve i zadovoljile potrebe svojih korisnika. Međutim, nakon završetka projekta, organizacija se često suočava s izazovom pravilne tranzicije zaposlenika na nove zadatke i aktivnosti. Neuspjeh u upravljanju tranzicijom zaposlenika može rezultirati gubitkom vrijednih resursa, smanjenjem produktivnosti i negativnim uticajem na radnu atmosferu (Carnall, C., 2007).

Razumijevanje važnosti ljudskih faktora u procesu tranzicije zaposlenika je fokus ovog istraživačkog rada, to znači da su zaposlenici nevladinih organizacija, njihovi stavovi, iskustva i percepcije središnji elementi istraživanja. Veliki broj nevladinih organizacija i projekata u Bosni i Hercegovini, uz znatan broj mladih koji rade u ovom sektoru, čini ovo istraživanje posebno relevantnim. Do sada nije provedeno sustavno istraživanje koje bi se fokusiralo na tranziciju zaposlenika u ovom specifičnom kontekstu, stoga ovo istraživanje ima potencijal da pruži dublje uvide u ovu temu i doprinese boljem razumijevanju kako upravljati tranzicijom zaposlenika u nevladinim organizacijama nakon završetka projekta. Nakon intenzivnog rada, timovi se često suočavaju s neizvjesnošću i nesigurnošću u vezi s budućim zadacima i pozicijama. Stoga je ključno provesti pažljivo planiranje i implementaciju tranzicije zaposlenika kako bi se osiguralo da organizacija i njeni zaposlenici nastave djelovati uspješno i efikasno (Cameron, E., i Green, M., 2015).

Prvi korak u upravljanju tranzicijom zaposlenika je identifikacija i procjena njihovih potreba. Ova faza uključuje detaljnije razumijevanje vještina, znanja i interesa zaposlenika te identifikaciju područja u kojima mogu pružiti najveći doprinos organizaciji. Kako bi se uspješno upravljalo tranzicijom zaposlenika, važno je:

1. Analizirati vještine i znanja zaposlenika: Provjeriti koje su konkretne vještine, znanja i iskustva koje svaki zaposlenik donosi u organizaciju. Ovo uključuje identifikaciju njihovih specifičnih stručnih područja, tehnoloških vještina, jezičnih sposobnosti i drugih kompetencija relevantnih za njihovu ulogu.
2. Razumjeti interese i ambicije zaposlenika: Uzeti u obzir interese, želje i ambicije zaposlenika u kontekstu daljnjeg profesionalnog razvoja. Ovo će pomoći da se utvrdi na kojim područjima imaju najviše motivacije i gdje vide sebe u budućnosti.
3. Osobni ciljevi zaposlenika: Uz interese i ambicije, važno je uzeti u obzir i osobne ciljeve zaposlenika. Neki zaposlenici mogu imati određene ciljeve vezane za napredovanje u karijeri, sticanje određenih certifikata ili usavršavanje u određenim područjima. Razumijevanje njihovih ciljeva omogućuje prilagodbu tranzicije kako bi se ti ciljevi podržali.

4. Motivacija i angažman: Tranzicija zaposlenika je povoljan trenutak za poticanje njihove motivacije i angažmana. Uzimajući u obzir njihove interese, ambicije i ciljeve, organizacija može stvoriti okruženje koje podržava njihovu motivaciju i angažman, što rezultira većom produktivnošću i zadovoljstvom zaposlenika (Hayes, J., 2014).

Proces identifikacije i procjene potreba zaposlenika omogućava organizaciji da prilagodi strategije i planove tranzicije kako bi najbolje iskoristila njihove resurse i postigla uspješne rezultate.

Nakon identifikacije potreba zaposlenika, slijedi planiranje i implementacija relevantnih programa obuke i prekvalifikacije. Ovi programi trebaju biti prilagođeni potrebama zaposlenika i organizacije, te im omogućiti sticanje novih vještina i znanja potrebnih za uspješno obavljanje novih zadataka. Također je važno osigurati podršku i resurse za zaposlenike tokom ovog procesa kako bi se smanjio stres i olakšala prilagodba na nove radne uslove (Senior B., i Swailes, S., 2017).

Uz obuku i prekvalifikaciju, pružanje emocionalne podrške zaposlenicima igra ključnu ulogu u uspješnoj tranziciji. Ovaj proces može biti emocionalno izazovan za zaposlenike koji su možda razvili snažnu pripadnost prema projektu ili timu s kojim su radili. Stoga je važno pružiti podršku, otvorenu komunikaciju i razumijevanje kako bi se olakšala prilagodba i održala radna motivacija (Al-Haddad, S., i Kotnour, T., 2015).

Upravljanje promjenama i liderstvo imaju ključnu ulogu u uspješnoj tranziciji zaposlenika. Lideri prepoznaju važnost tranzicije i aktivno uključuju zaposlenike u proces donošenja odluka. Komunikacija, transparentnost i jasnoća u vezi s ciljevima i očekivanjima ključni su faktori za izgradnju povjerenja i održavanje motivacije zaposlenika.

Kada se organizacija suočava s tranzicijom zaposlenika nakon završetka projekta, lideri igraju vitalnu ulogu u olakšavanju tog procesa. Aktivno uključivanje zaposlenika omogućuje im da se osjećaju važnima i vlasnicima procesa tranzicije. To se postiže kroz organiziranje radnih grupa, provođenje sesija za prikupljanje povratnih informacija te redovitu komunikaciju s zaposlenicima (Armenakis, A. A., i Bedeian, A. G., 1999).

Komunikacija je ključna za uspješno upravljanje tranzicijom. Lideri trebaju redovito komunicirati s zaposlenicima, pružajući im informacije o promjenama, ciljevima i očekivanjima. Transparentnost i jasnoća u komunikaciji pomažu u izbjegavanju neizvjesnosti i nedoumica te stvaraju povjerenje među zaposlenicima. Lideri trebaju biti dostupni za pitanja, rasprave i razjašnjenja te aktivno slušati i uzimati u obzir povratne informacije zaposlenika.

Izgradnja povjerenja među zaposlenicima ključna je za uspješnu tranziciju. Lideri trebaju biti autentični, dosljedni i ispunjavati obećanja kako bi stekli povjerenje zaposlenika.

Također je važno pružiti motivaciju zaposlenicima tijekom tranzicije, prepoznajući njihove napore i postignuća te pružajući podršku i rješavanje eventualnih poteškoća s kojima se suočavaju.

Lideri trebaju postaviti jasne ciljeve i očekivanja vezana uz tranziciju. Zaposlenici trebaju znati što se od njih očekuje u smislu novih zadataka, odgovornosti i uloga te kako će njihov rad doprinijeti organizacijskim ciljevima. Jasnost ciljeva pomaže zaposlenicima da se usmjere na relevantne zadatke i motivira ih da daju svoj maksimalni doprinos (Beer, M., Eisenstat, R. A., i Spector, B., 1990).

Ovaj rad istražuje upravljanje tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta u kontekstu 10 različitih nevladinih organizacija sa područja Bosne i Hercegovine. Cilj istraživanja je pružiti detaljnije razumijevanje faktora koji utiču na tranziciju zaposlenika te identificirati ključne strategije koje doprinose uspješnoj tranziciji u nevladinom sektoru. Proučavanje ovih organizacija omogućuje usporedbu i analizu različitih slučajeva kako bi se identificirali zajednički obrasci, izazovi i najbolje prakse u upravljanju tranzicijom zaposlenika. Kroz temeljito istraživanje, uključujući intervjuiranje ključnih sudionika i prikupljanje relevantnih podataka, očekuje se da će ovaj rad pružiti korisne uvide i smjernice za nevladine organizacije u procesu tranzicije zaposlenika nakon završetka projekta.

1.2. Ciljevi istraživanja

U kontekstu obrazloženja teme završnog rada, predmet istraživanja je utvrditi uticaj upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta na organizacijsku efikasnost i dobrobit zaposlenika. Iz problema istraživanja proizlaze sljedeća istraživačka pitanja:

- Koji su ključni izazovi s kojima se organizacija suočila pri upravljanju tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta?
- Kako je upravljanje tranzicijom zaposlenika uticalo na efikasnost organizacije nakon završetka projekta?
- Kako je upravljanje tranzicijom zaposlenika uticalo na dobrobit i zadovoljstvo zaposlenika u toj nevladinoj organizaciji?
- Koje su najbolje prakse i strategije u upravljanju tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta koje je koristila nevladina organizacija?

Cilj ovog istraživanja je analizirati i evaluirati učinkovitost upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta u nevladinim organizacijama te identificirati ključne faktore i strategije koje su doprinijele uspješnoj tranziciji. Istraživanje ima za cilj istražiti izazove s kojima se organizacija suočila, analizirati uticaj upravljanja tranzicijom na efikasnost organizacije i dobrobit zaposlenika, identificirati najbolje prakse i strategije te pružiti smjernice za uspješno upravljanje tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta. Kroz ostvarenje ovih ciljeva, istraživanje će doprinijeti teorijskom znanju o upravljanju tranzicijom zaposlenika i pružiti praktične smjernice za organizacije u sličnim situacijama.

Ovom istraživanju je pristupljeno kroz kvalitativnu metodu istraživanja. Intervjui su se proveli s relevantnim zaposlenicima u nevladinim organizacijama kako bi se dobila bolja analiza izazova, uticaja i iskustava u upravljanju tranzicijom zaposlenika. Analiza prikupljenih podataka pruža uvid u ključne aspekte upravljanja tranzicijom zaposlenika i identificira najbolje prakse koje su se pokazale uspješnima.

1.3. Hipoteze istraživanja

Istraživanje u okviru navedene teme implicira ispitivanje dvije varijable koje trebaju rezultirati boljim razumijevanjem faktora koji utiču na tranziciju zaposlenika nakon prestanka projekta te identifikaciji ključnih strategija koje doprinose uspješnoj tranziciji. Na osnovu definisanog cilja istraživanja postavljaju se osnovne hipoteze koja će biti predmetom istraživanja:

H1: Upravljačka podrška pozitivno utiče na efikasnost tranzicije

Podrška i angažman rukovodstva ili upravljačkog tima unutar nevladinih organizacija pozitivno utiču na efikasnost tranzicije zaposlenika nakon završetka projekta. Drugim riječima, pretpostavlja se da će bolja podrška i aktivna uloga rukovodstva rezultirati boljim rezultatima u procesu tranzicije, što bi moglo uključivati bržu prilagodbu, veću produktivnost i veće zadovoljstvo zaposlenika.

H2: Organizaciona podrška pozitivno utiče na efikasnost tranzicije

Pretpostavlja se da će organizacije koje pružaju adekvatnu podršku svojim zaposlenicima kroz različite resurse, obuku, i emocionalnu potporu imati zaposlenike koji će se brže i uspješnije prilagoditi novim okolnostima i biti produktivniji tijekom tranzicije.

H3: Prema demografskim karakteristikama, različite grupe radne snage koja se nalazi u procesu tranzicije na različite načine posmatraju organizacionu i upravljačku podršku i efikasnost procesa tranzicije.

Različite demografske grupe radne snage, poput različitih dobnih skupina, spolova, iskustva i obrazovanja, mogu različito percipirati i vrednovati organizacijsku i upravljačku podršku te efikasnost procesa tranzicije. To sugerira da nije moguće generalizirati kako će svi zaposlenici reagirati na isti način tokom tranzicije.

1.4. Metodologija istraživanja

Za potrebe predmetnog istraživanja i definisanja koncepta rada, korišteni su primarni i sekundarni podaci u cilju organizacije i kritičkog preispitivanja podataka. Sekundarno istraživanje uslijedilo je iz iscrpnog pregleda literature, odnosno istraživački doprinos koji su dali članovi akademske zajednice u posljednjoj deceniji u domenu date i sličnih tema.

Primarno istraživanje, kao izvor vlastitih podataka, bazirano je na sprovedenoj metodi anketiranja. Cilj anketiranja je napraviti analizu i istražiti stanje te identificirati ključne faktore i strategije koje su pridonijele uspješnoj tranziciji. Veličina uzorka bila je 10 nevladinih organizacija u Bosni i Hercegovini.

Anketa je sačinjena od 20 pitanja za uposlenike nevladinih organizacija a pitanja se odnose na slučajeve prestanak projekta koje su organizacije iskusile i koje su uspješno upravljale tranzicijom zaposlenika. Kroz kvalitativne metode prikupljanja podataka, kao što su intervjui s relevantnim članovima organizacije, analizirat će se njihova iskustva, perspektive i prakse koje su bile ključne za uspješnu tranziciju.

Metodološki okvir za izradu rada oslanja se, između ostalog, na empirijsko istraživanje ali i na druga teoretska i empirijska istraživanja predložena u popisu literature za izradu završnog rada. Dakle, u okviru prikupljanja primarnih podataka, koristit ćemo strukturirani upitnik, a stavovi će biti mjereni pomoću Likertove skale koja će imati ljestvicu od 1 do 5 stepeni, pri čemu je 1= u potpunosti se slažem i 5= uopšte se ne slažem. U prilogu rada bit će prikazan detaljan pregled pitanja koja se nalaze u anketi. Pitanja će biti strukturirana na način da se iz istih može dati adekvatan odgovor uz pomoć kojih ćemo potvrditi ili odbaciti postavljene istraživačke hipoteze.

Pored navedenog anketiranja, metodološki okvir završnog rada obuhvata i primjenu različitih metoda naučnog zaključivanja.

Izrada završnog rada omogućit će analizu i evaluaciju učinkovitosti upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon završetka projekta u 10 nevladinih organizacija sa područja Bosne i Hercegovine te identificiranje ključnih faktora i strategija koje su pridonijele uspješnoj tranziciji. Istraživanje također ima za cilj istražiti izazove s kojima se organizacija suočila, analizirati uticaj upravljanja tranzicijom na učinkovitost organizacije, zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika, identificirati najbolje prakse i strategije te pružiti smjernice za uspješno upravljanje tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta.

Prvi korak u metodologiji je detaljan pregled relevantne literature o upravljanju tranzicijom zaposlenika koje su se pokazale uspješnima u sličnim organizacijama. Ovaj pregled literature omogućit će sticanje teorijskog znanja o području istraživanja, identifikaciju ključnih faktora i strategija te uspostavu teorijskog okvira za dalji proces izrade završnog rada.

Prikupljeni podaci iz studije slučaja su analizirani kako bi se identificirali ključni faktori i strategije koje su doprinijele uspješnoj tranziciji zaposlenika. Kvalitativna analiza uključivala je kodiranje intervjua i identifikaciju zajedničkih tema i uzoraka.

Nakon analize podataka, rezultati su interpretirani kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja i ispunili ciljevi istraživanja. Identificirane najbolje prakse i strategije su analizirane u kontekstu postojeće literature kako bi se razumjelo njihovo značenje i primjenjivost.

Na temelju interpretacije rezultata, iznesen je zaključak o učinkovitosti upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta. Također su pružene praktične smjernice za organizacije u sličnim situacijama kako bi se postigla uspješna tranzicija zaposlenika.

Kroz ovaj metodološki okvir, istraživanje pruža sveobuhvatan uvid u temu upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta.

Zavisna varijabla u ovom istraživanju je efikasnost tranzicije zaposlenika nakon prestanka projekta u nevladinim organizacijama. Efikasnost tranzicije će se mjeriti kroz dva pokazatelja, kao što su produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika nakon tranzicije.

Prediktori (nezavisne varijable) koji će se istraživati u ovom istraživanju su:

1. Organizaciona podrška procesu tranzicije: Ova varijabla će mjeriti različite izazove s kojima se organizacija suočila prilikom upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon prestanka projekta. Izazovi mogu uključivati nedostatak resursa, nedovoljnu pripremu za tranziciju, nedostatak podrške ili druge faktore koji mogu otežati tranziciju.
2. Upravljačka podrška procesu tranzicije: Ova varijabla će mjeriti različite strategije koje su primijenjene kako bi se olakšala tranzicija zaposlenika. Primjeri strategija mogu uključivati razvoj programa prekvalifikacija, podršku pri zapošljavanju, mentorske programe ili druge aktivnosti koje pomažu zaposlenicima u procesu tranzicije.

Za prikupljanje podataka ova studija koristi anketu kao glavni instrument istraživanja. Anketa se sastoji od niza pitanja podijeljenih u tri glavne skale:

1. Skala za mjerenje organizacione podrške procesu tranzicije koja se sastoji od 3 pitanja. Ova skala usmjerena je na identifikaciju izazova s kojima se suočavaju zaposlenici tijekom tranzicije te mjeri percepciju organizacijske pripreme i podrške za tranziciju.
2. Skala za mjerenje upravljačke podrške procesu tranzicije koja se sastoji od 4 pitanja. Ova skala procjenjuje učinkovitost strategija upravljanja tranzicijom koje organizacija primjenjuje, uključujući podršku koju zaposlenici dobivaju od menadžmenta.
3. Skala za mjerenje "Efikasnost tranzicije" sastoji se od 8 pitanja. Ova skala istražuje kako tranzicija zaposlenika nakon prestanka projekta utječe na njihovu produktivnost, zadovoljstvo radnim mjestom i percepciju uključenosti u proces tranzicije.

Svaka skala koristi Likertovu skalu s pet stupnjeva (1 = Potpuno se slažem, 2 = Slažem se, 3 = Neutralan/neutunalna, 4 = Ne slažem se, 5 = Uopšte se ne slažem) kako bi sudionici ocijenili svoje stavove i iskustva u vezi s navedenim aspektima.

Ukupno, anketni upitnik sadrži 15 itema podijeljenih u tri skale, a dodatno se prikupljaju i demografski podaci o sudionicima.

2. UPRAVLJANJE TRANZICIJOM ZAPOSLENIKA: KLJUČNI KONCEPTI I PRISTUPI

2.1. Upravljanje tranzicijom zaposlenika: Konceptualni pregled

Tranzicija zaposlenika je prelazak zaposlenika sa trenutne pozicije na novu s pravom na isti ili sličan raspon plata, isti nivo zadataka i uporedive radne odgovornosti i dužnosti. To uključuje promjenu u zapošljavanju sa nepromijenjenim nivoom hijerarhije poslova koji zahtijevaju slične vještine, znanje i stručnost od radnika u tranziciji. Budući da tranzicija zaposlenih uključuje nepromijenjen nivo hijerarhije poslova, često se smatra metodom horizontalne preraspodjele radnih mjesta zaposlenika (Boxall, P. i Purcell, J., 2011).

Nekoliko je glavnih razloga za prelazak radnika na nove poslove. Ovi razlozi su:

- Preraspodjela poslova (kada postoji potreba za postizanjem poboljšanja u radu kroz promjenu zaposlenika sa sličnim poslovima i dužnostima između pozicija).
- Razmjena iskustva i znanja (kada se dvije ili više organizacija dogovore o razmjeni svojih radnika u svrhu obuke zaposlenih i razmjene iskustava).
- Smanjenje radne snage (kada organizacija pati od smanjenog broja raspoloživih radnika pa menadžment tim odlučuje da preraspodijeli poslove i premjesti dostupne zaposlenike na najkritičnije poslove).

Za razliku od transfera zaposlenika, tranzicija zaposlenika ne zahtijeva od radnika da ima bolje sposobnosti i kompetencije za obavljanje novog posla jer se radnik ne kreće okomito već samo preuzima slične odgovornosti i dužnosti u odnosu na prethodnu poziciju. Transfer zaposlenih često podrazumijeva povećanje raspona plata i napredovanje u karijeri, kao i složenije dužnosti i odgovornosti (Dermol, V. i Cater, T., 2013).

U međuvremenu, tranzicija zaposlenih nikada ne uzrokuje promjene u visini prihoda i promjene u poslovima.

Održavanje dobrog zaposlenika na pogrešnoj poziciji može naštetiti njihovom profesionalnom razvoju i uspjehu poslovanja. Pojedinci ulaze u neprikladne uloge iz različitih razloga:

- nedovoljno istraživanje organizacije,
- nedosljedna očekivanja u vezi sa poslom,
- potreba za stabilnim zaposlenjem,
- loši procesi upravljanja talentima,
- neusklađena kultura radnog mjesta.

Često postaje očigledno da ovi zaposleni moraju preći na novu ulogu u kompaniji ili kod drugog poslodavca. Kada dođe ovo vrijeme, osiguravanje dobre tranzicijske strategije je ključno za sve (Chen, Z.X. i Francesco, A.M. 2003).

Vlasnik preduzeća ili menadžer može shvatiti da zaposlenik nije dobro prilagođen svojoj ulozi. Međutim, dobri lideri ne otpisuju automatski članove svog tima - pogotovo ako su talentirani i mogu doprinijeti organizaciji u drugim svojstvima (Boxall, P. i Purcell, J., 2011).

„Poslodavci mogu olakšati prirodno napredovanje i kretanje talentovanih pojedinaca otvaranjem kanala za olakšavanje preraspodjele osoblja, nudeći lak pristup otvorenim internim pozicijama i mogućnosti za mobilnost u karijeri unutar svoje organizacije“, savjetovala je Phyllis Millikan, bivša SVP za upravljanje karijerom u Right Management.

Važno je razmotriti slijedeće strategije za tranziciju zaposlenika na novu i prikladniju ulogu u kompaniji (Grafika 1.).

Grafika 1. Strategije za tranziciju zaposlenika na novu i prikladniju ulogu u kompaniji



Izvor: (Boxall, P. i Purcell, J., 2011)

Jedna od strategija koja podrazumjeva otvorenu komunikaciju sa zaposlenima pomaže im da osjete određenu kontrolu nad situacijom.

Potrebno im je dati do znanja da je cilj kompanije da im pomogne da razviju svoj najveći potencijal i kapacitet.

Prilikom komunikacije sa zaposlenim potrebno je voditi računa od sljedećem (Dermol, V. i Cater, T. 2013):

- Pitajte zaposlenog da li je sretan u svojoj trenutnoj ulozi. Prije donošenja bilo kakve odluke, razgovarajte sa zaposlenima i ohrabrite ih da budu otvoreni o svojoj ulozi, kako se osjećaju da rade i svojim očekivanjima. Vjerovatno su svjesni da pozicija nije dobra i mogu prihvatiti ideju promjene svoje uloge unutar kompanije.
- Pitajte zaposlenog koja bi bila njihova idealna uloga. Zaposleni može imati ideju o odjelu gdje bi mogao djelotvornije doprinijeti – čak i ako takav potez zahtijeva više obuke. Ne samo da je ovo ključno za uključivanje pojedinca u radnu snagu i osiguravanje da su zadovoljni svojom ulogom, već pomaže i timovima da rade produktivnije zajedno.
- Procijenite njihova osjećanja o trenutnoj kulturi radnog mjesta. Komunikacija sa zaposlenikom može otkriti da se zaposleniku sviđa kompanija, ali da se bori s kulturom radnog mjesta određenog odjela. Prelazak na drugo odjeljenje mogao bi samo učiniti trik, jer različiti odjeli mogu imati znatno različite kulture.

Ako se promjena izvrši dobro, to će gotovo uvijek rezultirati poboljšanjem zadovoljstva i produktivnosti – ne samo za tog zaposlenika, već često i za svakoga drugog na čiji su rad utjecale odgovornosti tog zaposlenika.

Druga strategija se tiče razmatranja vještina zaposlenika i da se shodno tome kreira strategija. To znači da se utvrdi da li član tima ima poslovne vještine ili talente nedovoljno iskorištene na svojoj trenutnoj poziciji.

Predložite zaposlenicima da daju profesionalne povratne informacije o tome šta rade dobro i da se pronađu načini za maksimiziranje tih kvaliteta i postignuća (Dysvik, A. i Kuvaas, B. 2011).

Zbog toga je važno da se organizacija posveti programima profesionalnog razvoja na radnom mjestu kako bi pomogla svom timu da neprestano istražuje svoje talente i slijedi nove vještine.

