

SUSTAV SIGNALA ZA RANO UZBUNJIVANJE NA KRIZU U ORGANIZACIJAMA

Doc. dr. IVAN MATKOVIĆ
DOMAGOJ KARIN, univ. spec. oec.

Sažetak

Aktualnost ovog rada proizlazi iz samog trenutka i prostora na kojem je nastao. Tranzicijska gospodarstva, pa i ovo u Bosni i Hercegovini, nalaze se u krizi. Krizno vođenje u ovim uvjetima postaje skoro sinonim za menadžment. Autori rada zagovaraju i pokušavaju promovirati jedan sasvim novi sustav signala za rano uzbunjivanje na krizu u organizaciji. Za razliku od različitih i poznatih pristupa koji se temelje na kvantitativnoj analizi bilančnih pozicija, sada se signali krize nastoje identificirati u brojnim simptomima poremećenih oblika u organizacijskom ponašanju. Na taj način ukazuje se na stvarne uzroke krize, a oni su u neprilagođenosti organizacije njezinom okruženju, a u sferi su ključni resursi svake organizacije - ljudski resursi kao generator svake krize i putokaz izlaska iz nje. Obrađuju se aspekti i sadržaji: delegiranja poslova; identifikacijski procesi zaposlenih s organizacijom; motivacijska regresija zaposlenih; poremećaji u upravljanju karijerom; upravljanju promjenama u organizaciji; deformacije u obogaćivanju poslom; poremećaji inventivnog i kreativnog ponašanja. Prostor, vrijeme i zadani cilj ovoga rada svode razmišljanja autora na opće i ključne elemente spoznaje signala u ovim oblicima poremećenog ponašanja u organizaciji. Samim tim tematika započeta ovim radom ostaje otvorenom za daljnja istraživanja.

Ključne riječi: organizacijsko ponašanje; krizno upravljanje; signali za rano uočavanje krize

UVOD

Davno je već krizni menadžment dobio svoju punu vrijednost i stekao značajna vrijednosna značenja unutar menadžmenta. Danas, obzirom na tranzicijsko značenje cjelokupnog gospodarstva u zemljama tranzicije, krize su više pravilo nego izuzetak. Krizno vođenje i upravljanje organizacijama skoro da je postalo istoznačnica za cjelokupnu filozofiju menadžmenta.

Brojni autori su ukazivali na potrebu praćenja različitih signala pomoću kojih je moguće identificirati, a potom i preventivno djelovati kod nastajanja kriza u organizacijama. Većina tih pokušaja se svodi na praćenje različitih bilančnih indikatora i na temelju njih nastojanja da se utvrde poremećaji koji vode organizaciju u krizu.

U ovom radu njegovi autori pokušavaju promovirati jedan sasvim novi pristup koji je do sada uglavnom nepoznat široj znanstvenoj i stručnoj javnosti u menadžmentu. Tek je sporadično bilo pokušaja da se ukaže na neke mogućnosti praćenja različitih signala ranog upozorenja i uzbunjivanja na simptome krize u organizacijama koji nisu zasnovani na bilančnim indikatorima.

1. EKSPLIKACIJA PROBLEMA

Altmanov sustav indikatora, nazvan Zeta-score jedan je od vjerojatno u praksi najčešće korištenih kvantitativnih modela koji nudi signale identifikacije krize u organizaciji. U pojednostavljenom

obliku, zasniva se na operacionalizaciji različitih bilančnih kategorija i indikatora: aktivom, dobitkom, tržišnom vrijednošću glavnice kapitala i prihodima od prodaje (17, 68).

Ovaj, ali i uglavnom svi drugi kvantitativni modeli koji se temelje na bilančnim indikatorima, ukazuju uvjetno na signale nastajanja kriza samim tim što dolaze kasno tj. u vrijeme kad se već uočavaju prvi znaci krize u organizacijama. Poznato je da računovodstvena izvješća nastaju kao rezultat koji prikazuje proteklo razdoblje i svojevrsna su povijesna metoda. Upitno je, stoga, koliko su to doista rani signali ili simptomi dolaska krize.

Nekoliko je radova koji u posljednje vrijeme ukazuju na različite poremećaje unutar organizacija koji, za razliku od kvantitativnih, ukazuju na različite kvalitativne poremećaje u funkcioniranju organizacije, bilo da se radi o organizacijskoj strukturi, organizacijskoj kulturi ili organizacijskom ponašanju.