Treća strategija podrazumjeva svakako kreiranja plana tranzicije zaposlenika od strane menadžera i organizacije. To svakako podrazumjeva da organizacija blagovremeno prepozna potrebu za kreiranjem ovog plana (Dermol, V. i Cater, T. 2013).

Kreiranje plana svakako uključuje (Erkutlu, H., 2012):

- Stvaranje tima za upravljanje tranzicijom. Plan tranzicije bi trebao uključivati tim za upravljanje tranzicijom koji radi na identifikaciji nove uloge i ubrzanju zaposlenja u njihovim novim dužnostima. Zucker je rekao da plan tranzicije obično traje oko 90 dana. Njegov cilj je maksimizirati učinak tranzicije i asimilirati zaposlenika u njihovu novu organizacijsku ulogu.
- Pronaći novu ulogu za zaposlenog. Zaposlenik i tim za upravljanje tranzicijom moraju identificirati obećavajuću novu ulogu u kompaniji. Cilj je osigurati da

premjestite zaposlenika na poziciju koja ispunjava praznine koje su iskusili u svojoj trenutnoj ulozi. Na primjer, ako je riječ o otvorenoj osobi koja je radila iza scene sa malo interakcije u društvu i odjelu, pobrinite se da na novoj poziciji ima mogućnost ostvarivanja veće interakcije sa ljudima.

- Pomoći zaposlenicima da se asimiliraju na novu ulogu u organizaciji. Kada zaposlenik preuzme novu ulogu u istoj kompaniji, neki aspekti procesa uključivanja novih zaposlenika neće biti potrebni. Asimilaciju zaposlenika na novu ulogu postiže se pružanjem odgovarajuće obuke i podrške.
- Zatražiti pomoć HR-a da olakša tranziciju. Interni HR tim može pomoći da se zaposlenici upoznaju s logistikom nove uloge – posebno ako dođe do značajne promjene odjela. Prijelazni proces uključivanja bi trebao uključivati upoznavanja odjela.
- Potrebno je pažljivo pratiti tranziciju. Tranzicioni tim bi trebao blisko sarađivati sa zaposlenima i njihovim novim šefovima odjela kako bi se osiguralo da se svi slažu oko toga kako izgleda uspjeh tokom tranzicije.
- Obratiti pažnju na ostatak tima. Iako je ključno osigurati da se zaposlenik u tranziciji osjeća sigurno i uspješno, ostali članovi tima također trebaju podršku. Neki zaposleni su možda izgubili člana tima u ovoj tranziciji, dok ga drugi dobijaju. Potrebno je postići to sa se svi osjećaju uključenim u ovaj proces.

Zaposlenici s visokim potencijalom često se nađu u pogrešnoj poziciji zbog neadekvatnog istraživanja i lošeg upravljanja talentima, što može biti skupo i za pojedinca i za rast organizacije.

Uprkos uvjerenju stručnjaka za akviziciju talenata i regrutera da oni uvijek zapošljavaju najbolje, istraživanje Manpower grupe otkrilo je da je 1 od 5 zaposlenika u pogrešnoj poziciji. Nadalje, kaže se da rezultira demotivacijom, neangažiranošću i sve većim izrazom koji se naziva „tiho odvikavanje“.

Stoga je u najboljem interesu i zaposlenika i njihovih poslodavaca da osiguraju zaposlenima neometanu tranziciju kada pređu u novu ulogu u organizaciji. Utvrđeno je da zaposlenici koji se bore kroz tranziciju pokazuju znatno slab učinak (Grant, A.M. i Ashford, S.J. 2008).

2.2. Teorijski modeli i pristupi upravljanju tranzicijom zaposlenika

Upravljanje promjenama je osnova za razvoj organizacije. Ipak, većina zaposlenih preferira status quo nad projektima transformacijskih promjena.

Modeli upravljanja promjenama dizajnirani su da pomognu da se organizacija kreće kroz prijelazne faze i usmjere članove tima prema prilagođavanju novim procesima i radnim tokovima.

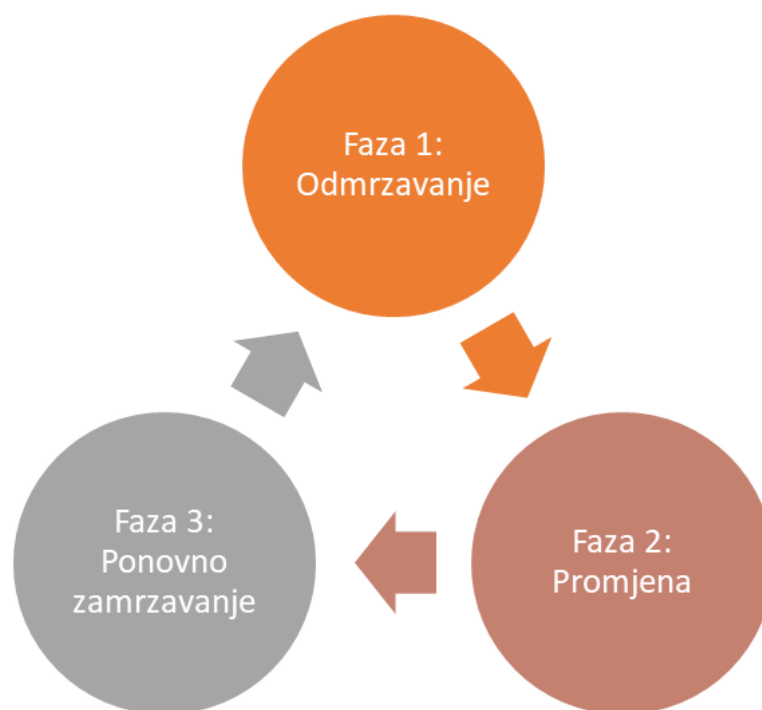
Jedan popularan model promjene predložio je vođa promjena Kurt Lewin, koji balansira pokretačke i ograničavajuće snage za upravljanje organizacijskim promjenama.

Teorija polja sile Kurta Lewina navodi da sile sputavanja utiču na ponašanje grupe i pojedinaca, odlučujući na kraju o sudbini promjene. Pokretačke snage motiviraju i usmjeravaju zaposlenike. Snage sputavanja ističu potencijalni otpor promjenama, djelujući kao glavna prepreka inicijativama za promjenu (Harrison, A.W. i Rainer, R.K., 1996).

Lewin sugerira da je ključno uravnotežiti ove snage kroz efikasnu komunikaciju o promjenama i uključivanje zaposlenika pružanjem obuke kako bi se premostio jaz u vještinama. Posrednici promjena moraju implementirati tehnike upravljanja stresom te osigurati da je usklađenost ispunjena. Kako bi potkrijepio svoju teoriju, Lewin je predložio jednostavan model promjene u tri koraka koji pomaže zaposlenicima da se prilagode promjenama (Kirby, *et al.* (2002).

Postoje tri faze u Lewinovom modelu promjene (Grafika 2.):

Grafika 2. Levinova teorija promjena



Izvor: Kirby, et al. (2002)

Prva faza u Lewinovom modelu bavi se upravljanjem percepcijom i ima za cilj pripremiti pogođene sudionike za nadolazeću organizacijsku promjenu. Lideri promjena moraju tražiti načine da poboljšaju spremnost kompanije za promjene i stvore osjećaj hitnosti sličan Kotterovom modelu promjena.

Tokom ove faze, efikasna komunikacija sa zaposlenicima igra vitalnu ulogu u pridobijanju željenog člana tima i podrške ljudi u upravljanju promjenama (Kozlowski *et al.*, 1999).

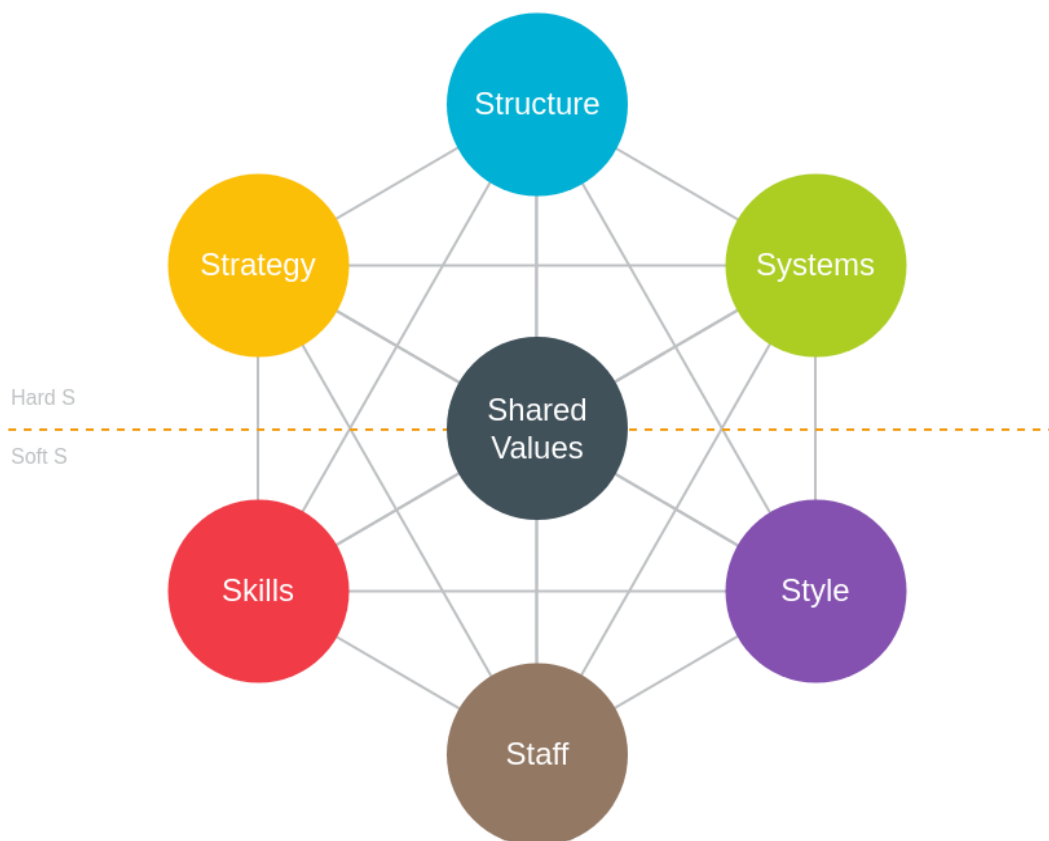
U ovoj fazi „odmrzavanja“ potrebno je provesti analizu poslovnih procesa kako bi se uočili trenutni nedostaci. Zatim je važno pružiti organizacionu podršku te kreirati viziju strateške promjene kao i biti podrška u rješavanju problema zaposlenih.

Druga faza ove teorije podrazumjeva samu promjenu. Kada se status quo naruši, ova faza se bavi implementacijom promjena. U ovoj fazi veoma je važna komunikacija sa zaposlenicima i njihove povratne informacije kako bi menadžer bio u toku sa promjenama (Harrison, A.W. i Rainer, R.K., 1996).

Posljednja ili treća faza ove teorije je ponovno zamrzavanje. Zaposlenici se udaljavaju od faze tranzicije ka stabilizaciji ili prihvatanju. Međutim, ako vođe promjena ne uspiju ojačati promjenu u kulturi organizacije, zaposleni bi se mogli vratiti na prijašnje ponašanje (Grant, A.M. i Ashford, S.J. 2008) .

Druga metoda je 7-S model (McKinsey model). Broj 7 odnosi se na sedam faktora koji određuju funkcioniranje organizacije a odnose se na: strategiju, strukturu, sistem, zajedničke vrijednosti (eng. shared values), vještine (eng. skills), stil i osoblje (eng. staff). Obuhvataju razne dijelove organizacije te kako oni funkcioniraju da bi se olakšalo i maksimalno efikasno odradilo samo upravljanje promjenama (Grafika 3.)

Grafika 3. Struktura modela McKinsey 7S



Izvor: autorica prema (Cameron, E., i Green, M. (2015)

Fokus McKinsey 7s modela leži u međusobnoj povezanosti elemenata koji su kategorisani sa „Meki Ss” i „Tvrđi - Hard Ss” – što implicira da domino efekat postoji kada se mijenja jedan element kako bi se održala efektivna ravnoteža. Postavljanje „Zajedničkih vrijednosti” kao „centra” odražava ključnu prirodu uticaja promjena osnivačkih vrijednosti na sve ostale elemente.

Struktura, strategija i sistem spadaju u “Tvrđi Ss” dok ostali elementi spadaju u “Soft - meki Ss”.

Struktura je način na koji je kompanija organizovana – lanac komandnih i odnosa odgovornosti koji formiraju njenu organizacionu šemu.

Strategija se odnosi na dobro pripremljen poslovni plan koji omogućava kompaniji da formuliše plan akcije za postizanje održive konkurentske prednosti, ojačan misijom i vrijednostima kompanije.

Sistemi podrazumevaju poslovnu i tehničku infrastrukturu kompanije koja uspostavlja tokove rada i lanac donošenja odluka.

Vještine formiraju sposobnosti i kompetencije kompanije koja omogućava svojim zaposlenima da ostvare svoje ciljeve.

Stil je stav viših zaposlenih u kompaniji koji uspostavljaju kodeks ponašanja kroz njihove načine interakcije i simboličnog donošenja odluka, koji formira stil upravljanja njenim liderima.

Osoblje uključuje upravljanje talentima i sve ljudske resurse vezane za odluke kompanije, kao što su obuka, zapošljavanje i sistemi nagrađivanja.

Misija, ciljevi i vrijednosti čine temelj svake organizacije i igraju važnu ulogu u usklađivanju svih ključnih elemenata kako bi se održao efikasan organizacioni dizajn.

Subjektivnost koja okružuje koncept usklađenosti u vezi sa sedam ključnih elemenata doprinosi tome zašto se čini da ovaj model ima komplikovanu primjenu. Međutim, predlaže se da se slijedi pristup odozgo prema dolje – u rasponu od široke strategije i zajedničkih vrijednosti do stila i osoblja (Cameron, E., i Green, M., 2015).

Prednosti ovog modela su:

- Omogućava različitim dijelovima kompanije da djeluju na koherentan i „sinhroniziran“ način.
- Omogućava efikasno praćenje uticaja promjena u ključnim elementima.
- Smatra se dugotrajnom teorijom, pri čemu su brojne organizacije vremenom usvojile model.

Nedostaci modela su:

- Smatra se dugoročnim modelom.
- Uz promjenu prirode poslovanja, neizvjesno je da li će model moći da se prilagodi.
- Čini se da se oslanja na interne faktore i procese i može biti nepovoljan u situacijama kada eksterne okolnosti utiču na organizaciju.

McKinsey 7S model se može primijeniti u okolnostima u kojima se unose promjene u organizaciju koje mogu utjecati na jednu ili više zajedničkih vrijednosti. Pretpostavimo da kompanija planira preduzeti spajanje. To će uticati na to kako je kompanija organizovana jer

će dolaziti novi kadrovi. Takođe će uticati na strukturu kompanije, zajedno sa donošenjem strateških odluka, kako nove ideje prističu kroz sinergiju.

U takvom slučaju, model McKinsey 7s može se koristiti za prvo identifikaciju nedosljednih područja – ovdje bi to prvenstveno bila struktura, osoblje i strategija. Nakon identifikacije relevantnih oblasti, kompanija može donijeti efikasne odluke za optimalnu reorganizaciju i inkorporiranje promjena na način koji pojednostavljuje proces spajanja – nakon sprovođenja opsežnog istraživanja i analize posljedica koje promjene donose na kompaniju (Mathis, R.L. i Jackson, J.H. 2011).

Kotterov model 8 koraka

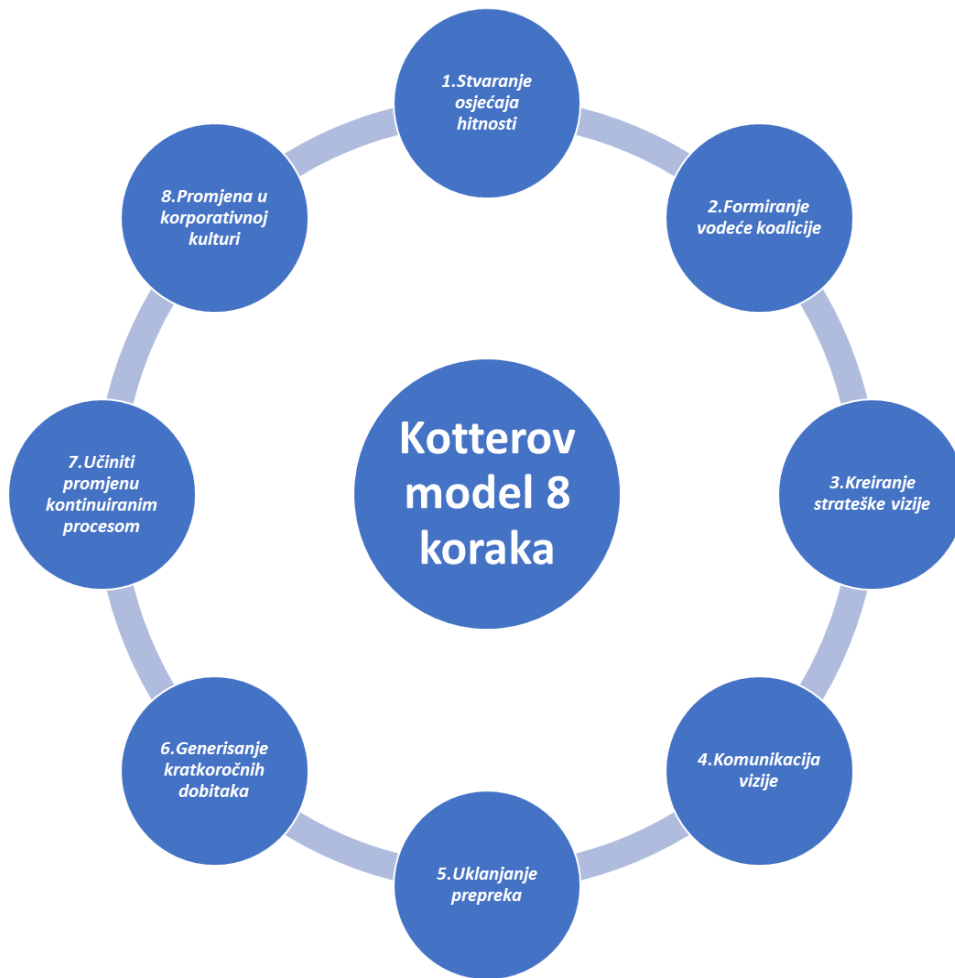
Kotterov model promjene u 8 koraka je popularan model upravljanja promjenama koji osnažuje organizacije da se pozabave organizacijskim promjenama i digitalnim inovacijama mobilizirajući svoje zaposlenike da brzo usvoje i implementiraju nove procese, tehnologiju i druge organizacijske promjene.

Kotter je prvi put predstavio svoj model upravljanja promjenama u 8 koraka u svojoj knjizi iz 1996. godine „Vodeća promjena“, koja je kasnije ažurirana 2014. kako bi se prilagodila rastućim poslovnim zahtjevima i pomogla preduzećima da ubrzaju digitalnu transformaciju i usvajanje promjena (Kotter, J. P. 1995).

Kotterov model promjene uključuje 8 koraka za rješavanje i prevladavanje promjena. Tih 8 koraka uključuje (Grafika 4.):

1. Stvaranje osjećaja hitnosti
2. Formiranje vodeće koalicije
3. Kreiranje strateške vizije
4. Komunikacija vizije
5. Uklanjanje prepreka
6. Generisanje kratkoročnih dobitaka
7. Učiniti promjenu kontinuiranim procesom
8. Promjena u korporativnoj kulturi

Grafika 4. Kotterov model 8 koraka



Izvor: Autorica prema (Kotter, J. P. 1995)

1. Stvaranje osjećaja hitnosti

Ljudska je priroda da održava status quo i ima neki oblik otpora novoj promjeni. Međutim, osjećaj hitnosti često može izazvati početnu motivaciju za pokretanje procesa implementacije promjene. Od ključne je važnosti komunicirati potrebu i razloge za bilo kakvu promjenu kako bi zaposleni vidjeli promjenu kao moguće rješenje postojećeg problema.

2. Formiranje vodeće koalicije

Pokretanje inicijative za promjene nije posao jedne osobe. Vodeća koalicija se sastoji od ljudi koji se biraju kao sistem podrške uključujući menadžere i supervizore pod efektivnim rukovodstvom promjena.

3. Kreiranje strateške vizije

Inicijativu za promjenu često je teško razumjeti na nižim hijerarhijskim nivoima. Važno je početi s planom upravljanja promjenama koji jasno ocrtava sve prekretnice i rezultate projekta. Kada je vizija samo u glavi menadžera, lako je podcijeniti koliko će dugo trajati inicijative, poput obuke ili migracije podataka. Dokumentirana vizija pomaže da se uravnoteže različiti aspekti implementacije promjena i postave realističniji vremenski okviri.

4. Komunikacija vizije

Organizacije se često više fokusiraju na logistiku promjene nego na pravilno komuniciranje promjene. Promjena se mora razumjeti i podržati da bi bila uspješna – bez efikasne komunikacije upravljanja promjenama, inicijativa za promjene će vjerovatno propasti.

5. Uklanjanje prepreka

Pristup nametanja promjene od vrha do dna često se susreće s odbijanjem zaposlenika. Da bi se uspješno pokrenula promjena, moraju se identificirati svi faktori koji će vjerovatno smanjiti njene šanse za uspjeh. Bilo da se radi o pojedincima, kulturi organizacije ili ograničenim resursima, vjerovatno će postojati nekoliko prepreka za promjenu. Važno je identifikovati ove prepreke što je ranije moguće i osloniti se na raspoložive resurse da bi se otklonili bez ometanja drugih poslovnih oblasti.

6. Generisanje kratkoročnih dobitaka

Implementacija promjena je dug proces. Da bi zaposlenici bili motivisani na njihovom putu promjene, moraju se prepoznati i slaviti kratkoročne pobjede i postignuća. Mogu se isprobati inovativni sistemi nagrađivanja kao što je nagrađivanje članova tima poklon karticama ili dodatnim danima odmora.

7. Učiniti promjenu kontinuiranim procesom

Postoji veliki jaz između implementacije i potpunog usvajanja. Inicijativa za promjenu može lako propasti ako ljudi koji pokreću promjenu postanu samozadovoljni zbog kratkoročnog uspjeha ili se obeshrabre zbog prepreka. Stoga, vođe promjena moraju unaprijed postaviti SMART ciljeve i nastaviti analizirati istovremeno kako bi se poboljšali radi dugoročne koristi.

8. Promjena u korporativnoj kulturi

Inicijative za promjene zahtijevaju promjenu ponašanja, a da bi promjena bila u potpunosti usvojena, mora biti duboko ukorijenjena u kulturi i procesima organizacije. Ključno je ponuditi kontinuirane metode obuke zaposlenika sve dok promjena ne postane navika (Kotter, J. P. 1995).

S obzirom da Kotterov model datira iz 90-ih, postavlja se pitanje da li je još uvijek relevantan za organizacije. Prednosti korištenja Kotterovog modela promjene su:

- Lako za implementirati - Kotterov model promjene u 8 koraka je jednostavan za implementaciju, korak po korak model upravljanja promjenama koji pruža jasan opis cjelokupnog procesa promjena.
- Fokusira se na prihvaćanje različitih zaposlenika u cijeloj organizaciji - Naglasak je na uključenosti i prihvatljivosti zaposlenih formiranjem vodeće koalicije i dobijanjem organizacijske podrške za uspjeh inicijative promjene.
- Ističe važnost stvaranja osjećaja hitnosti

Kao i svaki drugi model upravljanja promjenama, Kotterov model također ima određene nedostatke:

- Proces se u velikoj mjeri fokusira na stvaranje hitnosti, ali mu nedostaju detalji.
- Model je sekvencijalan i dugotrajan. Ako se propusti bilo koji korak, tim za upravljanje promjenama može odvesti na krivi put.
- Budući da je model odozgo prema dolje, on ograničava obim učešća zaposlenih, što rezultira frustracijom

ADKAR model

ADKAR model se ističe kao jedan od široko prihvaćenih pristupa za vođenje promjena. Ova kratica označava pet ključnih elemenata u procesu promjene: Svijest (Awareness), Želja (Desire), Znanje (Knowledge), Sposobnost (Ability) i Pojačanje (Reinforcement) (Grafika 5.).

Grafika 5. ADKAR model



Izvor: (Hayes, J. 2014)

Model naglašava ulogu zaposlenika, tj. pojedinaca koji su direktno pogođeni promjenama unutar organizacije. Osobe odgovorne za upravljanje promjenama imaju ključnu ulogu u razumijevanju i prihvatanju promjena među zaposlenicima. Prvi korak je usmjeriti pažnju na stvaranje želje i motivacije za provedbu promjena. Nakon toga, naglasak se stavlja na

edukaciju kako bi se osiguralo da svi posjeduju potrebno znanje o novom stanju stvari. Kada se ta faza završi, slijedi razvoj potrebnih sposobnosti i vještina među zaposlenicima. Konačno, fokus je na održavanju promjena kroz podršku i jačanje njihove primjene (Hayes, J. 2014).

Ovaj pristup je posebno usmjeren na dobrobit zaposlenika, što pozitivno utječe na cjelokupni proces promjene. Njegova prednost leži u prevenciji visokih razina otpora, stresa i sukoba među zaposlenicima, stvarajući tako pozitivno okruženje za uspješnu implementaciju promjena.

Godine 2003. Jeff Hiatt, osnivač Prosci-a, razvio je ADKAR model promjene nakon što je pomno ispitao navike promjene u preko 700 organizacija. Tokom svog istraživanja otkrio je važnost individualne promjene, jer upravljanje organizacijskim promjenama počinje i završava se na individualnom nivou. Ako se svi zaposlenici ne mogu usmjeriti prema istom cilju, nema načina da se implementira uspješna promjena koja će se održati u budućnosti.

Ova spoznaja navela je Hiatta da stvori pet elemenata ADKAR modela, svijest, želju, znanje, sposobnost i pojačanje. Pored elemenata, postoje i tri stanja promjene koja se dešavaju tokom ADKAR procesa. Oni su:

- Trenutno stanje
- Prijelazno stanje
- Buduće stanje

Trenutno stanje je ono gdje se organizacija trenutno nalazi odnosi se na ono što treba promijeniti njoj.

Faze svjesnosti i želje ADKAR-a se odvijaju tokom trenutnog stanja. Ovo je mjesto gdje je potrebno obavjestiti zaposlenike zašto je promjena neophodna i izgraditi želju tako što će im se predočiti kako će promjena poboljšati njihov život pojedinačno (Martyn, D. (2012)).

Zatim slijedi prijelazno stanje gdje se javljaju faze znanja i sposobnosti ADKAR-a. U ovom trenutku, potrebno je obučiti zaposlenike o tome kako implementirati nove promjene. To obično znači uvođenje programa obuke kao i praktičnih vježbi.

Kada svi znaju šta da rade, ući će u svoje buduće stanje, u kojem će postići željene ciljeve. Ipak, kada se jednom stigne do cilja moraju se uložiti dodatni naponi se te promjene održe što je poznato kao faza pojačanog ADKAR modela (Hayes, J. 2014).

1. Svijest (Awareness): Podizanje svijesti

Komuniciranje potrebe za promjenom je fundamentalno. Ali stvaranje svijesti o promjeni ide dalje od jednostavnog najave. Da bi zaposleni bili istinski svjesni potrebe za promjenom,

oni ne samo da moraju razumjeti razloge koji stoje iza toga, već se i složiti s tim obrazloženjem.

2. Želja (Desire): Podstaci želju za promjenom

Samo zato što zaposleni razumiju zašto treba napraviti promjenu ne znači da žele tu promjenu. Da bi usvojili promjenu, moraju je poželjeti. Potrebno je odrediti vođu promjene. Ne samo da će lideri promjena pokazati javnu podršku za promjenu, već će se najprirodnije povezati s ljudima na koje će to utjecati. Kako bi potaknuli želju, vođe promjena moraju biti precizno informisani o prednostima promjene jer se primjenjuju na određene pojedince ili timove. U ovom koraku je moguće da se pojavi odreženi otpor tranziciji. Važno je shvatiti uzrok otpora, posvetiti mu se te ako je potrebno prilagodite plan implementacije promjena.

3. Znanje (Knowledge):

Prekretnica znanja u ADKAR modelu prvenstveno se odnosi na obuku i obrazovanje. Kako bi započeo tranziciju, tim mora razumjeti kako će utjecati na njihove odgovornosti, vještine, alate i procese. S obzirom na to da svako mora postići svaku prekretnicu pojedinačno, izgradnja znanja mora biti specifična. Pružiti znanje koje se direktno odnosi na odgovornosti svakog tima ili pojedinca. Odvojiti vrijeme za procjenu dodatnih vještina, alata i dužnosti koji zahtjevaju promjenu.

4. Sposobnost (Ability): Osigurati da zaposleni imaju mogućnost da izvrše promjenu

Bez obzira na to koliko dobro zaposleni znaju nešto da urade, povjerenje u vlastite kompetencije određuje da li mogu ili neće nešto učiniti. Da bi se premostio jaz između znanja i sposobnosti, potrebno je postaviti vođe promjena zadužene za edukaciju pojedinaca ili timova. Jer bi oni trebali imati povratne informacije od svojih timova o potencijalnim problemima i preprekama. Dopuštajući timovima da testiraju promjenu prije nego što je u potpunosti uvedu, omogućit će im da izgrade povjerenje.

5. Pojačanje (Reinforcement):

Ova faza označava podršku i jačanje novih ponašanja i praksi koje su rezultat provedenih promjena. Ova faza je ključna kako bi se osiguralo da su promjene uspješno ukorijenjene i održane tokom vremena. U ovoj fazi, organizacija pruža potrebne resurse, podršku, i priznanje kako bi ojačala nove obrasce ponašanja i praksi među zaposlenicima. To može uključivati dodatne edukativne resurse, mentorsku podršku, ili druge oblike nagrada i priznanja. Bitna je konzistentnost u pružanju podrške i potvrde. Pojačanje ne treba biti samo trenutačna, već treba biti kontinuirano kako bi se osiguralo da zaposlenici nastave primjenjivati nove prakse i da se promjene integriraju u radnu kulturu organizacije. Ova faza pomaže u prevazilaženju mogućeg otpora ili povratka na stari način rada (Renard, M. i Snelgar, R.J. (2015).

Bridgeov model

William Bridgeov model objašnjava promjenu kroz tri faze upravljanja promjenama, često ga uspoređujući s Lewinovom metodom. Metoda naglašava psihološke aspekte upravljanja promjenama i cjelokupnog procesa.

Tri faze obuhvataju završetak jedne faze, neutralnu zonu i početak nove faze. Završetak jedne faze, kako samo ime implicira, odnosi se na okončanje starih ili dosadašnjih načina rada. Ovaj završetak nikada nije jednostavan, a u ovoj fazi mogu se pojaviti snažne emocionalne reakcije kod zaposlenika. Nakon toga dolazi neutralna zona, gdje se uči kontrolirati negativne emocije, pregledavajući kako će promjene utjecati na rad i kako će izgledati budućnost rada. Zadnja faza, početak nove faze, uključuje prihvatanje i implementaciju promjena, uključujući primjenu novih vještina u novom radnom okruženju. Bitno je razumjeti i emocionalnu stranu procesa promjena kako bi upravljanje bilo uspješno.

Zaposlenici ulaze u ovu početnu fazu tranzicije kada im prvi promjena bude predstavljena. Ova faza je često obilježena otporom i emocionalnim preokretom, jer su zaposlenici primorani da odustanu od nečega što im je ugodno ili im je jako drago (Narcisse, S. i Harcourt, M. 2008).

U ovoj fazi ljudi mogu iskusiti ove emocije:

- Strah
- Poricanje
- Ljutnja
- Tuga
- Dezorijentacija
- Frustracija
- Neizvesnost
- Osećaj gubitka

Članovi tima će morati prihvatiti da se nešto završava prije nego što počnu prihvaćati novu ideju. Ako menadžer ne uzme u obzir emocije kroz koje zaposlenici prolaze, vjerovatno će naići na otpor tokom cijelog procesa promjene (D'Intino, R. S., i Wombacher, J. J. (2002).

Važno je priznati otpor zaposlenika bez osude. Dati vremena da zaposlenici razmisle o trenutnoj situaciji umjesto da se jednostavno zahtjeva da je zaborave. Poticati zaposlenike da govore o svojim uspomenu i o tome šta će im nedostajati i šta neće, te da opisu momente i situacije na koje su ponosni. Ljudi često strahuju od onoga što ne razumiju, stoga je važno informisati zaposlenike o pozitivnoj budućnosti.

U drugoj fazi - Bridgesova faza tranzicije 2: Neutralna zona, ljudi koji su pogođeni promjenama često su zbunjeni, nesigurni i nestrpljivi. Ova faza se smatra mostom između starog i novog - ljudi se možda još uvijek vežu za staro, a vjerojatno još nije jasno ni što novo zapravo znači (Elliot, A. J. (2009)).

Treća faza - Bridgesova faza tranzicije 3: Novi početak je vrijeme prihvatanja i energije. Zaposlenici počinju prihvatiti inicijativu promjene. Razvijaju vještine potrebne za uspješan rad na novi način, i počinju vidjeti rane pobjede iz svojih napora. Kako zaposlenici počinju usvajati promjene, bitno je da im se pomogne da ih održe (Narcisse, S. i Harcourt, M. 2008).

Kübler-Rossova krivulja promjene

Metoda krivulje, poznata i kao Kübler-Rossova krivulja promjene, uključuje pet faza koje opisuju emocionalni proces tijekom organizacijskih promjena. Prema autoru, ova metoda pomaže boljem razumijevanju ozbiljnosti emocionalnih reakcija u procesima organizacijske promjene i olakšava samo upravljanje promjenama.

Prva faza obuhvata šok ili poricanje novog organizacijskog poretka stvari. Druga faza predstavlja ljutnju kao reakciju na ono što se mijenja, budući da su ljudi često ljuti zbog same činjenice promjene. Treća faza je faza pregovaranja, u kojoj zaposlenici često pokušavaju odgoditi ili modificirati promjene prema svojim preferencijama. Četvrta faza je faza depresije, kada zaposlenik prihvata promjenu, ali njegova motivacija i produktivnost dosežu najnižu razinu. Posljednja faza je faza prihvatanja, gdje zaposlenik konačno prihvata promjene, traži nova rješenja i prilagođava se novim situacijama s kojima se sada suočava (Ployhart, R.E. i Bliese, P.D., 2006).

Satir model upravljanja promjenom

Ovom metodom, odnosno modelom, nastoji se pojmiti pet faza promjene kroz koje prolaze zaposlenici i cijela organizacija. Razumijevanje tih faza značajno će vam olakšati vođenje procesa promjena.

Prva faza, poznata kao "status quo", obilježena je početkom procesa, gdje nema značajnog prihvatanja niti otpora prema promjeni. Druga faza, nazvana "kaos", obuhvaća zbunjenost i neizvjesnost dok se napuštaju stari načini rada i pokušava implementirati novi sustav. Treća faza je faza "integracije", u kojoj se novi obrasci rada postupno integriraju u organizaciju i njenu kulturu. Četvrta faza, faza "vježbanja", odnosi se na usavršavanje novih metoda rada, ponašanja i vještina. Posljednja faza je "faza konsolidacije", u kojoj su promjene potpuno integrirane u rad organizacije i njezinih zaposlenika (Ployhart, R.E. i Bliese, P.D., 2006).

3. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

3.1. Identifikacija ključnih elemenata upravljanja tranzicijom u nevladinim organizacijama

Nevladine organizacije (NVO) suočavaju se s potrebom da implementiraju promjene kako bi poboljšale performanse i efikasnost. Pregled literature otkrio je da mnoge organizacije koje djeluju u ovom sektoru doživljavaju i upravljaju promjenama, bilo da su planirane ili spontane.

Međutim, NVO i dalje imaju problema s efikasnim upravljanjem organizacionim promjenama. Stoga je ključno razumjeti šta čini proces upravljanja promjenama uspješnim.

Sekundarna istraživanja sugeriraju da je za efikasan proces promjene potrebna:

- vizija,
- ciljevi,
- okvir promjene,
- posvećenost zaposlenika,
- spremnost za promjene,
- dosljedna komunikacija,
- uključenost,
- snažno vodstvo i
- razumijevanje konteksta promjena (Ployhart, R.E. i Bliese, P.D., 2006).

Različite studije koriste kvalitativni pristup i intervjue zaposlenika izabranih metodom svrhovitog uzorkovanja. Obično tokom istraživanja, kako bi se osigurala raznovrsnost pogleda i percepcija, intervjuirane su osobe s različitih nivoa u organizaciji. U tim studijama moguće je primjetiti da su i unutrašnji i vanjski aspekti uticali na to kako NVO upravljaju procesom promjene. Većina NVO do neke mjere, koristi nekoliko aspekata koji se podudaraju s Kotterovim 8 koraka. Studija preporučuje razvoj sveobuhvatnog plana upravljanja promjenama koji se fokusira i na tehničke i ljudske aspekte, provođenje analize prije i tokom promjena, izgradnju kapaciteta za upravljanje promjenama, usvajanje perspektive učenja i razvoj strategije mjerenja (Winterton, J. 2008).

Stoga je sposobnost upravljanja promjenama ključna za njihov opstanak. Nažalost, iako je važnost upravljanja promjenama sve očiglednija, istraživanja pokazuju da često ne postižu svoje ciljeve, te da su 70-80% inicijativa za promjene neuspješne.

Ove stope neuspjeha ukazuju na potrebu za istraživanjem i identifikacijom faktora koji podržavaju ili ometaju uspješno upravljanje organizacionim promjenama, kako bi se proces mogao bolje izvoditi u budućnosti. Promjene su nužne, i organizacije se moraju uskladiti sa svojim okruženjem, inače mogu postati irelevantne. Drucker, P. (1999) primjećuje da, s obzirom na neizbježnost promjena, organizacija mora prilagoditi se promjenama ako želi preživjeti.

Konstantno evoluirajuće i dinamičko okruženje, te težnja prema kreativnoj usklađenosti, ukazuju na to da je sposobnost uspjeha s promjenama ključna komponenta kompetencija organizacije.

Informirane organizacije trebaju biti proaktivnije i prilagodljivije prilikom pokretanja i provođenja promjena. Međutim, kompetencije potrebne za učinkovito planiranje i provođenje promjena nedostaju u mnogim organizacijama, a ta praznina u vještinama vjerojatno je povezana s visokim postotkom neuspjeha (Drucker, P., 1999).

Drucker (1999.) i Essawi i Tilchin (2012.) primjećuju da proces promjene zahtijeva od organizacije proaktivnost u anticipaciji i vođenju promjena. Senge (2004.) i Boal (2007.) sugeriraju da je kapacitet organizacije za učenje povezan s njihovom sposobnošću prilagodbe promjenama. Ovdje se argumentira da organizacije moraju kontinuirano razvijati svoj kapacitet za učenje kako bi upravljale promjenama. Mnoge NVO doživljavaju promjene; međutim, često nedostaju vještine i znanje o ključnim pitanjima uključenim u upravljanje promjenama.

Provedena su razna istraživanja na temu upravljanja promjenama i faktora koji utječu na uzroke uspjeha ili neuspjeha. Međutim, još uvijek postoji praznina u smislu da je provedeno ograničeno istraživanje o kapacitetima učenja i upravljanja promjenama nevladinih organizacija koje pružaju usluge u zajednici. Hughes (2011.) primjećuje da je organizacijska promjena specifična za kontekst i stoga ima ograničenu prenosivost. Također ukazuje na to da mnoge organizacije pogrešno pretpostavljaju da su rezultati neuspjeha promjena na jednom kontinentu primjenjivi na drugim mjestima. Isto vrijedi i za replikaciju preko sektora.

Međutim, stvari nisu toliko reproducibilne kako se mogu činiti. Trenutno, NVO suočavaju s povećanom konkurencijom zbog rasta broja NVO-a, konkurencije od strane privatnog i javnog sektora te smanjenja donatorskih sredstava.

Nevladine organizacije koje rade u trećem sektoru su važni akteri u zdravstvenim, socio-ekonomskim sektorima i sektorima razvoja zajednice. Mnoge nevladine organizacije su efikasni nosioci promjena u zdravstvenom sektoru i stoga se njihova održivost smatra ključnom za mnoge donatore i vlade. Kada su njihovi naponi koordinirani, oni postižu bolje rezultate. Sektor zdravstvene zaštite u mnogim zemljama u razvoju trenutno je podvrgnut čestim promjenama u svojim politikama i operativnim okvirima (Hughes, C. 2011).

Ove promjene imaju implikacije na dizajn, implementaciju i utjecaj pružanja zdravstvenih usluga u zajednici. Iste promjene predstavljaju zastrašujuće izazove koji pogađaju mnoge nevladine organizacije (NVO) u zdravstvenom sektoru. Sadašnji trendovi u zdravstvenom sektoru i u oblastima njege i liječenja, posebno pozivaju na brzo djelovanje od strane vlade i donatora za revitalizaciju lokalnih nevladinih organizacija uključenih u inicijative za zdravlje u zajednici (Carnall, C.2007).

Odgovorne akcije vlade i donatora bile su uvođenje inicijativa za decentralizaciju i međusektorsku saradnju. One imaju za cilj poboljšanje pristupa zdravstvenim uslugama na nivou zajednice kroz povećanje operativnog kapaciteta i efikasnosti NVO. Međutim, ove inicijative ponekad nisu efikasno prihvaćene od strane većine NVO na nivou zajednice u nekim zemljama (Hatch, M. J.2006).

Organizaciona promjena je proces kojim organizacija mijenja svoje operacije, strategiju ili strukturu. Mnogi okviri organizacijskih promjena stvaraju ideju da je promjena sistematski proces. Međutim, u praksi je organizaciona promjena haotična. Promjene koje se mogu dogoditi u organizacijama su razvojne, tranzicijske ili transformacijske prirode. Ove razlike ukazuju na određene kvalitete brzine i dubine promjene (Carnall, C.2007).

Prema Kotteru (2013.) upravljanje promjenama se sastoji od alata i procesa koji se koriste za upravljanje organizacijskim promjenama. Drugi naučnici (Anderson, 2001.; Sabharwal, 2014; PMI, 2013; Vignesh, 2015) vide upravljanje promjenama kao čin strukturiranog pristupa organizaciji da prođe kroz planirane procese odgovora na promjene. Kanter (1992) i Fisher (2005) su izjavili da je upravljanje promjenama sistematski pristup koji uzrokuje promjene u ljudskom ponašanju. Ovi naučnici ističu aspekt ljudske strane upravljanja promjenama koji se često zanemaruje u mnogim inicijativama za promjene.

Prema Hayes-u (2014), inicijative za promjene se poduzimaju kako bi se poboljšala efektivnost. Proces promjene koji nije dobro vođen najvjerojatnije će dovesti do neželjenih efekata koji mogu smanjiti učinak ili održivost organizacije (Hayes, J. 2014).

Postoje različite teorije koje objašnjavaju koncept i aspekte upravljanja promjenama. Teorije ističu ključne faktore koje treba uzeti u obzir pri pokretanju i implementaciji promjena. Na osnovu ovih modela može se zaključiti da se procesi promjene dijele na različite faze, odnosno predfazu (analiza), faze pokretanja (planiranje i implementacija) i faze nakon pokretanja (integracija), pri čemu svaku fazu karakteriziraju različite potrebne intervencije (Martyn, D. 2012).

Ovi modeli zagovaraju linearni proces organizacijskih promjena i malo se razlikuju unutar te ukupne linearnosti. Dawson (1994) vidi organizacionu promjenu kao dinamičan proces i sugerira da svaki pokušaj korištenja linearnog niza planiranih akcija možda neće biti praktičan. Sa druge strane Hamel (2000) i Paton i McCalman (2000) naglašavaju ciklični pristup u upravljanju promjenom. Ovo bi predstavljalo stratešku alternativu.

Drucker (1999) naglašava činjenicu da upravljanje promjenom možda nije idealan pristup i predlaže da fokus treba biti na vođenju promjene. Ovo gledište se razlikuje od gore navedenih, jer predlaže proaktivniji pristup koji uključuje prilagođavanje organizacija i upravljanje procesom promjena. Lewinov (1951) model promjene pretpostavlja da organizacije imaju stabilne strukture, dok Mironescu (2009) navodi da je model kritikovan zbog svog "statičnog" pogleda na organizacije. Prema Fisheru (2005) i Jarrettu (2003) mnogi modeli promjena ne uspijevaju riješiti kako se može upravljati. Aspektom vremena kako bi se postigla željena promjena. Teoretičari promjena su se fokusirali na promjenu jednog aspekta u organizaciji, kao što je kultura (Schein, 1992), sistem (Senge, 1990), način razmišljanja (Argyris, 1993), ali obično dakle samo jedan po jedan aspekt.

Opasnost takvog pristupa je da neusklađenost može nastati kao rezultat promjene u drugoj organizacijskoj dimenziji. Literatura koja postoji o procesu organizacijskih promjena smatra ga jedinstvenim ili sličnim za sve organizacije. Međutim, takva perspektiva može dovesti do razvoja dizajna promjene koji možda neće uzeti u obzir kontekst i stoga dovesti do nenamjernih ishoda promjene. Cameron i Green (2012) ističu modele promjena od ključnih naučnika i njihove povezane metafore i na taj način pružaju pronicljiv način istraživanja organizacijskih promjena kako bi se izbjegla pristrasnost prilikom pokretanja ili dizajniranja pristupa promjenama.

Postoji mnogo različitih modela upravljanja promjenama, ali dokazi sugeriraju da Kotterov proces u osam faza uspješno se koristi u NVO. Kotterovi koraci podrazumjevaju tri sistematske faze; izgradnja atmosfere za promjene; uključivanje i osnaživanje; a zatim i održavanje promjene (Hatch, M. J.2006).

Predfaza

Procesi stvaranja potrebe za promjenom nastoje utjecati na organizaciju i pojedince o tome zašto se promjena mora dogoditi. Ukoliko se ovom fazom ne upravlja dobro, promjena može propasti ili se desiti kada nije potrebna. Stoga se vrijeme kao faktor smatra važnim. Važno je istražiti spremnost organizacije za bilo koju tranziciju. Pojedinci imaju tendenciju da se više angažuju u pokretanju promjena i kooperativniji su kada je organizacijska spremnost visoka.

Stvaranje hitnosti o tome zašto je promjena potrebna pomaže u rješavanju statusa quo i izgradnji momentum promjene. Ovo pomaže u prevazilaženju otpora i povećava posvećenost promjeni. U svakoj inicijativi za promjenu, postojaće zaposlenici koje će biti za ili protiv promjene. Tokom ove početne faze, korištenje analize za razumijevanje pokretača i inhibitora promjena je ključno.

Lewinova analiza polja sile je strateški alat koji pomaže da se identifikuju faktori koji pomažu ili ometaju promjenu. Osim toga, dijagnoza, analiza pomaže da se identifikuju faktori koji utiču na promjenu, spremnost za promjene i kapacitet za promjenu. Kotter (1995)

naglašava važnost leaderskog ponašanja i sposobnosti za olakšavanje promjena (Kotter, J. P. (1995).