Probst i Raisch su, na primjer, identificirali poremećaje u četiri ključna područja: rast, promjene i vođenje organizacije te organizacijske promjene i tako potvrdili postavljene teze u traženju odgovora na pitanje zbog čega organizacije na vrhuncu svog uspjeha dolaze u krizu i kolaps (16, 123).

Alvarez, Benavente i Crespi na velikom uzorku i primjeru više čileanskih tvrtki ukazuju na izravni odnos između poremećaja u prihvaćanju organizacijskih promjena i nastajanja krize (1, 88). Honig i Sheaffer, pak, iznalaze ideološku ukotvljenost kao bitan čimbenik u ometanju organizacijskih promjena i nastajanja kriza u organizacijama (14, 62). Slična razmišljanja i rezultate istraživanja nalazimo i u radu Hassaina, ali i brojnih drugih (15, 244).

S aspekta organizacijskog ponašanja i upravljanja organizacijskim ponašanjem kao bitnim postulatima suvremenog menadžmenta neophodno je i moguće identificirati brojne oblike poremećenog ponašanja u organizaciji (9, 91-96). Neki od tih oblika su:

1. Poremećaji u delegiranju (ustupanju) poslova
2. Poremećaji u identifikacijskim procesima zaposlenih s organizacijom
3. Motivacijska regresija zaposlenih
4. Poremećaji u upravljanju karijerom
5. Poremećaji u upravljanju promjenama u organizaciji
6. Deformacije u obogaćivanju posla
7. Poremećaji inventivnog i kreativnog ponašanja

Svi ovi, a i brojni drugi poremećaji oblika organizacijskog ponašanja su rani, kvalitativni znaci i simptomi nastajanja (dolaska) organizacije u krizu. Identifikacija istih treba biti jedna od temeljnih zadaća i uloga suvremenog menadžmenta i menadžera, osobito onih na korporativnoj razini.

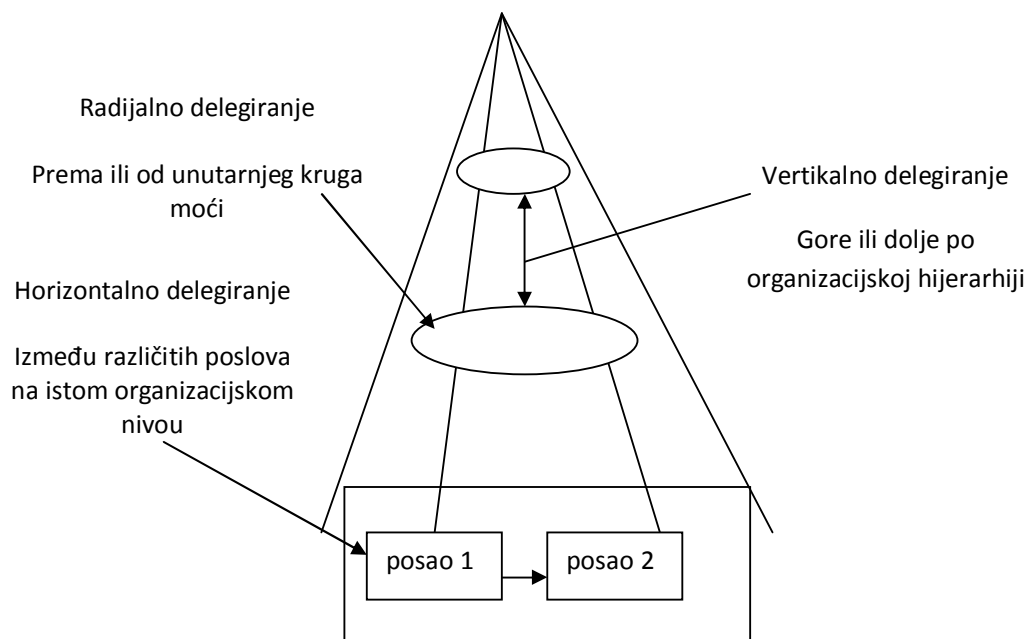
Ovim se radom želi ukazati da su ključni generatori krize u organizacijama neadekvatan odnos njezinih snaga u korištenju šansi i otklanjanju prijetnji iz okruženja te da su ključni resursi svake organizacije - ljudski resursi osnovni uzrok nastajanja kriza u organizacijama i istovremeno putokaz izlaska iz tih kriza.