Međutim, pretpostavka modela je da se promjena pokreće i planira odozgo. Senge i sar. (1999) primjećuju da uspješna promjena ne dolazi nužno od onih na vrhu organizacije. Međutim, Kotterov model su kritizirali Cameron i Green (2012) jer nije jasno artikulirao važnost da menadžeri s većom snagom slijede posljednje korake modela. Razvijanje uvjerljive vizije i strategije pomaže da se osigura da je proces promjene dosljedan, sa jasnim ciljevima i planovima. Vizija mora biti dovoljno inspirativna da potakne akciju i mora inspirirati ono što se naziva, duboka promjena. Međutim, Heifetz i Laurie (1997) primjećuju da vizija nije jedini potrebn faktor. Vizija predstavlja samo krajnje stanje i postoji potreba za strategijom za mapiranje procesa kako bi se postigao željeni kraj (Senge, P.M. 1997).

Promjena mora biti utemeljena na strategiji koja omogućava organizaciji da upravlja promjenom. Strateško usklađivanje konkurentske prednosti organizacije i njenih organizacionih procesa ključno je za njen učinak. Razvoj strategije zahtijeva razumijevanje vanjskog konteksta i njegovog utjecaja na poslovanje organizacije. Organizaciona promjena usko je povezana sa strategijom organizacije. Balogun i Hailey (2008) su primijetili da faza odmrzavanja ponekad ne uspije u organizaciji. To bi moglo ukazivati na nedostatak jasne strategije (Balogun, J; Hope Hailey, 2008).

Toves i ostali (2016) navode da je strategija temelj na kojem se izvršava željena promjena. Takozvani delta model podržava dubinsku analizu unutrašnjeg i eksternog konteksta i identifikaciju izvodljivih akcija. Njegova premisa je da promjena treba da se zasniva na strategiji i naglašava operativnu efikasnost kroz ispunjavanje očekivanja zainteresovanih strana. Prema Armstrongu, (2012) delta pristup može pomoći u određivanju prioriteta napora koji će dovesti do promjena uključivanjem sudionika u odabir održivih opcija (Armstrong M.,2012).

Međutim svi pomenuti zagovaraju potrebu za hitnošću, jasnom vizijom, timovima, predanošću, vođstvom i uključenosti ljudi, kao ključnih faktora tokom ove faze promjene. Poznavanje unutrašnjih i eksternih sila promjena je ključno, a analiza prilika i prijetnji unutar okruženja omogućava organizaciji da identifikuje ključne snage koje se mogu koristiti za iskorištavanje dostupnih mogućnosti.

Faza pokretanja

Upravljanje organizacionom promjenom zahtijeva adekvatan angažman sa višim menadžmentom i zaposlenima tokom pokretanja inicijative za promjene, a zatim i na stalnoj osnovi. Cilj ove faze je pridobiti podršku i posvećenost promjeni. Organizacije tada moraju izgraditi povoljno okruženje koje podržava promjenu. Komuniciranje vizije omogućava zaposlenicima da shvate razloge za promjenu kako bi mogli podržati promjenu (Balogun, J; Hope Hailey, 2008).

Komunikacija je alat za strateško uvjeravanje i prihvatanje. Prepreke ometaju djelovanje i stoga ih je potrebno ukloniti ili neutralizirati. Organizacioni kontekst utiče na sprovođenje mnogih inicijativa za promjene zbog prisustva barijera i prepreka. Zaposlenici moraju biti angažirani i osnaženi da djeluju. Menadžeri unutar organizacija imaju odgovornost da olakšaju, omoguće i dozvole promjene. Međutim, Cameron i Green (2015) se razlikuju u perspektivi da promjena neće uspjeti ako je ne podrže moćno pozicionirani pojedinci. Takva elitistička pretpostavka često dovodi do isključivanja drugih aktera koji su relevantni za upravljanje procesom (Cameron, E., i Green, M. 2015).

Tokom ove faze, ključno je razmotriti stavove i emocije osoblja. Često će se pojedinci ili aktivno ili pasivno oduprijeti promjenama ako nisu uvjereni u potrebu promjene. Stoga je važno naglasiti pozitivnu stranu promjene kako bi se pojedincima pomoglo da se nose s promjenom. Priznavanje i slavljenje uspjeha tokom implementacije promjene je ključno za dobijanje veće podrške za promjenu. Važno je stvoriti kratkoročne pobjede kroz postavljanje inicijativa koje su ostvarive u kratkom roku kako bi se motiviralo nastojanje za promjenom. Stvaranje zamaha za promjene postiže se praćenjem i povratnim informacijama kako bi se identifikovale i adresirale sve prepreke koje se pojavljuju (Coole. 2012).

Promjena u fazi gradnje nakon lansiranja pomaže da se ojača vrijednost i održi zamah promjene. Praćenje ishoda procesa promjene omogućava organizacijama da prepoznaju da li je proces promjene postigao svoje ciljeve. Praćenje i prilagođavanje strategija tokom implementacije promjena omogućava organizaciji da se prilagodi promjenama kako se ona odvija. Organizacije mogu uvesti inicijative za obuku i učenje kako bi oblikovale pozitivne stavove i ponašanja koja pojačavaju promjenu.

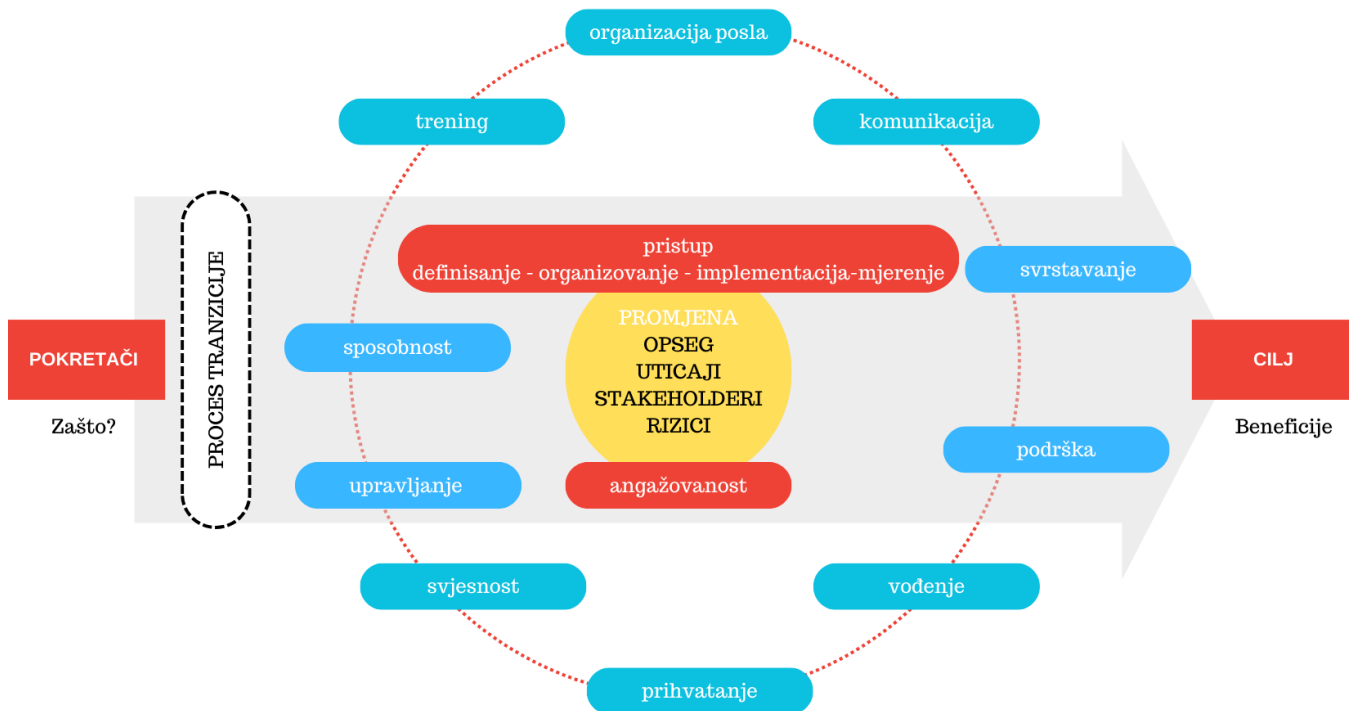
Prisustvo efikasnog sistema nagrađivanja je jedna efikasna motivaciona strategija. Barton (1992) primjećuje da nove vrijednosti stupaju na snagu kada se povezano ponašanje nagrađuje. Organizaciono učenje se stimuliše kada se nagrađuju uspješni naponi u upravljanju promjenama i to dalje stvara klimu za održive promjene. Iako okviri promjena ističu korake koji su ključni za svaki proces upravljanja promjenama, studije pokazuju da se ovi koraci često zanemaruju u praksi (Barton, D., 1992).

3.2. Najbolje prakse i strategije u upravljanju tranzicijom zaposlenika

Postoje različite prakse i strategije u upravljanju tranzicijom zaposlenika ali njihova uspješnost nije zagarantovana, naravno zbog toga što tranzicija ovisi od mnogo faktora i dinamike zaposlenika kao i NVO (Zulu, K. i Chetty, N. 2017).

Jedan od primjera dobre prakse je DO-IT Model™ dizajniran nakon opsežnog istraživanja najboljih praksi dizajniran je da omogući uspješno planiranje, implementaciju i integraciju inicijativa za promjenu (Grafika 6.).

Grafika 6. Elementi DO-IT Model™



Izvor: autorica prema (Zulu, K. i Chetty, N. (2017)

Prvo, potrebno je jasno definisati razloge za promjenu:

- Pokretači (zašto?): Razumijevanje “Zašto se promjena dešava” predstavlja 80% usvajanja promjene. Stoga je neophodno jasno kreirati kontekst u kojem će promjena biti implementirana kako bi se utvrdilo zašto je promjena potrebna.
- Jasan cilj povezan sa ciljevima i koristima koje treba ispuniti: Jasan cilj, sredstva za postizanje ciljeva i metrika za praćenje koristi će kreiranju vizije promjene i omogućiti donošenje odluka i bržu realizaciju promjene (Hughes, C.,2002).

Drugo, promjena treba da bude jasno definisana:

Definisanje i upravljanje opsegom promjene ključno je za postizanje uspješnih rezultata. Fokusiranje na cilj, a ne samo na troškove i rasporede je važna stavka. Brza demonstracija dodatne vrijednosti postiže se podjelom opsega na manje ciljeve, olakšavajući upravljanje i postavljanje prekretnica u kraćim intervalima.

Upravljanje zainteresiranim stranama od početka do kraja ključno je za uspjeh promjene. Potrebno je jasno razumjeti grupe koje utiču na promjenu i one koje su pogođene njenim ishodom. Redovito analiziranje reakcije zaposlenika u vezi s predloženom promjenom važno je kako bi se mogla prilagoditi strategija (Hatch, M. J., 2006).

Važno je shvatiti uticaj na ljude, a ne samo na tehnologiju ili strukturu. Razumijevanje ukupnog uticaja na procese, uloge, odgovornosti, radno opterećenje itd. ključno je za definiranje strategije upravljanja promjenama. Analiziranje i upravljanje operativnim rizikom, integracijom promjena u poslovnim jedinicama. Moguće je kreirati i dnevnik rizika kako bi se na vrijeme moglo uticati na troškove, vrijeme isporuke i opseg, ali i na uspješnost tranzicije (Mamoria, C. B. 2004).

Nakon toga, proces tranzicije mora biti upravljan: Organizacijska kultura i kontekst u kojem organizacija djeluje u trenutku implementacije promjene moraju se uzeti u obzir. To znači dokumentiranje i potpuno razumijevanje konteksta kako bi se strategije prilagodile. Prekretnice moraju biti dobro definirane kako bi se osigurala najharmoničnija tranzicija, ovisno o željenim promjenama.

Da bi organizacija to postigla, mora:

Uvesti zajednički strukturirani pristup kako bi se na jednoj strani mogle ostvariti predvidive aktivnosti upravljanja promjenama kroz organizaciju, a s druge strane, mogla se dobiti potpuna slika svih promjena koje utječu na određenu grupu zaposlenika. Ovaj pristup, koji je razvijen oko faza Definiranje-Organiziranje-Implementiranje-Praćenje, osigurava da su svi elementi i ključne aktivnosti bitne za uspjeh tranzicije razmotreni i planirani (Hughes, C.,2002).

Razviti vještine i sposobnosti upravljanja ljudskim aspektima promjene:

Upravljanje u razdobljima promjene zahtijeva nove setove vještina. Menadžeri moraju delegirati svoje operativne zadatke koliko je god moguće kako bi više vremena proveli upravljajući promjenama. Povećana svijest o projektima promjena omogućuje brzo ili čak eliminiranje nepredvidljivih elemenata (Grant, A.M. i Ashford, S.J. 2008).

Postoje 10 ubrzivača koji se mogu koristiti kao poluge podrške tranziciji. Neki će ih uglavnom koristiti konsultanti i agenti promjena u timu:

1. Pružiti odgovarajuću obuku u vezi s promjenom. Obuka zaposlenika na njihove zadatke, opremu i funkcionalnosti koje su ili nove ili su modificirane promjenom.
2. Pregledati organizaciju posla. Definirati taktičko usklađivanje koje je potrebno nakon promjene, poput: revizije uloga i odgovornosti, zadataka, opisa poslova, potrebnih vještina, sposobnosti i kompetencija, organizacijskih struktura, itd.
3. Planirati i održavati komunikacije. Osigurati dovoljnu komunikaciju prilagođenu potrebama različitih zaposlenika kako bi se podržalo njihovo angažiranje (Hughes, C.,2002).

Ostali su odgovornost višeg menadžmenta:

1. Uspostaviti upravljanje promjenama. Ustanoviti strukturu upravljanja identificirajući tko je odgovoran na svakoj razini, njegove sudionike, proces donošenja odluka, mehanizme praćenja, itd., uključujući i organizaciju i vođe projekta. Osigurati odgovarajuće zastupljenost iz grupe zaposlenika koja će biti najviše pogođena.
2. Osigurati aktivno i vidljivo sponzorstvo od višeg menadžmenta do nadređenih i menadžera na terenu. Ovaj sastavni dio najveći je doprinos uspjehu naveden u svim istraživanjima. Ako je projekt tim ključan za implementaciju promjene, sponzori su ključni za uspješnu tranziciju stalnim upravljanjem prihvaćanjem promjene.
3. Procijeniti kapacitet organizacije, grupa i pojedinaca za provođenje i integraciju promjena uzimajući u obzir sve druge varijable koje na njih utječu. Organizacije često podcjenjuju utjecaje i precjenjuju kapacitet. Nespretno upravljanje kapacitetom može rezultirati neuspjehom projekta promjene ili uzrokovati isključivanje pojedinaca.
4. Osigurati strateško usklađivanje. Strateško usklađivanje osigurava da menadžeri na svim razinama i iz svih jedinica imaju zajedničko razumijevanje razloga za promjenu, rade prema zajedničkim ciljevima i komuniciraju dosljedne poruke (Winterton, J., 2008).

Konačno, ovi ubrzivači usmjereni su uglavnom na menadžere na svim razinama:

1. Podizanje svijesti o kontekstu i promjenama. Važno je posvetiti vrijeme informiranju zaposlenika o tome kako će promjene utjecati na njihove svakodnevne aktivnosti. Moraju razumjeti važnost onoga što trebaju učiniti, posljedice nedjelovanja te promjene u ulogama i odgovornostima tokom cijelog procesa.
2. Pružiti potrebno mentorstvo za integraciju promjena. Menadžeri i zaposlenici na svim razinama organizacije zahtijevat će mentorstvo kako bi postupno integrirali promjene koje ih pogađaju. Ritam, sredstva i prepreke mogu varirati od pojedinca do pojedinca. Postoje alati koji mogu olakšati proces tranzicije.
3. Upravlјati usvajanjem pojedinaca koristeći sponzore i pobornike kao polugu. Usvajanje se može promatrati kroz dosljednu primjenu očekivanih stavova i ponašanja. Osobe će doživjeti niz emocija, percepcija i otpora koji mogu usporiti njihov proces usvajanja. Otpor ne bi trebalo ignorisati, jer može postati snažna poluga ako se dobro upravlja (Grant, A.M. i Ashford, S.J. 2008).

3.3. Prepreke i izazovi u procesu tranzicije zaposlenika

Nevladine organizacije su od vitalnog značaja za zbog svoje upadljive uloge u različitim humanitarnim aspektima u rasponu od obrazovanja, socijalne zaštite, pravne usluge, programa izgradnje kapaciteta, zaštite životne sredine, zdravstvene zaštite, smanjenja siromaštva, ruralnog razvoja, itd.

Ali ironija je da se zaposleni u nevladinim organizacijama koji su rade na pomenutim preprekama i sami suočavaju sa nekoliko izazova unutar svoje karijere. Ove NVO se susreću sa izazovom zadržavanja zaposlenih do završetka projekta. Nedostatak politike ili procedura za ljudske resurse, pad učinka osoblja zbog neusklađenosti kvalifikacija zaposlenika sa poslom, nedostatak kompetentnih poticaja i beneficija zaposlenih zbog ovisnosti o donatorskim sredstvima, loš učinak zbog nedostatka konstruktivnih povratnih informacija o njihovim performanse su neki od najvećih problema sa kojima se suočavaju nevladine organizacije (Batti, 2013).

Lokalne nevladine organizacije ne pružaju adekvatne mogućnosti za karijeru svojim zaposlenima. Radna snaga u nevladinim organizacijama je pod uticajem različitih faktora kao poput nesigurnosti zaposlenja, pitanja plata, velikog obima posla i fluktuacije zaposlenih. Izazovi ljudskih resursa sa kojima se suočavaju NVO imaju štetan uticaj na njihovo nesmetano funkcionisanje. Manja plata koja se nudi zaposlenima u nevladinim organizacijama dovodi do nezadovoljstva zaposlenih, što zauzvrat dovodi do fluktuacije zaposlenih i umanjuje njihov učinak (Zulu i Chetty, 2017).

Dok sve veća nesigurnost na poslu dovodi do pada dobrobiti zaposlenih. Nesigurnost posla i kratkoročni ugovori u nevladinim organizacijama također odvrćaju njihovo osoblje da ulože vrijeme u učenje jer ne vide dugoročnu posvećenost organizaciji ili uviđaju da je njihov uticaj na ishod događaja zanemarljiv. Osim toga, opterećenje i nesigurnost zaposlenja razlog su stresa među zaposlenima u nevladinim organizacijama. Ovo zahtjeva sticanje uvida u istaknuta pitanja ljudskih resursa sa kojima se suočavaju zaposleni u nevladinim organizacijama, osnovni uzrok problema i predlaganje korektivnih mjera za njihovo prevazilaženje (Bhui *et al.*, 2016).

Izazovi sa kojima se susreću NVO u toku svog rada ali i u procesu tranzicije zaposlenika mogu biti:

1. Nesigurnost karijere
2. Niska plata
3. Opterećenje posla
4. Fluktuacija zaposlenih
1. Nesigurnost karijere

Skhosana (2020) je proveo kvalitativnu studiju o nevladinim organizacijama i otkrio da je fluktuacija zaposlenih glavni problem. Manja plata i nedostatak sredstava razlozi su fluktuacije zaposlenih u organizacijama (Skhosana, R.M., 2020).

Zulu i Chetty (2017) naveli su da zbog problema sa platama postoji velika fluktuacija zaposlenih u neprofitnim organizacijama, što zauzvrat smanjuje njihov učinak i predstavlja prijetnju njihovoj održivosti (Zulu, K. i Chetty, N. 2017).

Dubey (2016) je proveo istraživačku studiju u humanitarnim nevladinim organizacijama i otkrio da se fluktuacija zaposlenih u nevladinim organizacijama dešava zbog faktora vezanih za posao kao što je nezadovoljstvo platom, itd. (Dubey *et al.* 2016)

Malviya i Manu (2015) su sproveli empirijsku studiju o NVO u Bundelkhandu i otkrili da je emocionalna iscrpljenost jedan od razloga izgaranja i fluktuacije zaposlenih u NVO.

(Malviya, A.K. i Shukla, M., 2015).

Bayalieva-Jailobaeva (2014) je sprovela studiju gdje je ukazala na različite probleme sa kojima se suočavaju nevladine organizacije kao što su finansiranje, velika fluktuacija osoblja i loša koordinacija. Iz studije je vidljivo da neravnomjerno i nestabilno finansiranje dovodi do velike fluktuacije osoblja. Pregled literature ukazuje na nedostatak studija o pitanjima ljudskih resursa u nevladinim organizacijama. Postoji mali broj istraživačkih studija ne samo o izazovima ljudskih resursa s kojima se suočavaju nevladine organizacije, već i o uzroku ovih problema. (Bayalieva-Jailobaeva, K. 2014).

2. Niska plata

Skhosana (2020) je u svojim studijama naglasio da je niska plata i nedostatak sredstava glavni razlog fluktuacije zaposlenih kao i njihovo nezadovoljstvo (Skhosana, R.M., 2020).

Binder (2016) je otkrio da zaposleni u organizacijama privatnog sektora moraju zarađivati više u poređenju sa zaposlenima u nevladinim organizacijama da bi postigli isti nivo sreće. Čak i nakon što su dobili manje plate, zaposleni u nevladinim organizacijama su prijavili isti nivo zadovoljstva kao i njihovi kolege iz privatnog sektora (Binder, M. 2016).

Renard i Snelgar (2015) su naveli da iako je plata u neprofitnim organizacijama na nižoj razini, ali uprkos razlikama u platama, ne smatraju svoju platu nepravednom jer su vođeni unutrašnjom motivacijom (Renard, M. i Snelgar, R.J., 2015).

Batti (2013) je otkrio da lokalne nevladine organizacije nemaju odgovarajuću politiku ili procedure u pogledu ljudskih resursa. Takođe postoji nedostatak kompetentnih podsticaja i beneficija zaposlenih zbog zavisnosti od donatorskih sredstava (Batti, R.C. 2013).

3. Opterećenje posla

Stolfova i Fajfrlikova (2019) navele su da se zaposleni u NVO suočavaju sa velikim opterećenjem. Obim posla zaposlenih je često iznad njihovog zvanično definisanog opisa posla. Ariza-Montes i Lucia-Casademunt (2016) proveli su studiju i otkrili da zaposleni u neprofitnim organizacijama rade više sati nego što je određeno njihovim ugovorima. Utvrdili su da se zaposleni upravo zbog toga izloženi velikoj količini stresa. Zaposleni u nevladinim organizacijama otkrili su da imaju kadrovski nedostatak, zbog čega su i oni uskraćeni za odsustvo (Stolfova, A. i Fajfrlikova, P., 2019).

4. Fluktuacija zaposlenih

Manja plata i nedostatak sredstava razlozi su fluktuacije zaposlenih u organizacijama. Zulu i Chetty (2017) naveli su da zbog problema sa platama postoji velika fluktuacija zaposlenih u neprofitnim organizacijama, što zauzvrat smanjuje njihov učinak i predstavlja prijetnju njihovoj održivosti (Zulu, K. i Chetty, N., 2017).

Organizacije postaju svjesne da su ljudski resursi važni jer pružaju trajne konkurentske prednosti. Međutim, usvajanje efektivne prakse upravljanja ljudskim resursima (HRM) u mnogim lokalnim nevladinim organizacijama (NVO) je često nisko na listi prioriteta upravljanja. Uspješne NVO su one koje prepoznaju značaj ljudskog elementa za organizacioni uspjeh i ističu svoj razvoj, zadovoljstvo, posvećenost i motivaciju kako bi postigli željene ciljeve. Lokalne (NVO) često ne shvataju važnost efikasnog upravljanja ljudskim resursima za dobrobit organizacije i stoga ne ulažu dovoljno vremena ili resursa da izgrade svoje kapacitete u neophodnim kompetencijama ljudskih resursa (Batti, R.C. 2013).