2. POREMEĆAJI U DELEGIRANJU POSLOVA

Delegiranje (ustupanje) poslova je složeni, inovativni proces u organizaciji koji označava odluke nadređenih odnosno voditelja tih poslova da neke od svojih poslova ustupi svojim suradnicima ili drugim zaposlenicima u organizaciji. Prvenstveni cilj delegiranja poslova je da time rastereti neke članove organizacije, omogući participaciju ostalih članova organizacije u odlučivanju, ali i da omogući menadžerima da se kreativno usmjere u vođenje organizacije.

Tri su osnovna modela delegiranja poslova: radijalni (unutar istog kruga moći, hijerarhijskog nivoa organizacije), vertikalni (delegiranje poslove od viših prema nižim hijerarhijskim nivoima u piramidalnoj strukturi organizacije) i horizontalni model delegiranja (delegiranje odnosno preraspoređivanje poslova unutar istog nivoa organizacije; najčešće najnižeg nivoa).

Ti su modeli prikazani na sl.1.



Sl.1. Model delegiranja poslova

Teškoće i otpori u delegiranju poslova nastaju s tri strane: od strane nadređenih, zaposlenika i organizacije (5,10-24).

Pretpostavljeni (nadređeni, voditelji poslova) najčešće to čine zbog:

- osobnog uvjerenja da oni sami te poslove znaju najbolje obaviti i daleko bolje od drugih,
- straha da će tijekom izmaći njihovoj kontroli i krenuti u krivom smjeru,
- nedostatka povjerenja u suradnike i sumnji u njihova znanja, volju, iskustvo
- egoizma i osobnog straha da će time biti potisnuti i marginalizirani zbog osjećaja gubitka moći u organizaciji
- lošeg iskustva u dosadašnjem ustupanju poslova suradnicima

Zaposlenici, članovi organizacije koji trebaju preuzeti posao najčešće daju otpor preuzimanju posla zbog:

- komoditetnog instinkta ("bolje je nekog pitati, nego sam o tome razmišljati")
- straha od rizika preuzimanja posla (nedostatak iskustva, znanja, informacija)
- nedovoljne motivacije za preuzimanje posla (ista primanja i status uz novi posao)

I organizacija može sama po sebi predstavljati jedan od uzroka ne delegiranja poslova:

- u malim organizacijama menadžeri obično ne vide potrebu ustupanja poslova svojim suradnicima,
- u javnim poduzećima sva odgovornost je u pravilu na upravi i stoga se poslovi nastoje koncentrirati, a manje delegirati,

- neadekvatno upravljanje ljudskim resursima onemogućuje sustavan pristup delegiranju poslova,
- kod gubitaka u poslovanju, najčešće se poslovi ne delegiraju već koncentriraju na nivou kriznog menadžmenta.

Sve ove teškoće i otpori u delegiranju poslova su rani znaci i simptomi upozorenja da organizacija polako ide prema krizi. Menadžment treba kroz sustav upravljanja organizacijskim ponašanjem i kroz permanentno praćenje procesa delegiranja pravodobno intervenirati kako bi se uočeni signali i simptomi u delegiranju poslova otklonili.

3. POREMEĆAJI U IDENTIFIKACIJSKIM PROCESIMA ZAPOSLENIH

Identifikacija zaposlenih s organizacijom predstavlja jednu od osnovnih psihosocijalnih interakcija od koje ovise brojni elementi koji grade organizacijsku kulturu i organizacijsko ponašanje. Ona u svom korijenu označava poistovjećivanje nekoga s nečim. Može se okarakterizirati i kao aktualizirana težnja pojedinca da putem svog poistovjećivanja s pojedincima ili skupinama, institucijama ili autoritetima potvrdi i poveća predodžbu o samom sebi i okruženju u kojem djeluje. Na taj način pojedinac ublažava određene neadekvatnosti, nesavršenosti, dileme i nesigurnost svoje osobnosti. Identifikacija je svojevrstni amortizer koji vješto uklapa pojedinca (ovdje zaposlenika) u organizaciju kojoj pripada. On na taj način nalazi elemente sebe u organizaciji, ali i elemente organizacije u sebi.