Nedostatak pažnje na upravljanje ljudskim resursima jedan je od faktora koji stoji između uspjeha i neuspjeha u mnogim lokalnim nevladinim organizacijama u zemljama u razvoju. Prema Ulah i Yasmin (2013) u doba konkurentnosti, organizacije ne mogu sebi priuštiti da snose gubitak potencijalnih ljudskih resursa. Održivi razvoj organizacije zavisi od efikasnog upravljanja njenim ljudskim resursima. Međutim, malo pažnje je posvećeno usvajanju efektivne prakse upravljanja ljudskim resursima u mnogim lokalnim nevladinim organizacijama u sektoru razvoja, ali to je aspekt koji može transformisati osoblje organizacije u produktivnu i motivisanu radnu snagu, sposobnu da poboljša usluge organizacije (Ullah, I., Yasmin, R., 2013.)

Doprinos ljudi organizaciji je nepredvidiv, jedinstven i ima potencijal za dalji razvoj jer ljudi imaju uvjerenja, vrijednosti i različite nivoe iskustva koje se može iskoristiti za individualnu i organizacionu korist. Koliko efikasno lokalne NVO rade i postižu svoje ciljeve u velikoj mjeri zavisi od toga koliko se profesionalno i produktivno upravlja ljudima. Od zaposlenih se traži da razumiju budućnost organizacije i vlastitu budućnost u organizaciji, što pomaže da se pokrene posvećenost, a time i održiva produktivnost. Stoga je ispravno reći da lokalne NVO zavise od doprinosa ljudskih resursa koji postoje u organizaciji i kao organizacija nemaju izbora osim da proaktivno identifikuju i istražuju mogućnosti koje će pomoći u izgradnji njihove kompetencije u upravljanju zaposlenima (Stolfova, A. i Fajfrlikova, P., 2019).

Osnova upravljanja ljudskim resursima je da je svako u organizaciji sposoban i da ima sposobnost da radi, a isključiva je odgovornost menadžmenta da uspostavi sistem i strukture za motivaciju učinka. Jedna od svrha HRM-a je izgradnja organizacije sa „pravim osobama“, na „pravim pozicijama“ i u „pravom trenutku“. Svrha okvira ljudskih resursa je da usmjeri organizacije da postignu ovaj cilj (Zulu, K. i Chetty, N., 2017).

Pitanja koja se vrte oko upravljanja ljudskim resursima jesu:

1. Strateški HRM - Ovdje je fokus na sistemu u cjelini. Usmjerava se na dugoročna pitanja koja se tiču organizacijske strukture, kvaliteta usluge, organizacijske kulture i predanosti koja postoje, a zatim se bavi povezivanjem resursa sa vizijom budućnosti.
2. Operativni HRM - se bavi pitanjima na individualnom nivou, kao što su planiranje karijere i aktivnosti. Primjeri uključuju obradu prijava za zapošljavanje, popunjavanje otvorenih pozicija, obuku supervizora, rješavanje sigurnosnih i zdravstvenih problema i rukovanje platama. HR okvir omogućava organizacijama da efikasno upravljaju svojim ljudskim resursima i pokušava da poveže ljudske resurse sa strateškim ciljevima organizacije. Ovo takođe uključuje uzimanje u obzir unutrašnjih i eksternih faktora koji utiču na ljudske resurse koji utiču na promjene u strategijama i praksi upravljanja ljudskim resursima (Malviya, A.K. i Shukla, M., 2015).

Principi i tehnike upravljanja ljudskim resursima su izvučeni iz različitih teorija koje se nalaze u različitim disciplinama. Prema Michaelu Armstrongu (2012:6-7) sljedeće su teorije koje vode HRM:

1. Teorija zavisnosti od resursa - Nedostaci resursa određuju politike i procedure koje će organizacije usvojiti. Zaposleni su oskudni resursi, kojima treba pažljivo upravljati.
2. Teorija konkurentske prednosti - Organizacije treba da kapitalizuju konkurentsku prednost koju imaju u odnosu na druge organizacije. Zaposleni je rijedak resurs, nepromjenjiv, nezamjenjiv i vrijedan. Da bi se ostvarila konkurentska prednost, potrebno je kreirati i podržavati organizacionu kulturu koja osigurava efikasno upravljanje obukom i funkcijama upravljanja učinkom.
3. Institucionalna teorija - Organizacione norme, vrijednosti, stavovi i mitovi su izvori organizacijskog neuspjeha ili uspjeha. Ovim je potrebno koordinirati i upravljati kako bi se osigurala efektivnost.
4. Teorija agencije - U ovoj teoriji poslodavac i zaposleni imaju odnos "principal-agent". Kako između njih dvoje može postojati neslaganje, pravne implikacije se moraju pažljivo razmotriti i, ako je moguće, treba izbjeći sudski spor.

5. Opšta teorija sistema - Organizacije su složeni sistemi. Upravljanje ljudskim resursima je podsistem. Neuspjeh/uspjeh svake komponente će imati ogroman uticaj na organizaciju.
6. Teorija ljudskog kapitala - To je ekonomski pristup koji opisuje da su ljudi vrijedna imovina. Ovo naglašava ulaganje u ljude kao što se čini u drugu organizacionu imovinu.
7. Teorija životnog ciklusa organizacije - Smatra se da organizacije rastu u različitim fazama. Oni počinju, rastu, sazrijevaju, opadaju i oživljavaju. Ova teorija povezuje upravljanje ljudskim resursima prema fazi rasta organizacije.
8. Teorija uloga - Sredstva koja organizacija koristi za slanje informacija o ulozi određuju odgovor na ulogu (ponašanje). Menadžment ljudskih resursa treba da se fokusira na poboljšanje informacija o ulozi zaposlenih.
9. Teorija organizacione promene - Organizacije prolaze kroz različite oblike, nivoe kvaliteta i stanja tokom vremena. Upravljanje ljudskim resursima treba da osigura podudarnost između navedenih ciljeva, promjena i učinka.
10. Teorija transakcionih troškova - To je ekonomska tačka gledišta struktura upravljanja u poslovnim transakcijama. On razmatra troškove uspostavljanja, praćenja, evaluacije i sprovođenja razmjena (ugovora). Pošto menadžeri imaju ograničene informacije za donošenje odluka (ograničena racionalnost) prije transakcija, moraju postojati mjere za smanjenje rizika. Menadžeri treba da traže prilike koje će ih iskoristiti zaposleni. Upravljanje ljudskim resursima bi trebalo da minimizira nedostatke u radnim odnosima kao što su revizija ugovora, praćenje i osiguranje usklađenosti sa postavljenim ciljevima i standardima.
11. Teorija strateške kontingencije - Organizacije moraju usvojiti nekoliko strateških tipologija. Izbor tipologije zavisi od organizacionog okruženja. Upravljanje ljudskim resursima treba da zavisi od određene odabrane tipologije.
12. Teorija organizacionog učenja - Uspjeh organizacije zavisi od sposobnosti zaposlenih da uče. Upravljanje ljudskim resursima treba osigurati kontinuirano učenje kako bi prethodno znanje zaposlenika olakšalo učenje i omogućilo im primjenu novog srodnog učenja (Armstrong M., 2012).

Globalizacija je povećala konkurenciju među organizacijama. Uspon globalizacije utjecao je na organizacije svih veličina jer je to značilo da moraju komunicirati sa dionicima različitih nacionalnosti, religija, kultura, jezika i društvenog porijekla. Ovo zahtijeva da uloga HR-a prihvati globalnu perspektivu i osigura da su politike i procedure u skladu sa globalnim tržištem. Globalizacija takođe vrši pritisak na organizaciju da se fokusira na profesionalni razvoj zaposlenih. Ovo uključuje pružanje mogućnosti zaposlenima da postignu svoje ciljeve vezane za karijeru, a to je također značilo da organizacije to moraju

uzeti u obzir u svom upravljanju ljudskim resursima. Kako organizacije nastavljaju da rastu u globalnom okruženju, one nastoje pronaći nove i učinkovite metode pomoću kojih mogu povećati svoju konkurentsku prednost u svojim sektorima poslovanja (Malviya, A.K. i Shukla, M., 2015).

Odgovarajuća upotreba ljudskih resursa razvija učinak organizacije. Stoga se uloga HR-a pretvara u više stratešku funkciju s dubljim razumijevanjem misije organizacije i sposobnošću savjetovanja menadžmenta i rukovodstva o ključnim odlukama i politikama. Prema Michaelu Armstrongu (2012.)⁴ SHRM je interfejs između HRM-a i SHRM-a. Strateški HRM je proces koji omogućava organizaciji da sistematski poveže zaposlene i organizacioni strateški fokus. Potreba za strateškim upravljanjem ljudskim resursima porasla je zbog povećanja globalizacije poslovanja što je uzrokovalo uspon konkurentnog okruženja u kojem je jedini način da ostane relevantan izgradnja i unapređenje radne snage. Funkcija ljudskih resursa podijeljena je na transakcijske i strateške zadatke. Transakcijski zadaci uključuju zapošljavanje, obuku, bavljenje pitanjima ljudi, usklađenost sa zakonima i usluge zaposlenima, dok se strateški zadaci vrte oko postizanja ciljeva i vrijednosti organizacije i uključuju strategije za ljudske resurse usmjerene prema budućnosti (Armstrong M., 2012).

Stalni pritisak za promjenom natjerao je neke lokalne nevladine organizacije da shvate da događaji unutar i izvana utiču na njihov učinak i opstanak. Lokalne nevladine organizacije moraju biti svjesne da su kompetentni zaposleni zajedno sa efikasnim sistemima i praksama ljudskih resursa faktori od suštinskog značaja za osiguranje održive konkurentne prednosti u njihovom tržišnom prostoru ili niši. Ovo zahtijeva od lokalnih nevladinih organizacija da budu proaktivne u kontinuiranom nastojanju da poboljšaju svoje prakse upravljanja ljudskim resursima (Malviya, A.K. i Shukla, M., 2015).

Usvajanje procesa organizacionog razvoja može podržati lokalne NVO da razviju strategije koje uvode planirane i sistematske prakse upravljanja ljudskim resursima. Organizacioni sistemi, procesi i aktivnosti su integrisani i sinergizovani kroz snažnu organizacionu kulturu. Ključni zadatak za lokalno rukovodstvo NVO je da procjeni u kojoj mjeri organizaciona kultura obezbjeđuje stratešku integraciju i usvajanje prakse ljudskih resursa kako bi se osiguralo da je potencijal zaposlenih iskorišten i razvijen za dobrobit kako pojedinca tako i organizacije. Donatorske agencije i vlade su važan dio u životnom ciklusu lokalnih nevladinih organizacija jer mnoge organizacije dobijaju podršku upravo od ove dvije institucije. Postoji potreba da donatorske i vladine agencije postanu osjetljivije i proaktivnije u razumijevanju uloge ljudskih resursa i da ponude veću podršku u izgradnji kapaciteta u upravljanju ljudskim resursima pored obezbjeđivanja sredstava i registracije organizacija (Stolfova, A. i Fajfrlikova, P., 2019).

4. UTICAJ UPRAVLJANJA TRANZICIJOM NA PRODUKTIVNOST I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

4.1 Analiza faktora koji utječu na produktivnost zaposlenika nakon tranzicije

Organizacione promjene mogu imati značajan uticaj na psihičko stanje zaposlenih, što dovodi do različitih izazova i prepreka. Faktori koje je kreirala promjena ne moraju nužno uticati negativno na zaposlenike.

Organizaciona promjena može biti katalizator za povećanje motivacije i angažmana zaposlenih. Kada zaposleni osjete da se njihova organizacija razvija i poboljšava, postaju motiviraniji da doprinesu uspjehu organizacije. Uključivanjem zaposlenika u proces promjene i pružanjem mogućnosti da daju povratne informacije, zaposleni osjećaju da je njihovo mišljenje važno, što povećava njihov nivo angažmana (Armstrong, M., 2006).

Organizacijska promjena također može unaprijediti timski rad i saradnju. Kada organizacije prolaze kroz promjene, zaposlenici moraju surađivati kako bi se prilagodili novim procesima i sistemima. To zahtijeva suradnju i komunikaciju, što može rezultirati jačim odnosima i koherentnijim timom. Poticanjem timskog rada i saradnje, organizacije mogu razviti pozitivnije i produktivnije radno okruženje (Zulu, K. i Chetty, N., 2017).

Neki od uobičajenih problema s kojima se organizacije suočavaju tokom procesa promjene uključuju:

- Otpor promjenama: Promjena može biti težak proces, a neki zaposlenici mogu se opirati promjenama zbog straha od nepoznatog, nedostatka informacija i straha od gubitka posla.
- Prekid komunikacije: Komunikacija je ključna tokom procesa promjene, a nedostatak pravilne komunikacije može dovesti do nesporazuma, glasina i nepovjerenja.
- Gubitak produktivnosti: Kao i kod bilo kojeg važnog životnog događaja, prilagodba novom normalnom može biti dugotrajan proces koji smanjuje produktivnost tokom prelazne faze.
- Nedostatak vještina: U nekim slučajevima, zaposlenicima mogu nedostajati vještina potrebnih za prilagodbu novim promjenama, što dovodi do niske učinkovitosti i nezadovoljstva poslom (Batti, R.C. 2013).

U kontekstu organizacijskih promjena, izazovi s kojima se suočavaju obuhvataju otpor prema novitetima, što proizlazi iz straha od nepoznatog i neizvjesnosti vezane uz budućnost zaposlenja. Komunikacijski prekidi tokom procesa promjene mogu prouzrokovati nesporazume, širenje neprovjerenih informacija i izgradnju nepovjerenja među članovima

organizacije. Gubitak produktivnosti, karakterističan za prilagodbu novim uslovima, može predstavljati izazov s obzirom na dugotrajan proces prilagodbe. Također, nedostatak specifičnih vještina kod zaposlenika može dovesti do niske učinkovitosti i nezadovoljstva poslom. Svi ovi aspekti zahtijevaju promišljeno upravljanje kako bi se osigurala uspješna navigacija kroz kompleksnosti procesa promjene (Bhattacharya *et al.* 2005).

4.2 Evaluacija efekta upravljanja tranzicijom na produktivnost organizacije

Nema sumnje da je produktivnost u bilo kojoj organizaciji važna za dobar učinak organizacije. Identifikovanje faktora koji utiču na produktivnost je istraživanje koje je rađeno godinama širom svijeta koje ukazuje da na produktivnost utiče relativno malo faktora, od kojih su neki specifični za organizaciju, dok se drugi mogu posmatrati kao univerzalni. Prema Armstrongu, radnici su generalno svjesni faktora koji ometaju njihov učinak (Armstrong M., 2006).

Prema Lawrenceu, poređenje između napretka produktivnosti u vladinim organizacijama i onima u nevladinom sektoru otkriva da vladine organizacije nisu održale korak sa povećanjem produktivnosti kao što je pronađeno u privatnom sektoru.

Postoji nekoliko teorija upravljanja ljudskim resursima i teorija motivacije koje objašnjavaju kako se radnici mogu učiniti produktivnijima (Lawrence, 2010).

1. Teorije upravljanja

Teorija klasičnog pristupa naglašava obuku na poslu i obezbjeđivanje novčanih poticaja radi povećanja učinka zaposlenika. Prema teoriji, moguće je povećati produktivnost pojedinačnih radnika. To se može postići kroz obuku radnika na poslu. Ovo se može poboljšati davanjem poticaja zaposlenima. Kao jedan od načina motivacije zaposlenika navode se novčane stimulacije. Prema ovoj teoriji, dva faktora (obuka na poslu i obezbjeđivanje novčanih poticaja) mogu djelovati kao glavni faktori za veću produktivnost. Dvostruki ciljevi produktivnosti i efikasnosti kako su objašnjeni principima naučnog menadžmenta Fredricka Taylora nude naučni pristup podizanju produktivnosti (Frederick T., 2005.). Takav pristup, kako je objasnio Taylor, sastoji se od tri centralna elementa:

- prikupljanje znanja o sposobnostima zaposlenih za rad na osnovu korištenog radnog procesa,
- stroga kontrola radničkih aktivnosti uklanjanjem diskrecije,
- standardizacija radnih procedura i vremena dozvoljenog za svaku proceduru.

Ovim pristupom radnici su uvjereni da će dobiti kompenzaciju srazmjernu njihovom inputu, dok menadžment može očekivati povećan učinak. Da bi zaposlenik maksimizirao svoju nadoknadu, potrebno je da postigne vrhunske rezultate (Owen *et al.*, 2007).

Teorija sistemskog pristupa

Prema Džeksonu, teorija sistemskog pristupa ukazuje da je sve u organizaciji povezano sa svim ostalim u organizaciji. Kao takvo, za sve ima mjesta i sve na svom mjestu. Na kraju, postoji stabilnost u organizaciji. Džekson zaključuje da je menadžment taj koji ima odgovornost da planira, organizuje, kontroliše i koordinira sve aktivnosti organizacije (Jackson, 2007.).

Prema Hatchu, sistemski pristup se fokusira na međudnose strukture i ponašanja. Organizaciona struktura će modifikovati ponašanje i obrnuto. Organizacija se posmatra i kao cjelina i kao dio šireg okruženja. Ovo okruženje uključuje odnose između tehničkih i društvenih varijabli unutar sistema. U tom smislu, vjeruje se da je tehnologija važan faktor koji utiče na organizacioni dizajn, suprotno tvrdnji o jednosmjernim odnosima kao što se vidi u klasičnoj teoriji (Hatch, M. J., 2006.)

Prema argumentima Judga, sistemska teorija organizacije se sastoji od pet komponenti; ulazi, procesi, izlazi, povratne informacije i okruženje.

Što pokazuje da su inputi transformacija materijalnih, ljudskih, finansijskih i informacionih resursa, proces je upotreba proizvodne tehnologije od strane menadžmenta za promjenu ulaza u izlaze, izlaz uključuje proizvode i usluge organizacije. Povratna informacija je znanje o rezultatima koji bi uticali na odabir inputa. Okruženje su društvene, ekonomske i političke snage koje utiču na organizaciju (Judge, L. i, 2007.).

Prema Jacksonu, korištenje principa menadžmenta Henrija Fayolsa može rezultirati većim i boljim radom iz istog napora kroz prednosti specijalizacije. Ovo, osim toga, mora biti u okruženju u kojem su disciplina i autoritet najvažniji. Iz Džeksonovih argumenata, autoritet donosi odgovornost i tako stvara korisne akcije. Ovdje je disciplina od suštinskog značaja tako da radnici primaju naređenja samo od jednog supervizora, čime se obezbjeđuje jedinstvo smjera. Iz ovog argumenta jasno je da efikasna koordinacija zahtijeva da postoji jedan vođa i podređenost pojedinačnih grupnih interesa, a interesi organizacije imaju prednost nad interesima pojedinca. Međutim, poštovanje linijskog autoriteta treba da se pomiri sa potrebom za inicijativom na nižim nivoima hijerarhije organizacije (Jackson, 2007.).

Pristup nepredviđenim situacijama

Pristup kontingentnosti naglašava potrebu za fleksibilnošću. Ne postoji najbolji način za strukturiranje ili upravljanje organizacijama, ali upravljačke odluke trebaju uzeti u obzir situacijske i kontekstualne faktore. Posao menadžmenta je da nauči i identifikuje specifične karakteristike situacije, a zatim uklopi rešenja za prevazilaženje ovih nepredviđenih situacija. Veličina organizacije, korištena tehnologija, karakteristike industrije i okruženje u smislu vanjskih promjena i neizvjesnosti su neki od faktora nepredviđenih okolnosti koji utiču na organizacioni dizajn i efektivnost (Judge, L. i, 2007.).

Teorija motivacije

Mnogi komentatori teorije vjeruju da je motivacija pokretačka snaga ljudskog ponašanja. Za mnoge zagovornike ovakvog pristupa motivaciji zaposlenih, preduzeća se u osnovi formiraju s namjerom da ostvare određene ciljeve i tako budu uspješna. Uprkos tome, preduzeća ili organizacije vode ljudska bića ili ljudski resursi. U ovom pristupu nije izgubljeno da su ljudski resursi najteži resurs za upravljanje za bilo koju organizaciju. Ljudi moraju biti dovoljno zainteresovani za ono što im je za cilj da urade u organizaciji ako žele da rade na način na koji se od njih očekuje. Ako nisu zainteresovani i nisu podstaknuti na akciju iznutra, malo je toga što organizacija može učiniti da poboljša svoj učinak (Martyn, D., 2012.).

Prema Mamorii, zaposleni moraju biti motivisani. Mullins opisuje motivaciju kao menadžerski proces uključivanja zaposlenih u ponašanje čiji je cilj da podstakne organizaciju da efektivno postigne svoje ciljeve. Drugi naučnici pri analizi ovog pristupa definiraju motivaciju kao proces koji je pokrenut fiziološkom ili psihološkom potrebom, a koji uzrokuje specifično ponašanje ili nagon u cilju postizanja cilja ili poticaja. U ovoj definiciji, motivacija se vidi u tri dimenzije koje su nezavisni i međusobno povezani elementi, potrebe, nagon i poticaji. On definiše motivaciju kao 'stepen do kojeg pojedinac želi biti zadovoljan. Zaposleni će izabrati da se uključi u određena ponašanja u zavisnosti od nivoa motivacije. Shodno tome, ponašanje zaposlenih je određeno dostupnošću onoga što ih motiviše (Mamoria, C. B.,2004.).

Produktivnost zaposlenih

Prema Elliotu, produktivnost zaposlenih je u osnovi povezana sa učinkom u smislu individualnih ciljeva. Opet, mjerenje učinka je jedna od najtežih tema za menadžere. Mjerenje učinka je slično ocjenjivanju učinka. Procjena učinka daje procjenu uspješnosti pojedinog zaposlenika i daje uvid u to šta bi takav zaposlenik morao učiniti da poveća svoju efikasnost. Neki poslodavci određuju naknade zaposlenima na osnovu njihovih rezultata u mjerama učinka. Postoje mnogi aspekti koji se razmatraju tokom ovakvih vježbi. Najistaknutiji je vjerovatno stopa izvršenja dodijeljenih zadataka, tačnost i izvodljivost takvih zadataka (Elliot, A. J.,2009).

Prema Cooleu, takve mjere su u najboljem slučaju teške i često netačne. U takvim okolnostima, oslanjanje na njih u bilo čemu može biti štetno za zaposlenog. Coole dodaje da su oni subjektivni, a ne objektivni i kao takvi ne bi trebali biti osnova za određivanje primanja zaposlenima. On opisuje produktivnost kao nivo radnog postignuća pojedinca nakon uloženog napora. Vjeruju da je produktivnost individualni fenomen. Međutim, određeni faktori okoline će imati značajan uticaj na performanse (Coole, 2012).

Mjerenje performansi predstavlja ključnu komponentu unutar strukture organizacije. U okviru ove organizacione kulture naglašava se značaj organizacionih struktura i naprednih praksi upravljanja ljudskim resursima. To uključuje primjenu realističnih tehnika pregleda

posla te evaluaciju zaposlenih, kako bi se ostvarile efikasne radne dinamike (Harackiewicz, 2003).

Nadalje, briga menadžera na različitim nivoima organizacionih centara ima ključnu ulogu u unapređenju produktivnosti, prema zaključcima iz istraživanja (Mamoria, 2004). Organizaciona kultura, u skladu s ovim pristupom, treba inspirirati suradnju i poticati timski rad od najviših rukovodećih pozicija do najnižih radnih mjesta unutar kompanije (Mamoria, C. B. (2004).

Važno je da menadžeri pruže potrebne podsticaje radnicima, te da uspostave odgovarajući oblik vođenja kako bi se razvila organizaciona kultura u kojoj zaposleni identificiraju svoje interese sa zajedničkim ciljevima suradnje. Dodatno, razumijevanje vrste organizacione kulture u kojoj zaposlenici povezuju svoje interese sa ciljevima korporacije ključno je za postizanje dostojanstva i zadovoljstva u radu, s potencijalnim pozitivnim efektima na produktivnost, moral i ponos. (Martyn, D., 2012).

Vještine zaposlenika

Lawrence, tvrdi da je razvoj vještina u organizacijama ključan korak u poboljšanju organizacijskog učinka. Da bi organizacije postale konkurentne, moraju imati vještine potrebne za svoj sektor. To znači da će organizacije koje daju sve od sebe da njihovi zaposlenici steknu potrebne vještine na kraju imati bolje rezultate od onih koji se mršte na takve poduhvate. Vještine se stiču kroz obuku i praksu. Obuku treba planirati, treba da bude sistematičan i takođe treba da bude usmjerena ka postizanju nekih unaprijed određenih ciljeva. Lawrence, pokazuje pozitivnu korelaciju između treninga i performansi. To je zbog činjenice da obuka daje sposobnost da se poslovi obavljaju s lakoćom i efikasnošću. Obuka stvara koristi kako za zaposlenog, tako i za organizaciju tako što pozitivno utiče na učinak zaposlenih kroz razvoj znanja, veština, sposobnosti, kompetencija i ponašanja. Organizacije koje su posvećene stvaranju profita, pružajući kvalitetnu uslugu svojim kupcima i korisnicima, ulažu u obuku svojih zaposlenika (Lawrence, 2010).

Liderstvo

Lider se smatra osobom koja je sposobna da ubijedi druge u svoje stavove, a time i na pravac djelovanja. Lider, na taj način, može povesti svoje sljedbenike sa sobom kroz proces i uticati druge u postizanju nekih unaprijed određenih ciljeva. Lider mora na neki način komunicirati sa sljedbenicima da bi mogao uticati na njih. U organizaciji, lider će pokušati da utiče na ponašanje zaposlenih sa ciljem da oni pomognu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Svaki lider treba da bude u stanju da inspiriše one koje vodi, donese odgovarajuće odluke i pokaže im najbolji način da postignu ono što su planirali (Cameron, E., i Green, M. 2015).

Menadžeri moraju pozitivno inspirirati svoje radnike da postignu bolje rezultate. Oni su lideri. Menadžeri mogu biti preopterećeni svojim odgovornostima jer se od njih mnogo očekuje. Da bi stekli sve potrebne vještine, oni moraju precizno predvidjeti šta će se dogoditi u budućnosti i planirati to. Organizacija stoga treba da njeguje nove menadžere koji će podići

organizaciju na viši nivo učinka. Loše vođstvo predstavlja glavni razlog niskog morala i nezadovoljavajućeg učinka zaposlenih.

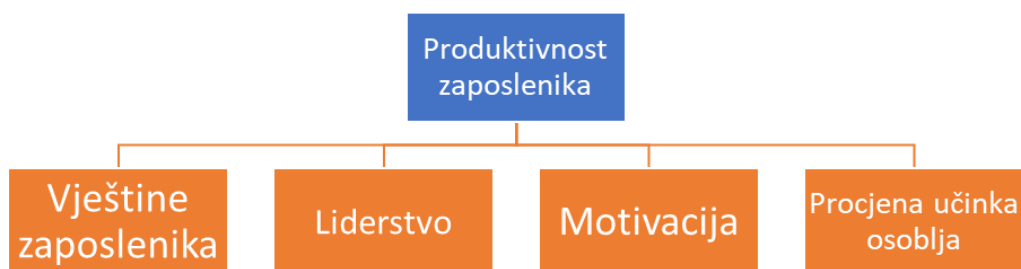
Pregled dostupne literature o faktorima koji mogu uticati na produktivnost osoblja ukazuje da su faktori mnogobrojni i raznovrsni. Obično, kombinacija nekoliko ovih faktora odgovorna je za stanje u kojem se organizacija nalazi. Nekoliko teorija je predstavljeno kako bi se objasnio ovaj fenomen. Motivacija, vještine zaposlenika, stil vođenja i procjena performansi adekvatno su definisani od strane različitih stručnjaka. Međutim, ni jedan stručnjak nije potpuno objasnio tačne efekte koje će bilo koji od ovih faktora imati na efikasnost osoblja (Bayalievaa-Jailobaeva, K. 2014).

Procjena učinka osoblja

Prema Armstrongu, ocjenjivanje učinka je identifikacija, mjerenje i upravljanje učinkom ljudskih resursa u organizaciji. On tvrdi da organizacije provode procjene u administrativne svrhe kako bi utvrdili učinak zaposlenih. Ocjenjivanje učinka zaposlenika se također može posmatrati kao proces procjene, sumiranja i razvoja radnog učinka zaposlenog u organizaciji kako bi se poboljšala produktivnost zaposlenika u organizaciji, on dalje ukazuje da veliki dio literature o učinku zaposlenih i naglasak na razvoju kompetencije zaposlenika i poboljšanje performansi zaposlenika, proizlaze iz perspektive poslovne strategije zasnovane na resursima koja se koristi za postizanje poslovnih ciljeva (Armstrong, 2006). Povratne informacije date zaposlenima će im pomoći da poboljšaju svoje percepcije o svom poslu. Shodno tome, dobar sistem ocjenjivanja učinka će identificirati standarde učinka i ključne kompetencije i prenijeti ih zaposlenima. Periodične procjene pomažu kompaniji da uporedi učinak zaposlenih sa željenim učinkom i da donese odgovarajuće odluke za dalje unapređenje (Lawrence, 2010).

Sve navedene stavke jasno utiču na produktivnost zaposlenika nakon tranzicije (Grafika 7).

Grafika 7. Ključni faktori koji utiču na produktivnost zaposlenika nakon tranzicije



Izvor: autorica prema (Binder, M. (2016)

Jasno je da put tranzicije nije zahtjevan za organizaciju samo u momentu njegovog zbivanja već i nakon završenog procesa. Organizacija mora imati jasan plan za kontrolu svih faktora koji utiču na produktivnost uposlenih (Armstrong, 2006).

4.3 Utjecaj podrške i resursa za tranziciju na zadovoljstvo zaposlenika

Da bi se efikasno suprotstavile posljedicama promjena i održale moral zaposlenih tokom tranzicije, organizacije moraju zauzeti proaktivan stav u jačanju svoje radne snage. Implementacijom opipljivih strategija koje daju prioritet dobrobiti zaposlenika, kompanije mogu potaknuti otporan i ujedinjen tim koji je sposoban da prebrodi oluje promjena i zajedno postanu jači (Kucerova, M., Vanova, J., Ruskova, D., 2011).

Preporučuje se 6 koraka u održavanju zadovoljstva zaposlenih u toku i nakon tranzicije (Grafika 8.).

Grafika 8. Načini održavanja zadovoljstva zaposlenih u toku tranzicije



Izvor: autorica prema (Kucerova, M., Vanova, J., Ruskova, D., (2011)

1. Efikasna i transparentna komunikacija

Efikasna komunikacija je ključna u periodima promjena. Organizacije treba da osiguraju da zaposleni budu dobro informisani o razlozima za promjenu, očekivanim koristima i kako će to uticati na njihove uloge. To se može postići kombinacijom najava u cijeloj kompaniji,

timskih sastanaka i razgovora jedan na jedan. Pružanje redovnih ažuriranja i rješavanje problema zaposlenika pomoći će u ublažavanju neizvjesnosti i izgradnji povjerenja. Dopuštajući zaposlenima da izraze bilo kakva pitanja i nedoumice, organizacije pružaju siguran prostor radnicima. To može pozitivno uticati na povjerenje zaposlenih (Leppel, K., Brucker, E., Cochran, J., 2012.)

2. Uključivanje zaposlenih u proces promjene

Uključivanje zaposlenih u proces promjene može pomoći da se smanji otpor i poveća njihov osjećaj vlasništva i predanosti. Ovo se može postići traženjem doprinosa zaposlenih, ohrabriranjem povratnih informacija i stvaranjem mogućnosti za zaposlene da doprinesu razvoju i implementaciji novih procesa ili inicijativa (Kucerova, M., Vanova, J., Ruskova, D.,(2011).

3. Podrška i obuka

Zaposlenicima mogu biti potrebne nove vještine ili znanja kako bi se prilagodili promjenama u svojim ulogama ili organizaciji u cjelini. Pružanje obuke i podrške može pomoći da se olakša tranzicija i pokaže posvećenost organizacije rastu i razvoju zaposlenih (Saka-Helmhout, A. 2010).

4. Prepoznati i nagraditi doprinose zaposlenih

Prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenih za njihov trud u periodima promjena može pomoći u održavanju motivacije i jačanju važnosti prilagođavanja novim okolnostima. To se može postići i kroz formalne i neformalne programe priznavanja, kao i kroz pružanje mogućnosti za napredovanje u karijeri i rast (Martyn, D. 2012).

5. Praćenje uticaja tranzicije na zdravlje i blagostanje zaposlenih

Tokom perioda promjena, od suštinske je važnosti da organizacije vode računa o dobrobiti svojih zaposlenih. To se može postići redovnim prijavama, anketama i kreiranjem politike otvorenih vrata za zaposlenike da izraze zabrinutost ili traže podršku (Hayes, J. 2014).

6. Inkluzivno i podržavajuće okruženje

Stvaranje podsticajnog i inkluzivnog radnog okruženja može pomoći zaposlenima da se osjećaju povezanije sa svojim kolegama i organizacijom u cjelini. Podsticanje timskog rada, saradnje i otvorene komunikacije može podstaći osećaj pripadnosti i učiniti zaposlene otpornijim na promjene (Elliot, A. J. 2009).

5. ANALIZA ISTRAŽIVANJA

5.1. Tumačenje rezultata i usporedba sa teorijskim okvirom

U okviru istraživanja, aktivno je sudjelovalo 100 (stotinu) ispitanika, članova organizacija koji su prošli kroz razdoblje tranzicije, obuhvatajući njihov radni angažman prije i nakon navedenog procesa. Ovim istraživanjem temeljito su prikupljeni relevantni demografski podaci o uzorku, a ti podaci su sistematično predstavljani i analizirani u strukturalnoj formi, prema specifičnostima pojedinih varijabli, što je jasno prikazano u pratećoj Tabeli 1. Ova analitička metoda omogućava dublje razumijevanje karakteristika sudionika istraživanja, pružajući čvrstu osnovu za daljnje interpretacije i zaključke u završnom radu.

Tabela 1. Procentualna zastupljenost različitih demografskih karakteristika kod ispitanika

| Varijabla | % | Varijabla | % | Varijabla | % | Varijabla | % | Varijabla | % |
|-----------|----|-----------------------------|----|-------------------------|----|------------------------|----|-----------------------------|----|
| Spol | | Dob | | Obrazovanje | | Godine radnog iskustva | | Veličina organizacije | |
| Muško | 41 | manje od 20 godina starosti | 1 | Osnovno | 0 | manje od 1 godine | 1 | manje od 10 zaposlenika/ica | 14 |
| Žensko | 59 | 21 - 30 godina starosti | 47 | Srednjoškolsko | 7 | 1-5 godina | 32 | 10-50 zaposlenika/ica | 68 |
| | | 31 - 40 godina starosti | 38 | Diplomirani/bachelor | 60 | 6-10 godina | 47 | 51-100 zaposlenika/ica | 11 |
| | | 41 - 50 godine starosti | 10 | Magistar/master | 30 | 11-20 godina | 14 | Više od 100 zaposlenika/ica | 5 |
| | | više od 51 godine starosti | 4 | Doktorat/Ph.D. | 3 | Više od 20 godina | 6 | Ne znam | 2 |
| | | | | Drugo (molimo navedite) | | | | | |

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati:

Nakon detaljnih deskriptivnih analiza rezultata na skalama, utvrđeno je da su ispunjeni preduvjeti za primjenu parametarske statistike, što je detaljno prikazano u Tabeli 2. Ovaj korak čini temeljnu osnovu za daljnje statističke analize, a korištenje parametarskih metoda omogućava precizniju interpretaciju rezultata istraživanja. Kako bismo provjerili hipoteze o pozitivnom utjecaju upravljačke i organizacijske podrške na efikasnost tranzicije, primijenjen je Pearsonov koeficijent korelacije. Ovaj analitički pristup pruža relevantan uvid

u međudnose između varijabli, omogućavajući dublje razumijevanje dinamike procesa tranzicije te potvrdu ili odbacivanje postavljenih hipoteza na temelju kvantitativnih podataka.

Tabela 2. Deskriptivne vrijednosti dobijene na skalama Organizacione podrške, Upravljačke podrške i Efikasnosti tranzicije.

| | Minimum | Maximum | M | S | Skjunis | |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------------|
| | | | | | Parametar | Stand. pogreška |
| Organizaciona podrška | 3.00 | 15.00 | 8.2800 | 3.09147 | .286 | .241 |
| Upravljačka podrška | 4.00 | 20.00 | 10.8400 | 4.22527 | .173 | .241 |
| Efikasnost tranzicije | 6.00 | 28.00 | 15.5900 | 6.03708 | .238 | .241 |

Izvor: Autor završnog rada

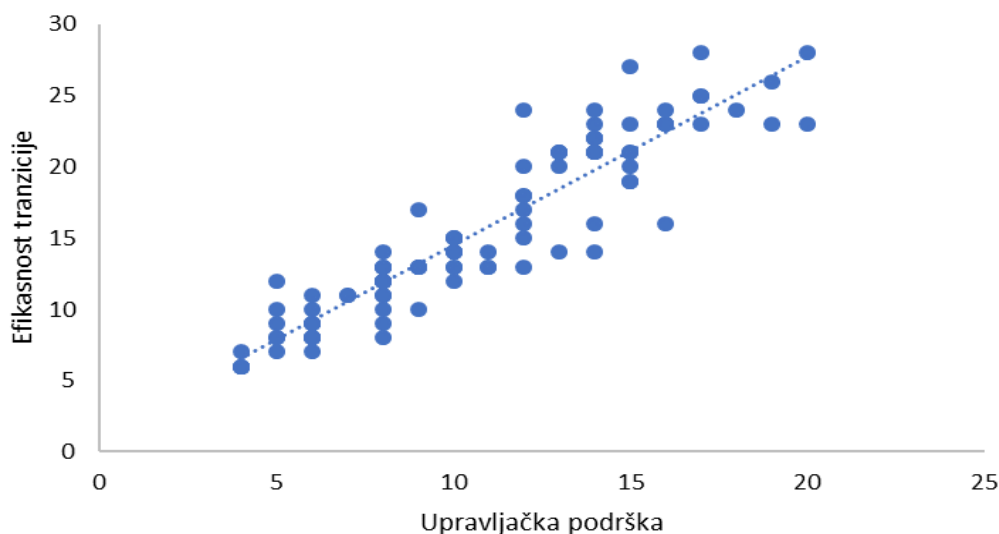
Dobivena je značajna pozitivna korelacija između rezultata na skalama organizacione podrške i efikasnosti tranzicije ($r(98) = 0.928$; $p=0.000$), kao i između upravljačke podrške i efikasnosti tranzicije ($r(98) = 0.894$; $p=0.000$). Uočavamo jasan linearan trend između navedenih varijabli (Grafikon 9 i 10), što nam potvrđuje hipoteze da su organizaciona i upravljačka podrška izrazito bitni prediktori efikasnosti provođenja tranzicije.

Grafika 9. Odnos između rezultata na skali organizacione podrške i efikasnosti tranzicije



Izvor: Autor završnog rada

Grafika 10. Odnos između rezultata na skali upravljačke podrške i efikasnosti tranzicije



Izvor: Autor završnog rada

Kada je u pitanju provjera naše hipoteze da će prema demografskim karakteristikama, različite grupe radne snage koja se nalazi u procesu tranzicije na različite načine posmatrati organizacionu i upravljačku podršku i efikasnost procesa tranzicije, nismo dobili statistički značajne razlike. Odnosno ispitanici različitog spola (utvrđeno provođenjem t-testa), kao i dobi, nivoa obrazovanja, dužine staža i veličine organizacije (utvrđeno provođenjem jednosmjerne analize varijanse) na jednak način vide organizacionu i upravljačku podršku, kao i efikasnost tranzicije.

Također, obzirom da su dobijene visoke korelacije obje prediktorske varijable sa kriterijem, zanimao nas je detaljniji odnos između sve tri varijable. Pokazana je i visoko pozitivna korelacija između upravljačke i organizacijske podrške (Tabela 3).

Tabela 3. Matrica korelacija prediktora i kriterija.

| | 1. | 2. | 3. |
|---------------------------|---------|---------|----|
| 1. Organizacijska podrška | 1 | | |
| 2. Upravljačka podrška | 0,866** | 1 | |
| 3. Efikasnost tranzicije | 0,849** | 0,928** | 1 |

** značajno na nivou 0,01

Izvor: Autor završnog rada

Zatim, dobijen je i značajan koeficijent multiple korelacije $R = 0,932$; $F(2,97) = 322.309$; $p = 0,000$, a nakon toga i koeficijent determinacije unutar multiplog regresijskog modela R^2

što govori da je 86,9% varijabiliteta efikasnosti tranzicije moguće objasniti sa dva prediktora koju su definirana u istraživačkom modelu (Tabela 4). Kada smo izračunali standardizirane regresijske koeficijente i parcijalne koeficijente korelacije dobili smo da je upravljačka podrška snažniji prediktor efikasnosti tranzicije, iako i parcijalni udio varijable organizacijska podrška je statistički značajan (Tabela 5).

Tabela 4. Koeficijent multiple korelacije i determinacije.

| R | R ² | F | df1 | df2 | p |
|------|----------------|---------|-----|-----|------|
| ,932 | ,869 | 322,309 | 2 | 97 | ,000 |

Izvor: Autor završnog rada

Tabela 5. Regresijski koeficijenti i parcijalni koeficijenti korelacije.

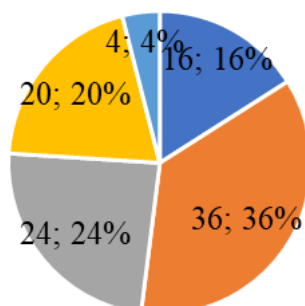
| | B | Stand. pogreška | Beta | t | Značajnost | Parcijalni koeficijent |
|------------------------|-------|-----------------|------|--------|------------|------------------------|
| Intercept | .723 | .643 | | 1.125 | .264 | |
| Organizacijska podrška | .351 | .144 | .180 | 2.446 | .016 | .241 |
| Upravljačka podrška | 1.103 | .105 | .772 | 10.497 | .000 | .729 |

Izvor: Autor završnog rada

Ovo naglašava značaj organizacijske podrške i efikasnosti procesa tranzicije, koje su sudionici jednako doživljavali, neovisno o spolu, dobi, razini obrazovanja, stažu ili veličini organizacije. Istraživanje je pokazalo da demografske karakteristike ne predstavljaju ključni faktor u percepciji organizacijske podrške i efikasnosti tranzicijskog procesa među različitim grupama radne snage.

Pored toga procentualno su prikazani elementi sa kojima su ispitanici najviše zadovoljni nakon tranzicije (Grafikon 11), te sa čim su najmanje zadovoljni (Grafikon 12).

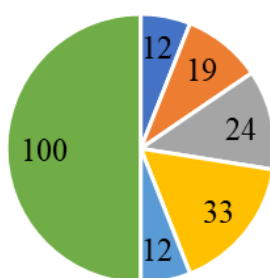
Grafika 11. Procentualni odabir ispitanika za elemente kojima su ispitanici najmanje zadovoljni nakon tranzicije.



- Poslovno okruženje i radna atmosfera
- Mogućnost za osobni profesionalni razvoj
- Novi posao i radne odgovornosti
- Razina plaće i beneficije
- Radna ravnoteža i fleksibilnost

Izvor: Autor završnog rada

Grafika 12. Procentualni odabir ispitanika za elemente kojima su ispitanici najmanje zadovoljni nakon tranzicije



- Poslovno okruženje i radna atmosfera
- Mogućnost za osobni profesionalni razvoj
- Novi posao i radne odgovornosti
- Razina plaće i beneficije
- Radna ravnoteža i fleksibilnost
- Total

Izvor: Autor završnog rada

Analizirajući dobivene rezultate istraživanja, možemo izvući ključne spoznaje koje se izravno povezuju s teorijskim okvirom istraživanja. Prvo, rezultati ukazuju na značajnu

povezanost organizacijske podrške s efikasnošću tranzicije. Ova potvrda teorijskih pretpostavki sugerira da pravilna infrastruktura i podrška unutar organizacije igraju ključnu ulogu u olakšavanju procesa tranzicije, što je u skladu s teorijskim modelima koji naglašavaju važnost organizacijske strukture za uspješno suočavanje s promjenama.

Drugo, istraživanje potvrđuje i značaj upravljačke podrške u kontekstu efikasnosti tranzicije. Ovo se poklapa s teorijskim okvirom koji naglašava ulogu vođenja i upravljanja u procesima promjena unutar organizacije. Rezultati ukazuju na to da podrška rukovodstva značajno doprinosi pozitivnom ishodu tranzicije.

S obzirom na zadovoljstvo ispitanika, rezultati pokazuju da su najmanje zadovoljni mogućnostima za osobni profesionalni razvoj. Ovaj rezultat pruža vrijedan uvid u područja koja zahtijevaju dodatnu pažnju i potencijalna poboljšanja kako bi se potaknuo pozitivan osjećaj osobnog i profesionalnog rasta tijekom tranzicijskih faza.

Naposljetku, rezultati ukazuju i na to da su ispitanici najviše zadovoljni razinom plaće i beneficija. Ovo se može tumačiti kao indikator uspješnosti organizacijskih politika u području nagrađivanja i pružanja beneficija, što je bitan faktor zadovoljstva zaposlenika tokom procesa tranzicije.

U konačnici, ovi rezultati pružaju konkretnu podršku teorijskom okviru, ističući ključne faktore koji utiču na efikasnost tranzicije i zadovoljstvo zaposlenika. Navedene spoznaje mogu poslužiti kao temelj za razvoj preporuka i strategija unutar organizacija s ciljem poboljšanja tranzicijskih procesa i ukupnog zadovoljstva zaposlenika.

5.2. Preporuke za unapređenje upravljanja tranzicijom zaposlenika u NVO nakon završetka projekta

Iako volonterske inicijative građana datiraju kroz različite epohe, nevladine organizacije (u daljem tekstu NVO) u današnjem kontekstu, naročito na globalnom nivou, doživljavaju evoluciju tokom poslednja dva stoljeća. Pojam "nevladine organizacije" stekao je popularnost zajedno s uspostavom Ujedinjenih nacija 1945. godine. Definisane NVO postavila je Visoka komisija Ujedinjenih nacija za izbjeglice (UNHCR), postavljajući ključne kriterije: da bude neprofitna, nekomercijalna, nevladina, pravno registrovana, te da usklađuje svoje aktivnosti s univerzalnim humanitarnim vrijednostima i praksom. Druge međunarodne agencije dodaju dodatne karakteristike, od kojih je posebno značajna sposobnost NVO, odnosno njena sposobnost planiranja, posjedovanja resursa za implementaciju, te spremnost na odgovornost za svoje aktivnosti (Nuković, A.2006).

Tri generacije volonterskih razvojnih akcija, kako ih je definirao Korten (1990), pružaju uvid u evoluciju i raznolikost uloga nevladinih organizacija (NVO) u razvoju:

Prva generacija obuhvaća tipične razvojne NVO koje se usredotočuju na pružanje pomoći i socijalnu skrb te izravno pružaju usluge krajnjim korisnicima. Primjeri uključuju distribuciju hrane, izgradnju skloništa i pružanje zdravstvene skrbi.

Druga generacija obuhvaća NVO koje se usredotočuju na male akcije lokalnog razvoja. Ove organizacije ciljaju na izgradnju kapaciteta lokalnih zajednica kako bi zadovoljile svoje potrebe putem lokalnih akcija, oslanjajući se na vlastite resurse (Mehta, D., Mehta, N. K., 2013.)