Identifikacija zaposlenih s organizacijom je transakcijski proces različitih sustavnih vrijednosti između zaposlenih i organizacije kojoj pripadaju (4, 128). Visoka identifikacija zaposlenih s organizacijom se odvija kod postojanja visoko koreliranih rangova u transakciji vrijednosti između zaposlenih i organizacije. Za zaposlene to npr. mogu biti vrijednosti:

- briga za vlastito zdravlje,
- briga o obitelji,
- stjecanje znanja.

Menadžment može kreirati tu visoku identifikaciju zaposlenika s organizacijom kroz:

- promociju i zaštitu zdravlja zaposlenih,
- različite oblike podrške obiteljima zaposlenih,
- implementaciju «organizacije koja uči».

Srednja identifikacija zaposlenih s organizacijom se može postići kroz transakcijske relacije sljedećih vrijednosti zaposlenih i organizacije:

Vrijednosti zaposlenih:

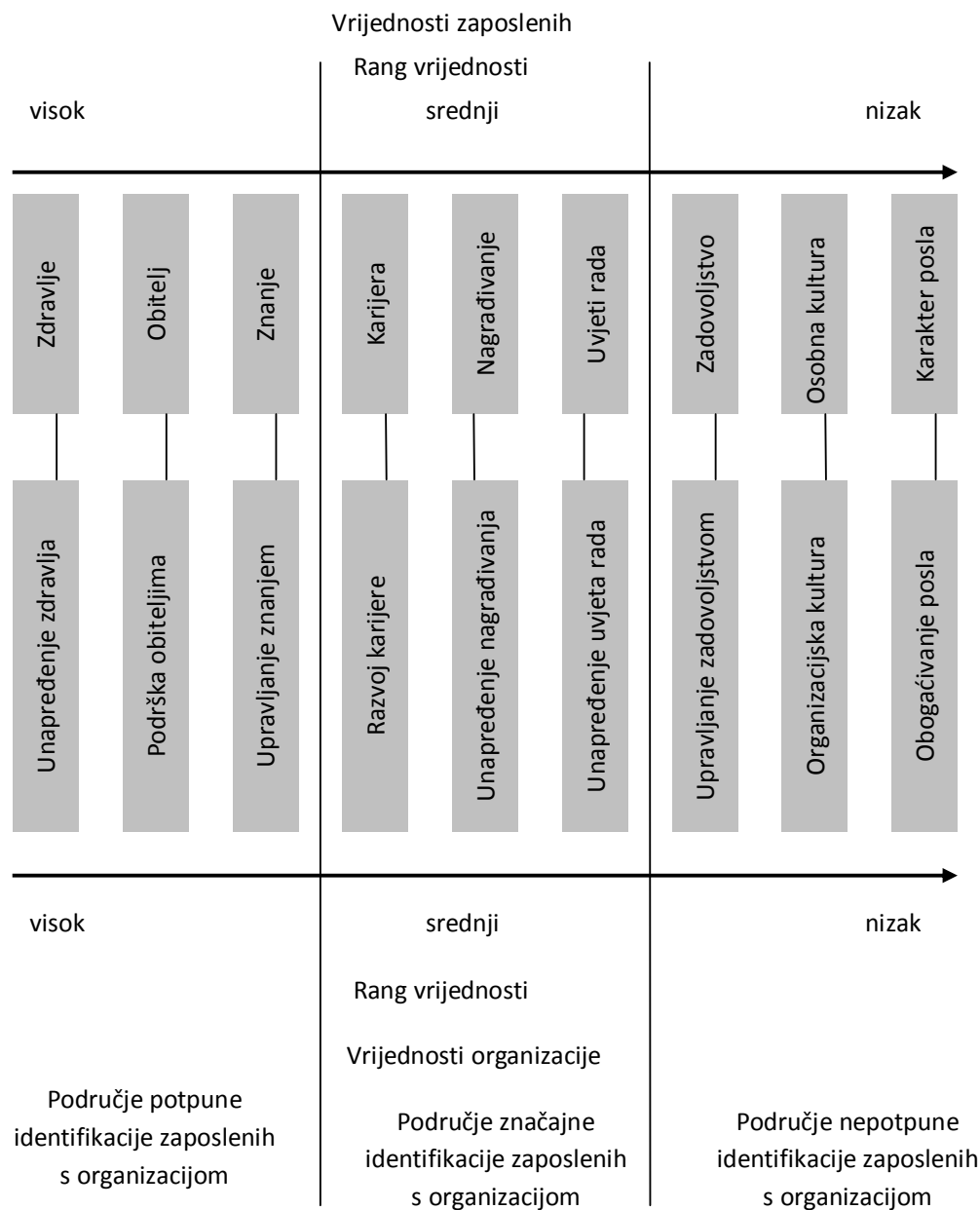
- razvoj karijere,
- nagrađivanje,
- uvjeti rada.