Treću generaciju Korten opisuje kao "održivi razvoj sistema". U ovoj fazi, NVO nastoje potaknuti promjene politika i institucija na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. One prelaze iz uloge pružatelja operativnih usluga u ulogu katalizatora, nastojeći utjecati na šire strukture društva. Ova evolucija označava prijelaz NVO s humanitarnog fokusa na fokus na dugoročni razvoj (Nuković, A.2006).

Za registrirano udruženje, ključni organi upravljanja uključuju skupštinu kao najviši organ i opcionalno upravni odbor. Ovi organi su odgovorni za upravljanje imovinom udruženja ili fondacije s pažnjom, odgovornošću i u skladu sa zakonima, te u najboljem interesu udruženja. Prilikom izbora lica koje će izravno upravljati udruženjem i zastupati ga, ta osoba se obično bira na skupštini (Kaldor, M. 2003).

Važno je napomenuti da ne postoji univerzalno rješenje za organizacijsku strukturu NVO. Pitanja poput broja zaposlenih i specifične strukture ovise o veličini, misiji i potrebama same organizacije. Neki faktori koje treba razmotriti u određivanju organizacijske strukture uključuju potrebu za administrativnim osobljem, financijskim menadžerima, projekt menadžerima i drugim stručnjacima. Sama organizacija mora pažljivo razmotriti svoje ciljeve, resurse i potrebe kako bi oblikovala strukturu koja najbolje odgovara njezinim specifičnostima i djelovanju (Ubeda *et al.* 2013).

U praksi, svaka organizacija teži pronaći optimalna rješenja za svoju organizacijsku strukturu, a ova potraga često je povezana s veličinom same organizacije. Budući da većina nevladinih organizacija (NVO) djeluje na projektima, posebna pažnja mora se posvetiti definiranju strukture kako bi se osiguralo uspješno upravljanje projektima i aktivnostima (Nuković, A.2006).

Nevladine organizacije (NVO) predstavljaju tip organizacije koje su najviše podložene promjenama za razliku od vladinog/privatnog sektora. Razloga je mnogo ali najvidljiviji jeste upravo način finansiranja. Mnoge NVO svoj izvor finansiranja pronalaze u donatorskim sredstvima kroz projekte ograničenog trajanja.

Upravo ovo se može dovesti u korelaciju sa stepenom zadovoljstva i/produktivnosti zaposlenika, obzirom da će njihova plata varirati u zavisnosti od sredstava dobijenih projektom; imat će ograničeno trajanje a od zaposlenika će se tražiti brza prilagodba zahtjevima projekta. To podrazumjeva da zaposlenici u NVO svakim projektom moraju razvijati drugačije vještine poslovanja.

Dva značajna trenda upravljanja posebno su relevantna za nevladine organizacije (NVO).

- Prvo, participativni menadžment predstavlja pristup koji je karakterističan za NVO. Ovaj pristup povezan je s konceptom "learning organizacije", gdje se svi zaposleni smatraju izvorima znanja i vještina. Unutar organizacije, postoji naglasak na unutrašnjoj demokraciji, gdje zaposleni aktivno sudjeluju u procesima donošenja odluka i prihvaćaju pristup cjeloživotnog učenja.
- Drugo, menadžment različitosti je pristup koji se često primjenjuje u organizacijama koje se suočavaju s različitim kulturama unutar svoje strukture. Upravljanje raznolikošću podrazumijeva prilagodbu strategija i pristupa kako bi se učinkovito upravljalo različitim kulturnim kontekstima unutar organizacije (Nuković, A.2006).

Uspješno upravljanje u NVO znači mudro korištenje ograničenih resursa kako bi se postigli definirani ciljevi. Važno je imati na umu da nisu svi ljudi koji rade za NVO su volonteri; organizacije također imaju plaćeno osoblje koje mora dijeliti predanost ciljevima i principima organizacije. Da bi organizacija funkcionisala učinkovito, ključno je imati specijalizaciju u odnosu na poziciju, jasne opise poslova te motivirano osoblje koje komunicira s poštovanjem, prihvaća kritike i upravlja konfliktnim situacijama (Mehta, D., Mehta, N. K., 2013.).

Dodatno, NVO treba ulagati u jačanje kapaciteta svojih članova uprave i osoblja putem obuke. Važno je razvijati vještine kontinuiranog učenja i fleksibilnosti kako bi se prilagodili promjenama. Strateško planiranje, monitoring i evaluacija također su ključne komponente uspješnog upravljanja NVO, zajedno s strateškim razmišljanjem i analizom okruženja kako bi se identificirale stvarne potrebe i prioritete organizacije (Nuković, A.2006).

Moguće prepreke i izazovi koji se javljaju u NVO su (Hayes, J. 2014):

1. Zapošljavanje i zadržavanje kompetentnog osoblja

Mnoge lokalne NVO rade sa fokusom na projektnu orijentaciju, što znači da je nizak prioritet za ulaganje u njegovanje kapaciteta ljudskih resursa i mjere zadržavanja osoblja zbog njihove kratkoročne prirode projekata. Neke organizacije nisu u mogućnosti da imaju prave zaposlene u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Kada zapošljavaju osoblje, suočavaju se s izazovom da ga zadrže do kraja faze projekta jer osoblje odlazi prije završetka projekta. Ova dinamika koju doživljavaju projektno orijentisane organizacije veliki je izazov jer su fluktuacije osoblja često velike i nestalne, što destabilizuje programiranje i na kraju učinak organizacije. Neke od geografskih oblasti u kojima NVO djeluju su nepristupačne ili udaljene i postaje teško privući osoblje za rad na ovim lokacijama i oni su primorani da se oslanjaju na privremeno ili nekvalifikovano osoblje za popunjavanje pozicija.

2. Neadekvatne politike ili procedure za ljudske resurse

Neke od lokalnih NVO nemaju uspostavljene HR smjernice koje podržavaju upravljanje osobljem. Tamo gdje postoje, ne koriste se i umjesto toga se koriste kao alati za dobijanje donatorskih sredstava. Većina pitanja upravljanja osobljem se radi na adhoc način i nikada nije jasno šta se od zaposlenika očekuje da uradi u datom trenutku. U nekim organizacijama postojeće politike nisu usklađene sa vladinim politikama rada. Na primjer, vlada ima politiku da će majka dobiti tri mjeseca plaćenog odsustva, ali u nekim organizacijama daju ili mjesec dana ili politika uopće nije uključena. Neke nevladine organizacije nisu imale ugovore, opise poslova ili pisma o imenovanjima za osoblje. Stoga je teško dobiti evidenciju o tome kada je osoblje zaposleno, na šta ima pravo, dužinu ugovora i koje su bile njihove odgovornosti. U nekim organizacijama, jer nisu imali ugovore, neki od njih su bili bez plate tokom nekoliko mjeseci, nikada im nisu davali pauze na radu, oduzeti su im dio plate za neke neobjašnjive troškove od strane menadžmenta.

3. Nedostatak kapaciteta za upravljanje radne snage

Izazov s kojim se suočavaju lokalne nevladine organizacije je kako upravljati različitim grupama koje postoje u radnoj snazi kako bi se osiguralo da su predane misiji organizacije. Mnogi se suočavaju s izazovima u motivaciji ljudi različite dobi i spola, a mnoge organizacije još uvijek koriste zastarjele metode upravljanja osobljem. Na primjer, postoji porast zapošljavanja mlađeg boljeg „obrazovanog“ osoblja i to je doprinijelo tenzijama između starijeg „iskusnog“ osoblja. Stoga je nedostajalo delegiranje posla na jasan i sistematičan način zbog konfliktnih pristupa radu i sumnji između ove dvije grupe. Ponekad je nedostatak obrazovane i kvalifikovane radne snage na lokaciji uticao na zapošljavanje jer su neke organizacije morale da angažuju osoblje sa skraćanim radnim vremenom ili da rade sa volonterima, ali organizacije nisu imale relevantne politike za efikasno angažovanje sa grupama. U drugim slučajevima to je bio izazov posebno tamo gdje su imali one koji su bili zaposleni/imenovane od strane zajednice i one koji su koristili formalni sistem zapošljavanja.

4. Neusklađenost kvalifikacija zaposlenika sa poslovima ili pozicijama

U nekim organizacijama osoblje je postavljeno u poziciju da nema potrebnu kompetenciju ili vještine za adekvatno obavljanje zadataka. Na primjer, osoblje obučeno za nabavke je angažovano kao računovođa ili inženjer kao koordinator programa u zdravstvenom projektu. U drugim scenarijima oni koji su bili na rukovodećim pozicijama nisu imali relevantne vještine ili znanja da podrže drugo osoblje koje su nadgledali. Ovi scenariji su rezultirali lošim učinkom u organizacijama jer osoblje nije bilo u stanju da efikasno obavlja svoje dužnosti. Lokalne nevladine organizacije moraju shvatiti da ne mogu uspjeti ako zaposleni vide da su nedovoljno iskorišteni ili su iskorišteni u pogrešno vrijeme ili na pogrešnoj poziciji.

5. Neadekvatne vještine upravljanja ljudskim resursima među supervizorima

Veličina mnogih lokalnih organizacija je mala. U organizaciji od 3-10 uposlenih mnoge nemaju jedinicu za ljudske resurse ili menadžera za ljudske resurse i ovo možda nije praktična ideja zbog implikacija na troškove. Funkciju ljudskih resursa u ovim nevladinim organizacijama stoga vodi ili menadžer projekta ili neko drugo osoblje koje možda nema potrebne HR vještine i to stvara sukobe u menadžmentu. Ovaj nedostatak vještina ljudskih resursa utiče na svakodnevno upravljanje organizacijom i u nekim slučajevima je doveo do sukoba oko odgovornosti između menadžmenta i osoblja oko toga ko treba da implementira koje aktivnosti.

6. Strategije organizacionih programa utiču na zapošljavanje

Mnoge lokalne NVO stupaju u saveze i partnerstva sa nacionalnim ili međunarodnim organizacijama, ili vladom, i ovi angažmani od njih zahtjevaju da angažuju ili restrukturiraju svoje ljudske resurse kako bi iskoristili nove mogućnosti. Ovo znači da su imenovanja osoblja ponekad zasnovana na projektu, ugovorena i na određene periode. U nekim organizacijama postoje 2-3 projekta podržana od strane različitih donatora koji, nažalost, mogu implementirati različite platne šeme i radne prakse, što stvara sukobe unutar organizacije i stvara izazove u upravljanju. Kada su organizacije u partnerstvu sa donatorskom agencijom, a donator ne obezbjeđuje sredstva dodatnom osoblju, tada se od postojećeg osoblja ponekad traži da preuzme više uloga bez potrebnih vještina. To dovodi do povećanja obima posla, stresa, nezadovoljstva osoblja i na kraju do neuspješnog rada cijele organizacije.

7. Nemogućnost ponude i pružanja konkurentnih podsticaja i beneficija zaposlenima

Ovo pitanje je najizazovnije u nevladinim organizacijama jer nuđenje konkurentskih beneficija zaposlenima ima velike implikacije na troškove, a lokalne NVO nemaju finansijska sredstva za to. Plate ili podsticaji koji se obezbjeđuju zavise od primljenih donatorskih sredstava ili prihoda ostvarenog kroz aktivnosti preduzeća koje je preduzela organizacija. Ovo ponekad snažno utiče na moral i učinak osoblja u ovim organizacijama.

8. Neadekvatni sistemi upravljanja učinkom

Od menadžera i zaposlenih se traži da razviju ciljeve učinka i rezultate koji definišu pojedinačne zadatke. Međutim, mnogi zaposleni i menadžment su priznali da ovaj proces ne postoji u njihovim organizacijama. Nije bilo alata ili mehanizama za podršku ocjenjivanju osoblja i stoga je to značilo da nije bilo lako pratiti učinak osoblja. Ipak, neki od razloga koje bi uprava navela za otpuštanje osoblja bili bi zbog lošeg učinka, ali uz daljnje ispitivanje kako je to utvrđeno. Menadžeri koji nisu postavili radne ciljeve i to je demotivisalo osoblje. Mnogi zaposleni se osjećaju frustrirano zbog nedostatka konstruktivnih povratnih informacija o njihovom učinku, jer je nejasno šta se od njih očekuje. Mnoge lokalne nevladine organizacije nisu prihvatile kulturu učinka u svojim organizacijama. Ovo rezultira niskim ili lošim učinkom u smislu ostvarenja planiranih organizacionih mandata.

9. Neadekvatne mogućnosti za razvoj karijere

Još jedan izazov sa kojim se osoblje u lokalnim nevladinim organizacijama suočava je nedostatak mogućnosti za unapređenje karijere. To bi uključivalo kontinuirani rad na stvaranju novih radnih mjesta i podršku osoblju da se razvija unutar organizacije kako bi se održao moral. U prošlosti su organizacije osposobljavale zaposlene za ispunjavanje organizacijskih zahtjeva kroz obuku i razvojne intervencije. Međutim, obim i troškovi obuke i razvoja su porasli a obučeni zaposlenici daju otkaz prije nego što daju značajan doprinos organizaciji nakon obuke i stoga mnoge organizacije to ne planiraju. U situaciji kada su bile dostupne mogućnosti za obuku, relevantnom osoblju nije data mogućnost da prisustvuje i umjesto toga se drugo osoblje šalje na obuku ili supervizori pohađaju obuke, ali nisu direktno uključeni u aktivnosti implementacije projekta. U projektno orijentisanim organizacijama ne postoji sigurnost da će se nečija karijera razvijati jer je trajanje finansiranja obično kratkoročno, a sredstva ili mogućnosti za podršku razvoju kapaciteta ljudskih resursa obično su malobrojni ili nisu dostupni.

10. Poteškoće u održavanju ravnoteže između potreba zaposlenika i organizacije

Još jedan izazov s kojim se organizacije suočavaju je usklađivanje očekivanja zaposlenika sa strateškim fokusom organizacije. Lokalne nevladine organizacije stalno se suočavaju sa teškim zadatkom pokušaja balansiranja između briga zaposlenih i organizacionih strateških i finansijskih ciljeva. Zaposleni su smatrali da organizacije ne rješavaju njihove brige i potrebe i bili su zasjenjeni potrebom organizacije da zadovolji donatore. Zaposlenicima je na kraju nedostajala motivacija da rade na ispunjavanju ciljeva ili osnovne misije organizacije. Takođe je ograničeno ulaganje u ljude koji su dugo prisutni u organizaciji kako bi se suprotstavili osjećaju nezadovoljstva i distanciranja od vizije.

11. Nedostatak mehanizama za uvod u rad i obuku za novozaposlene

Mnoge lokalne nevladine organizacije pretpostavile su da osoblje koje su angažovale ima vještine potrebne za obavljanje svojih dužnosti. Ipak, mnogi ne shvataju da zaposleni moraju da razumiju mandate organizacije i projekte kako bi efikasno radili. Mnogi mladi ljudi koji se pridružuju lokalnim nevladinim organizacijama smatraju da nema dovoljno mentorstva ili jasnog usmjeravanja karijere, dok u isto vrijeme postoji pritisak da se uče i postižu rezultati projekta. Osoblje u nekim lokalnim nevladinim organizacijama smatralo je da im njihovi supervizori nisu dali jasne smjernice o svakodnevnim zadacima potrebnim za obavljanje njihovih uloga, a ova scena je pogoršana kada nije bilo opisa poslova. To je dovelo do toga da su supervizori postavljali nerealne zahtjeve osoblju ili je osoblje na kraju ne ispunjavalo zadatke kako je zahtijevano.

12 Prisustvo rukovodstva/krize

Mnoge lokalne nevladine organizacije suočavaju se s krizom liderstva. Kada se rukovodeća pozicija uprazni, mnoge organizacije imaju poteškoća u pronalaženju zamjene i postoje slučajevi kada ova pozicija ostane upražnjena u periodu od 6 mjeseci do jedne godine. Postoje i izazovi sa kojima se susreću kada članovi osnivači imaju rukovodeće pozicije u

organizaciji, a ne daju priliku niti izgrađuju leaderske kapacitete drugim menadžerima ili osoblju unutar organizacije. Mnoge lokalne nevladine organizacije više se fokusiraju na izgradnju svojih tehničkih vještina i znanja, ali ne uspijevaju u planiranju razvoja leaderskih ili upravljačkih struktura. Ovaj aspekt se često ne posmatra kao prioritet, ali mnogi trpe posledice ozbiljnog leaderskog vakuuma u organizaciji.

13. Neadekvatne ili nejasne strukture za nagrađivanje učinka

Mnogi zaposleni su smatrali da organizacije ne nagrađuju niti priznaju osoblje za dobar ili primjeren učinak, a sankcije protiv loših radnika su bile nešto što mnoge organizacije nisu pozabavile ili ignorisale. Neki zaposleni su smatrali da sve dok je osoblje povezano ili se smatra da je 'lojalno' menadžmentu, osoblje sa lošim radom ostaje u službi dugo bez preduzimanja ikakvih radnji. To je izazvalo tenzije među onima koji su smatrali da su naporno radili kako bi doprinijeli postizanju ciljeva organizacije, ali nisu bili prepoznati za svoj trud. Primjećeno je da kriteriji za dodjelu beneficija nisu bili jasni i da su uglavnom povezani sa „lojalnošću“ menadžmentu, a ne učinkom (Hayes, J. 2014).

U upravljanju lokalnim nevladinim organizacijama primijećen je nedostatak ljudskih resursa, što se odnosi ne samo na njihovu kvalitetu, već i na njihov broj. Ovaj problem ima svoj uzrok u nedostatku finansijskih sredstava. Međutim, da bi nevladina organizacija mogla efikasno funkcionirati, ključno je osigurati minimalan broj ljudskih resursa potrebnih za održivost, dok se dodatni resursi mogu obezbediti angažmanom na projektima i finansirati putem projekata na određeno vremensko razdoblje ili ugovorima. NVO treba maksimalno iskoristiti prilike za unapređenje vještina i sposobnosti svojih zaposlenika i uprave, sudjelovanjem u organiziranim treninzima za jačanje ljudskih resursa u ovom sektoru (Mehta, D., Mehta, N. K., 2013).

S obzirom na to da se radi o organizacijama s malim brojem zaposlenika (2-3), nužno je uključiti sve zaposlene u proces donošenja odluka te u definiranje misije, ciljeva i aktivnosti NVO. To omogućava bolje razumijevanje njenog djelovanja u zajednici i motivira zaposlenike da aktivnije sudjeluju u ostvarivanju misije i ciljeva. Za uspjeh izrade strategije NVO i njenog funkcioniranja u zajednici, bitno je da NVO kontinuirano analizira svoje snage i slabosti te prilike i prijetnje iz okoline, koristeći SWOT analizu koja se često primjenjuje zbog svoje jednostavnosti. Preporučuje se da svi zaposleni i volonteri sudjeluju u ovoj analizi. Iz SWOT analize proizlazi važnost identifikacije prilika koje treba iskoristiti, a koje su u skladu sa snagama organizacije i smanjit će njene slabosti (Nuković, A.2006).

Nije nepoznanica da se NVO susreću sa poteškoćama nakon završetka projekta. Te poteškoće mogu uticati na rad same organizacije ali i na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Upravo zbog toga, važno je imati plan za tranziciju zaposlenika unutar organizacije. Ukoliko takav plan ne postoji može se desiti da zaposlenici vrlo brzo napuste tu organizaciju.

Pa čak i kod organizacija koje imaju jasan plan tranzicije, može se desiti da zaposlenici nisu zadovoljni samo implementacijom, što će se u velikoj mjeri odraziti na njihovo zadovoljstvo i produktivnost a kasnije i na same rezultate (Ullah, I., Yasmin, R., 2013).

Uspješno upravljanje promjenama zahtijeva implementaciju više faza kako bi se osiguralo da tranzicija bude uspješna (Mehta, D., Mehta, N. K., 2013):

1. Identifikujte promjenu i izvršite procjenu uticaja

Za početak, potrebno je identificirati potrebnu promjenu i osigurati da je u skladu s općim ciljevima organizacije. Zatim, je potrebno izvršiti procjenu uticaja kako će promjena uticati na sve nivoe organizacije. Ova procjena će pružiti smjernice o tome kako implementirati promjenu jer pokazuje ko se suočava s najvećim uticajem i kome će biti potrebna najveća podrška ili obuka.

2. Kreiranje plana tranzicije

Prema uvidu iz pripreme faze potrebno je odrediti na koji način implementirati potrebne promjene. Potrebno je kreirati plan koji postavlja smjer za organizaciju, uključujući kako postići potrebne promjene i načine mjerenja da li su promjene bile uspješne.

Ovisno o obimu promjene koju organizacija implementira, važno je uključiti plan o tome kako će podržati zaposlenike kroz ovu tranziciju. Procjena uticaja identifikovala je zaposlene koji su najviše pogođeni, tako da plan implementacije takođe treba da uključi bilo koju vrstu podrške ili obuke koja bi ovim zaposlenima mogla biti potrebna. Stvari koje treba razmotriti uključuju mentorske programe, planove unakrsne obuke i politike otvorenih vrata gdje zaposleni mogu zatražiti pomoć i dobiti pojašnjenje.

3. Komunikacija sa zaposlenicima

Da bi efikasno prenijeli promjenu zaposlenima, potrebno je razviti komunikacijsku strategiju. U ovom planu se nalaze glavne poruke, identifikuju publiku i smjernice o tome ko ili koji medij će dostaviti ove informacije. Pored toga, važno je i razmotriti kako će menadžment odgovoriti na otpor ili povratne informacije zaposlenih.

Zbog procjene uticaja, menadžment će već znati na koji nivo organizacije će promjena najviše uticati. Preporučuje se da prvo i najčešće komunicirate sa ovim zaposlenima.

4. Navesti razloge za promjenu

Da bi se dobila podrška zaposlenih prilikom implementacije promjena, mora se pokazati neophodnost promjene. Često je najbolji način da se to postigne predstavljanjem podataka koji podržavaju ovu odluku. Takvi podaci mogu uključivati ankete kupaca ili zaposlenih, strateške poslovne ciljeve ili budžetske planove. Važno je naglasiti prednosti koje će donijeti implementacija promjena. Zaposleni koji razumiju zašto se promjena dešava možda će se verovatnije osjećati motiviranim da aktivno učestvuju u promjeni.

5. Povratne informacije od zaposlenih

Nakon što se saopći promjena zaposlenima, važno je pružiti priliku da zaposleni daju povratne informacije. To se može uraditi putem zakazivanja ličnih sesija povratnih informacija ili putem ankete. Promjena može učiniti neke ljude nervoznima, tako da omogućavanje zaposlenima da izraze svoje mišljenje čini da se osećaju kao dio odluke ili razgovora. Podsticanje zaposlenih da izraze svoje zabrinutosti takođe omogućava mogućnost da razjasne sve nesporazume u vezi ovog pitanja.

6. Lansiranje promjene

Efikasna promjena se dešava u fazama, što osigurava da zaposleni nisu preopterećeni. Potrebno je napraviti vremenski okvir koji počinje aspektima koji se prvo moraju završiti, kao što su obuka zaposlenika, nabavka opreme ili instalacija softvera. Korisno je odrediti rok za ocijenjivanje i monitoring promjene. Ovisno o tome koliko vremena organizacija ima za implementaciju promjena, moguće je razmotriti pilot program. Ako mala grupa zaposlenih testira promjenu prije nego što se implementira u cijeloj kompaniji, povećava se vjerovatnoća za uspješnu promjenu.

7. Monitoring procesa promjene

Prilikom implementiranja promjene u cijeloj organizaciji, važno je vršiti monitoring procesa kako bi bili sigurni da svi zaposleni slijede ispravne procedure implementacije.