Vrijednosti organizacije:

- razvoj sustava izgradnje karijere kod zaposlenih,
- izgrađivanje sustava stimulacija i nagrađivanja zaposlenih i uopće motivacija zaposlenih,
- permanentnu pažnju u poboljšanja uvjeta rada.

Niska identifikacija zaposlenih s organizacijom odvija se u niskoj korelaciji transakcije rangiranih vrijednosti zaposlenih i organizacije. Te vrijednosti kod zaposlenih mogu biti:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- osobna kultura zaposlenih,
- karakteristike posla kojeg zaposlenik obavlja.



Sl.2. Identifikacija zaposlenih s organizacijom

4. MOTIVACIJSKA DEGRESIJA ZAPOSLENIH

Menadžeri imaju najmanje tri osnovne strategije u upravljanju motivacijom zaposlenih (11, 360-364). Mogu se odlučiti da za sve zaposlene odrede iste instrumente motivacije (nediferencirani pristup). Mogu za svaki segment zaposlenih odrediti drugačije motivacijske poticaje (diferencirani pristup) ili, pak, usredotočiti se na samo jedan segment zaposlenih koji smatraju strateški važnim i primarnim i samo za njega definirati motivacijske poticaje (koncentrirani pristup).

Svaki od ova tri modela motivacijskih poticaja zaposlenih nosi u sebi niz simptoma koji u vidu ranih signala mogu dovesti do krize u funkcioniranju organizacije.

Simptomi upozorenja na krizu u organizaciji kod nediferenciranog pristupa su najčešće:

- neki segmenti zaposlenih ostaju, zbog svojih specifičnih potreba, interesa i motiva, nemotivirani kroz opće motive za sve segmente unutar organizacije,
- zbog nemotiviranosti ovi segmenti pokazuju nezadovoljstvo,
- niska je često kreativna i inovativna usmjerenost zaposlenih, jer ova skupina zaposlenih najčešće u ovom modelu nije usmjerena na inovativnost i kreativnost,
- fluktuacija i različiti oblici apsentizma su čest oblik izražavanja nezadovoljstva kod zaposlenih.

Diferencirana strategija motivacije zaposlenih (sl.3), dobrim dijelom otklanja neke od nedostataka nediferencirane strategije. No, i ova strategija ima nekoliko značajnih simptomatskih točaka koje predstavljaju rane signale upozorenja da organizacija ulazi u svoje krizno razdoblje. To su:

- iako se većina segmenata zaposlenih motivira adekvatnim instrumentima motivacije karakterističnih za svaki od tih segmenata, još ostaju neadekvatno motivirani neki segmenti zaposlenih pa time svi simptomi navedeni za nediferenciranu motivaciju važe za te segmente,
- mogući su interorganizacijski i intraorganizacijski konflikti (sukobi) između pojedinih segmenata zaposlenih zbog različitih interesa, ali i djelovanja motivacijskih instrumenata na svaku skupinu zaposlenih pojedinačno,
- utvrđivanje motivacijskih poticaja posebno za većinu motivacijskih skupina u organizaciji može dovesti do nezdravih oblika natjecanja unutar organizacije među tim skupinama.

Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji je imperativ suvremenog menadžmenta, a mjesto motivacije zaposlenih ima jedno od središnjih mjesta u menadžmentu ljudskih resursa. Iz toga proizlazi sva složenost i odgovornost menadžera oko utvrđivanja strategije motivacije zaposlenih i praćenja brojnih simptoma koji ukazuju na različita nezadovoljstva zaposlenih izabranom strategijom. U suprotnom svaka će od bilo koje usvojene motivacijske strategije dovesti do pojave ranih znakova nastajanja krize u organizaciji.