8. Evaluacija procesa promjene

Zajedno sa timom ili zaposlenicima je potrebno razviti način evaluacije procesa promjene. U nekim situacijama može imati mjerljive rezultate koji se mogu lako izmjeriti dok u nekim situacijama je proces promjene teže izmjeriti.

Na primjer, možete to uraditi ovako:

- Šta je bio cilj ove promjene?
- Kako bi uspjeh trebao izgledati s obzirom na naš početni cilj?
- Koje oblasti našeg poslovanja su se poboljšale od uvođenja promjene?
- Postoje li područja koja su smanjila svoju produktivnost?

Tokom faze planiranja, postavljate rok za ocjenu implementacije. Kada se dostigne ovaj rok, potrebno je se sastati sa svojim timom kako bi se procijenili rezultate na osnovu utvrđenih smjernica za mjerenje uspjeha.

Pored ovih smjernica, menadžment NVO mora obratiti pažnju i na slijedeće stavke:

1. Kreiranje plana tranzicije i prije završetka projekta

Ova ključna inicijativa naglašava nužnost praćenja vremenskog okvira projekta kako bi se plan tranzicije započeo kreirati prije samog završetka. Unaprijed kreiran plan pruža sigurnost zaposlenicima, eliminirajući potencijalnu nesigurnost i nezadovoljstvo koje bi proizašlo iz nedostatka informacija o budućim koracima. Pritom, osigurava se transparentnost u procesu tranzicije, potičući povjerenje unutar organizacije.

2. Komuniciranje sa zaposlenima prije kraja projekta o njihovim očekivanjima

Osim fokusa na planu tranzicije, ova stavka naglašava važnost aktivne komunikacije s zaposlenicima prije samog završetka projekta. Uključivanjem zaposlenika u proces donošenja odluka, menadžment stvara prostor za iznošenje njihovih očekivanja i potreba. Ovo stvaranje zajedničkog dijaloga pomaže u oblikovanju plana tranzicije prema stvarnim potrebama zaposlenika, čime se stvara osjećaj inkluzivnosti i timskog rada.

3. Analiza vještina i sposobnosti zaposlenih

Ova inicijativa postavlja temelje za dugoročni razvoj zaposlenika. Analiza vještina i sposobnosti pomaže u prepoznavanju potencijalnih talenata unutar tima, čime se stvara mogućnost njihovog usmjeravanja prema tekućim projektima unutar organizacije. Time se ne samo smanjuje rizik od gubitka radne snage, već i potiče kontinuirani profesionalni rast zaposlenika.

4. Analiza budžeta i princip "No One Left Behind"

Prije završetka projekta, analiza budžeta postaje ključna kako bi se osiguralo financijsko pokriće za isplatu plaća zaposlenicima do početka novog projekta. Princip "No One Left Behind" izražava predanost organizacije očuvanju zaposlenika, čak i nakon završetka projekta. Fond solidarnosti predstavlja konkretan korak prema očuvanju financijske stabilnosti zaposlenika, jačajući osjećaj pripadnosti i međusobne podrške unutar organizacije.

5. Osiguranje resurse za dodatne obuke

Aktivno osiguravanje resursa za dodatne obuke svakom zaposleniku predstavlja investiciju u njihovu konkurentnost na tržištu rada. Pružanje mogućnosti za sticanje novih znanja i vještina ne samo da potiče njihov profesionalni razvoj, već i pridonosi ukupnoj stručnosti organizacije.

6. Evaluirati zadovoljstvo zaposlenih novom pozicijom

Nakon provedenog procesa tranzicije, evaluacija zadovoljstva zaposlenih novim pozicijama ili angažmanom na novim projektima igra ključnu ulogu. Ovaj korak omogućuje menadžmentu da dobije vrijedne povratne informacije, a istovremeno ojačava motivaciju, produktivnost i opće zadovoljstvo zaposlenika. Kroz

kontinuirano praćenje njihove dobrobiti, organizacija gradi održivu radnu atmosferu temeljenu na međusobnom povjerenju i suradnji (Carnall, C. 2007).

Upravljanje tranzicijom projekta i očuvanje ljudskih resursa sukladno provedenim smjernicama predstavlja ključnu fazu za dugoročni uspjeh nevladine organizacije. Kroz predanost transparentnosti, inkluzivne komunikacije i brige o dobrobiti zaposlenika, stvara se temelj održivog rasta i razvoja. Ovaj proces ne samo da osigurava stabilnost u završetku projekta već i postavlja solidnu platformu za buduće inicijative.

6. DISKUSIJA REZULTATA I ZAKLJUČAK

Upravljanje tranzicijom zaposlenika nakon završetka projekta u nevladinim organizacijama predstavlja ključni izazov s obzirom na potrebu za implementacijom promjena radi unapređenja performansi i efikasnosti. Analizom literature otkrivamo da brojne organizacije u ovom sektoru prolaze kroz procese promjena, bilo da su planirane ili spontane. Unatoč tome, suočavaju se s izazovima učinkovitog upravljanja tim promjenama, što naglašava potrebu za dubljim razumijevanjem faktora koji čine proces uspješnim.

Uočavamo da su i unutarnji i vanjski faktori imali značajan uticaj na način kako nevladine organizacije upravljaju promjenama. Neki od aspekata koji se poklapaju s Kotterovim osam koraka prepoznati su u većini tih organizacija. Istraživanje dodatno predlaže razvoj sveobuhvatnih planova za upravljanje promjenama s fokusom na tehničke i ljudske aspekte, provođenje analize prije i tokom promjena, izgradnju kapaciteta za upravljanje promjenama te usvajanje perspektive učenja i razvoj strategija mjerenja.

Važnost upravljanja promjenama postaje očita s obzirom na neuspješnost velikog broja inicijativa za promjene, što iznosi visokih 70-80%. Ove stope neuspjeha ukazuju na potrebu detaljnog istraživanja kako bi se identificirali faktori koji podržavaju ili ometaju uspješno upravljanje organizacijskim promjenama. Peter Drucker naglašava nužnost prilagodbe organizacije promjenama kako bi preživjela, a ovo postaje posebno relevantno u dinamičkom okruženju gdje sposobnost prilagodbe postaje ključna komponenta organizacijskih kompetencija.

Promjene u organizacijama često pokreću proces motivacije i angažmana zaposlenika. Kada zaposlenici percipiraju organizacijski napredak, postaju motiviraniji za doprinos uspjehu. Uključivanje zaposlenika u proces promjene, pružanje prilika za davanje povratnih informacija te naglašavanje važnosti njihovog mišljenja doprinosi povećanju razine angažmana. Nadalje, organizacijske promjene mogu unaprijediti timski rad i suradnju, jačajući odnose i stvarajući koherentniji tim.

No, postoje i izazovi s kojima se organizacije suočavaju tokom procesa promjene, uključujući otpor, prekid komunikacije, gubitak produktivnosti te nedostatak određenih

vještina kod zaposlenika. Otpor promjenama često proizlazi iz straha od nepoznatog, a nedostatak pravilne komunikacije može dovesti do nesporazuma i nepovjerenja. Važno je napomenuti da se produktivnost smanjuje tokom prilagodbe, a nedostatak određenih vještina kod zaposlenika može ograničiti njihovu učinkovitost.

Kada je riječ o faktorima koji utiču na produktivnost, istraživanja pokazuju da je zaposlenicima važno prepoznavanje faktora koji ometaju njihovu učinkovitost. U usporedbi s privatnim sektorom, nevladine organizacije često zaostaju u napretku produktivnosti, posebice u kontekstu financiranja projekata s ograničenim trajanjem. Preporučuje se šest koraka kako bi se održalo zadovoljstvo zaposlenika tokom i nakon tranzicije, uključujući efikasnu komunikaciju, uključivanje zaposlenika, podršku, prepoznavanje doprinosa, praćenje uticaja tranzicije na zdravlje te stvaranje inkluzivnog okruženja.

Analiza dobivenih rezultata istraživanja naglašava ključne spoznaje povezane s teorijskim okvirom. Važnost organizacijske podrške i upravljačke podrške učinkovitosti tranzicije podcrtava važnost pravilne infrastrukture i vodstva u olakšavanju procesa promjena. Proučavanje zadovoljstva zaposlenika ukazuje na potrebu za dodatnom pažnjom prema mogućnostima osobnog profesionalnog razvoja, što predstavlja važan aspekt u procesu tranzicije.

Rezultati istraživanja pružaju korisne smjernice za organizacije u cilju poboljšanja tranzicijskih procesa i zadovoljstva zaposlenika. S obzirom na kompleksnost organizacijskih promjena, potrebno je pažljivo upravljanje kako bi se osigurala uspješna navigacija kroz sve izazove.

U stvarnosti, svaka organizacija teži pronaći optimalna rješenja za svoju strukturu, a ta potraga često ovisi o veličini organizacije. S obzirom na specifičnosti nevladinih organizacija (NVO), gdje su promjene često neizbježne, posebna pažnja mora se posvetiti definisanju strukture kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje projektima i aktivnostima. Finansiranje od strane donatora čini NVO posebno osjetljivima na promjene, s obzirom na ograničeni rok trajanja projekata, što direktno utiče na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.

Upravljanje NVO zahtijeva mudro korištenje ograničenih resursa kako bi se postigli ciljevi. Važno je napomenuti da, unatoč percepciji da su svi zaposlenici u NVO volonteri, organizacije također imaju plaćeno osoblje koje mora dijeliti predanost ciljevima i principima organizacije. Specijalizacija u skladu s pozicijom, jasni opisi poslova i motivirano osoblje koje komunicira s poštovanjem, prihvaća kritike i upravlja konfliktnim situacijama ključni su elementi za učinkovito funkcioniranje organizacije.

Dodatno, NVO trebaju ulagati u razvoj kapaciteta članova uprave i osoblja putem obuka. Razvoj vještina kontinuiranog učenja i fleksibilnosti ključni su za prilagodbu stalnim promjenama. Strateško planiranje, praćenje i evaluacija, kao i strateško razmišljanje i analiza okruženja, čine temelj uspješnog upravljanja NVO.

Kada se analiziraju faktori koji utiču na produktivnost, različiti izvori podupiru koncept prepoznavanja elemenata koji ometaju radnike. Usporedba produktivnosti između vladinih organizacija i NVO-a otkriva određene razlike, posebno u kontekstu privatnog sektora. Ovdje se nameće potreba za razvojem pristupa koji će naglasiti ključne različitosti između sektora i potrebu za prilagođavanjem strategija upravljanja.

U konačnici, spomenuti rezultati istraživanja pružaju konkretne smjernice za unapređenje tranzicijskih procesa i zadovoljstva zaposlenika u NVO. U složenom kontekstu organizacijskih promjena, važno je kontinuirano prilagođavati strategije kako bi se nosilo s dinamičnim izazovima. Proučavanje i razumijevanje ključnih faktora, kako onih koji potiču uspješnost tranzicije, tako i onih koji utiču na zadovoljstvo zaposlenika, predstavljaju ključne korake prema jačoj i održivijoj organizaciji.

U zaključku, unapređenje upravljanja tranzicijom zaposlenika nakon završetka projekta u nevladinim organizacijama zahtijeva sistemski pristup i razumijevanje specifičnosti ovog sektora. Ključno je pridavati pažnju organizacijskoj strukturi, ulozi vođstva, podršci zaposlenika i kontinuiranom razvoju kapaciteta. Kroz implementaciju preporučenih strategija, organizacije će biti sposobne nositi se s izazovima promjena, povećati produktivnost te osigurati zadovoljstvo zaposlenika, čime će postići održivost i relevantnost u dinamičnom okruženju.

REFERENCE

1. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215> (Pristupljeno: 03. oktobar 2023.)
2. Ariza-Montes, A. and Lucia-Casademunt, A.M. (2016) 'Non-profit versus for-profit organisations: a European overview of employees' work conditions', *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, Vol. 40, No. 4, pp.334–351. Dostupno na: Doi: 10.1080/23303131.2015.1134742. (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
3. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. Dostupno na: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2588059> (Pristupljeno: 03. oktobar 2023.)
4. Armstrong M. (2006). *Handbook of human resource management*. London, England: Kogan Park Ltd. Dostupno na: <https://shorturl.at/irtyG> (Pristupljeno: 20. oktobar 2023.)
5. Armstrong M. (2012), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice*. (12th edition) UK. Ashford Colour Press. Dostupno na: <https://shorturl.at/IW126> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
6. Armstrong, M. (2006), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page, London. Dostupno na: <http://fq31ss.ttu.cc> (Pristupljeno: 10. oktobar 2023.)
7. Balogun, J; Hope Hailey (2008), V. / *Exploring strategic change. 3rd ed.* London: Prentice Hall. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/810749/exploring-strategic-change-pdf> (Pristupljeno: 10. oktobar 2023.)
8. Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250131009> (Pristupljeno: 10. oktobar 2023.)
9. Batti, R.C. (2013) 'Human resource management challenges facing local NGOs', *Technology*, Vol. 2, No. 4, pp.87–96. Dostupno na: <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/hss.20140204.11> (Pristupljeno: 12. oktobar 2023.)
10. Bayalievva-Jailobaeva, K. (2014) 'A new look: professionalisation of NGOs in Kyrgyzstan', *Central Asian Survey*, Vol. 33, No. 3, pp.360–374. Dostupno na: <https://eresearch.qmu.ac.uk/handle/20.500.12289/4852> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
11. Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166. Dostupno na:

- <https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
12. Bhattacharya *et al.* (2005), “The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 622-640. Dostupno na: <https://shorturl.at/TZ137> (Pristupljeno: 20. oktobar 2023.)
 13. Bhui *et al.* (2016) ‘Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study’, *BJPsych Bulletin*, Vol. 40, No. 6, pp.318–325 Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5353523/> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
 14. Binder, M. (2016) “‘Do it with Joy’: subjective well-being outcomes of working in a non-profit organisation’, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 54, pp.64–84. Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487016000404> (Pristupljeno: 10. oktobar 2023.)
 15. Boxall, P. and Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke. Dostupno na: doi:10.1108/00251740310479368 (Pristupljeno: 03. oktobar 2023.)
 16. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page. Dostupno na: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2872608>
 17. Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. Financial Times/Prentice Hall. Dostupno na: <http://b1ca250e5ed661ccf2f1a4c182123f5956a3d22aa43eb816232.r10.cf1.rackcdn.com/contentItem9922330999096545mo2str1nwsv-or.pdf> (Pristupljeno: 02. oktobar 2023.)
 18. Chen, Z.X. and Francesco, A.M. (2003), “The relationship between components of commitment and employee performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62 No. 3, pp. 490-510. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7) (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
 19. Coole. (2012). *Theory and Practice of Management*. Boston, United states of America. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/258440517_Management_Theory_and_Practice (Pristupljeno: 10. oktobar 2023.)
 20. Dermol, V. and Cater, T. (2013), “The influence of training and training transfer factors on organizational learning and performance”, *Personnel Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 324-348. Dostupno na: <https://www.coursehero.com/file/124012421/Week-6-Essaydoc> (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
 21. D'Intino, R. S., & Wombacher, J. J. (2002). Managing change and transition: A comparison of different models and their commonalities. *Organization Development Journal*, 20(1), 56-71. Dostupno na: <https://shorturl.at/B1246> (Pristupljeno: 07. oktobar 2023.)

22. Drucker, P. (1999) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41, 79- 94. Dostupno na: <https://shorturl.at/jEFX1> (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
23. Dubey *et al.* (2016) ‘Understanding employee turnover in humanitarian organisations’, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48, No. 4, pp.208–214. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/293484257_Understanding_employee_turnover_in_humanitarian_organizations (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
24. Dunphy, D., & Stace, D. (1993). *The strategic management of corporate change. Human Relations*, 46(8), 905-920. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679304600801> (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
25. Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2011), “Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No. 3, pp. 367-387. Dostupno na: DOI:10.1080/13594321003590630, (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
26. Elliot, A. J. (2009). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 230-245. Dostupno na: DOI:10.1037/0022-3514.70.3.461 (Pristupljeno: 07. oktobar 2023.)
27. Erkutlu, H. (2012), “The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity”, *Team Performance Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 102-119. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527591211207734/full/html> (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
28. Grant, A.M. and Ashford, S.J. (2008), “The dynamics of proactivity at work”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34 Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002> (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
29. Harackiewicz, J. M. (2003). Predictors and consequences of achievement goals in the college classroom: Maintaining interest and making the grade. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11101123. Dostupno na: <http://10xu7m.ttu.cc> (Pristupljeno: 04. oktobar 2023.)
30. Harrison, A.W. and Rainer, R.K. (1996), “A general measure of user computing satisfaction”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 12 No. 1, pp. 79-92 Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0747-5632\(95\)00020-8](https://doi.org/10.1016/0747-5632(95)00020-8) (Pristupljeno: 05. oktobar 2023.)
31. Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*. Oxford: Oxford University Press. Dostupno na: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1628229> (Pristupljeno: 12. oktobar 2023.)
32. Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263348286_The_Theory_and_Practice_of_Change_Management (Pristupljeno: 02. oktobar 2023.)

33. Hughes, C. (2002). Executive functions and development: Emerging themes [Special issue on executive functions and development]. *Development*, 11, 201–210. Dostupno na: DOI:10.1002/icd.297 (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
34. Jackson, A., (2007). *Principles of Management*. New York: McGraw Hill. Dostupno na: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/references>
35. Kaldor, M. (2003). *Global civil society: An answer to war*. Cambridge Dostupno na: <https://www.wiley.com/en-ae/Global+Civil+Society%3A+An+Answer+to+War-p-9780745627571> (Pristupljeno: 02. novembar 2023.)
36. Kirby, et al. (2002), “A study of the effectiveness of training proactive thinking”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32 No. 7, pp. 1538-1549. Dostupno na: <https://shorturl.at/dKRW0> (Pristupljeno: 05. oktobar 2023.)
37. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. Dostupno na: <https://shorturl.at/bjsU6> (Pristupljeno: 06. oktobar 2023.)
38. Kozlowski et al. (1999), “Developing adaptive teams: a theory of compilation and performance across levels and time”, San Francisco, CA, pp. 240-292. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206305279113> (Pristupljeno: 06. oktobar 2023.)
39. Kucerova, M., Vanova, J., Ruskova, D. (2011). Suggestions for improving the efficiency and effectiveness of quality management in the business practice in Slovakia, *Quality Innovation Prosperity*, 15(2), pp.9-17. Dostupno na: <http://fuw7hr.ttu.cc> (Pristupljeno: 24. oktobar 2023.)
40. Lawrence. (2010). *Business week*. Chicago. Dostupno na: <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/2581> (Pristupljeno: 20. oktobar 2023.)
41. Leppel, K., Brucker, E., Cochran, J., (2012). The importance of job training to job satisfaction of older workers, *Journal of Aging and Social Policy*, 24, pp.62-76. Dostupno na: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22239282/> (Pristupljeno: 24. oktobar 2023.)
42. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
43. Malviya, A.K. and Shukla, M. (2015) ‘Impact of emotional exhaustion on turnover intentions among NGO workers in Bundelkhand area’, *South Asian Journal of Marketing and Management Research*, Vol. 5, No. 7, pp.23–30. Dostupno na: <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:sajmmr&volume=5&issue=7&article=003> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
44. Mamoria, C. B. (2004). *Personnel Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House. Dostupno na: <https://libraryopac.iihmr.edu.in/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=180524> (Pristupljeno: 12. oktobar 2023.)
45. Martyn, D. (2012). *Ground Rules for Good Research*. Philadelphia: Open University Press. Dostupno na:

- <https://www.researchgate.net/publication/246344077> *Ground Rules for Good Research* (Pristupljeno: 06. oktobar 2023.)
46. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2011), *Human Resource Management*, South-Western CengageLearning, Mason, OH. Dostupno na: <https://shorturl.at/oqvzK> (Pristupljeno: 06. oktobar 2023.)
 47. Mehta, D., Mehta, N. K., 2013. Employee engagement: A literature review, *Economia: Seria Management*, 16(2), pp.208-215. Dostupno na: https://econpapers.repec.org/article/romeconmn/v_3a16_3ay_3a2013_3ai_3a2_3ap_3a208-215.htm (Pristupljeno: 2. novembar 2023.)
 48. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51. Dostupno na: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2974> (Pristupljeno: 06. oktobar 2023.)
 49. Narcisse, S. and Harcourt, M. (2008), "Employee fairness perceptions of performance appraisal: a SaintLucian case study", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 1152-1169 Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/2008-08914-008> (Pristupljeno: 07. oktobar 2023.)
 50. Nuković, A. (2006). Kako funkcionišu nevladine organizacije. *Praktični vodič*, pp. 10-20 Dostupno na: <https://shorturl.at/iGKLR> (Pristupljeno: 2. novembar 2023.)
 51. Pettigrew, A. M. (1987). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Organization Science*, 1(4), 337-354. Dostupno na: <http://03zxhz.ttu.cc> (Pristupljeno: 2. novembar 2023.)
 52. Ployhart, R.E. and Bliese, P.D. (2006), "*Individual ADAPTability (I-ADAPT) theory: conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability*", in Burke, Oxford, pp. 3-39 Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/2006-20302-001> (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
 53. Renard, M. and Snelgar, R.J. (2015) '*Correlating non-profit employees level of salary satisfaction with their intrinsic rewards: a South African study*', Dostupno na: <http://www.researchgate.net/article/253240069> (Pristupljeno: 07. oktobar 2023.)
 54. Saka-Helmhout, A. (2010). The impact of change process characteristics on change process outcomes. *Journal of Change Management*, 10(2), 177-197. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/235265938> *Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem* (Pristupljeno: 24. oktobar 2023.)
 55. Schalk, R., & Roe, R. A. (2007). Managing employee careers: Research in human resource management. *Human Resource Management Review*, 17(2), 158-181. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/227544223> *Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract* (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
 56. Senge, P.M. (1997) *The Fifth Discipline. The Art of practice of the Learning Organization*. New York. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb025496/full/html> (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)

57. Senior, B., & Swailes, S. (2017). *Organizational Change*. Pearson Education Limited. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1453154/organizational-change-pdf> (Pristupljeno: 02. oktobar 2023.)
58. Skhosana, R.M. (2020) 'The dilemma faced by NPOS in retaining social workers: a call to revisit the retention strategy', *Social Work*, Vol. 56, No. 2, pp.109–124. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/343569887_The_dilemma_faced_by_Np_os_in_retaining_social_workers_a_call_to_revisit_the_retention_strategy (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
59. Stolfova, A. and Fajfrlikova, P. (2019) 'Development of employees' evaluation and motivation systems in Czech NGO', *International Journal of Public Sector Performance Management*, Vol. 5, No. 1, pp.26–45. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/330061217_Development_of_employees_evaluation_and_motivation_systems_in_Czech_NGO (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
60. Ubeda *et al.* (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), pp. 2851-2875. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/271669764_Training_policy_and_organisational_performance_in_the_Spanish_hotel_industry (Pristupljeno: 02. novembar 2023.)
62. Ullah, Ifran and Yasmin Robina,(2013) The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organization effectiveness. *Journal of Internet Banking and Commerce*. August 2013, Volume 18, Issue 2:1-28. Dostupno na: <https://shorturl.at/msEKZ> (Pristupljeno: 18. oktobar 2023.)
63. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/258786> (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
64. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/1999-10411-014> (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
65. Winterton, J. (2008), Training, Competence and Development: The Oxford *Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York, NY. Dostupno na: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management (Pristupljeno: 08. oktobar 2023.)
66. Zulu, K. and Chetty, N. (2017) 'The impact of staff turnover on organisational performance: a case of the three non-profit organisations in Verulam (republic of South Africa)', *Arabian Journal of Business and Management Review* (Oman Chapter), Vol. 6, No. 11, pp.1–30. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Staff-Turnover-on-Organisational-%3A-A-Zuluhetty/8bbd74e67b61f6d7ccf9a0694526dab2c711ec80> (Pristupljeno: 12. oktobar 2023.)