5. POREMEĆAJI U UPRAVLJANJU KARIJEROM

Karijera zaposlenika se može definirati kao proces unutar kojeg on identificira, planira, organizira i primjenjuje, te valorizira različite postupke i korake, te aktivnosti koje su mu potrebne da bi postigao svoje životne ciljeve (12, 23).

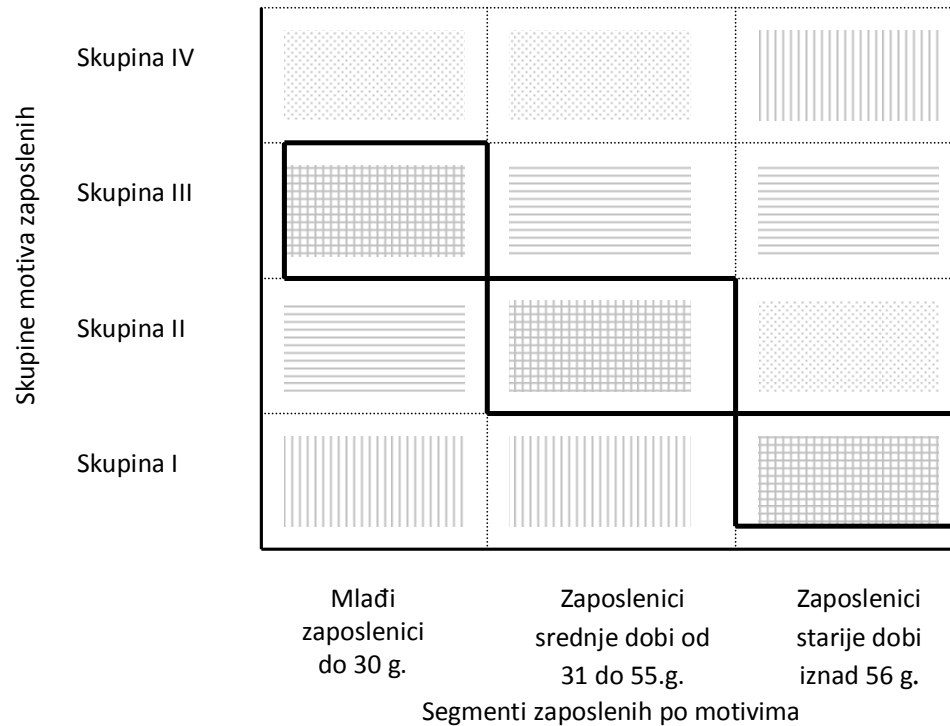
Prema Mineru i Crainu, razvoj karijere uključuje (15, 409):

- planiranje karijere,
- procjenu karijere,
- izbor mogućih pravaca karijere,
- treninge i druge oblike stjecanja znanja i sposobnosti,
- promociju unutar organizacije,
- savjetovanje o razvoju karijere,
- poticanje mentorskog rada.

Proces izgradnje karijere s aspekta zaposlenika obuhvaća sljedeće strateške opcije:

- a) Identifikacija osobnih mogućnosti i sposobnosti. S kojim znanjima i sposobnostima se raspolaže. Proces samoprocjene osobnih sposobnosti.
- b) Definiranje životnih ciljeva i ciljeva profesije. Oni trebaju biti realni, izazovni, fleksibilni.
- c) Identifikacija i analiza okruženja. Sagledati osobne pozicije u radnom okruženju. S aspekta šansi koje se pružaju i prijetnji kojih se treba kloniti.

- d) Identifikacija i analiza osobnih potencijala. Podrazumijeva utvrđivanje osobnih snaga i osobnih nedostataka (slabosti).
- e) Strateško pozicioniranje u okruženju kao postupak sučeljavanja vlastitih snaga i slabosti s šansama i prijetnjama koje dolaze iz okruženja. Ovo je svojevrsna SWOT analiza zaposlenika.
- f) Definiranje osobnih konkurentskih pozicija, te izgradnja istih u radnom okruženju.
- g) Analitičko sagledavanje, a potom izbor iz različitih strateških opcija i alternativa koje stoje zaposleniku na raspolaganju kako bi realizirao postavljene ciljeve svoje karijere.



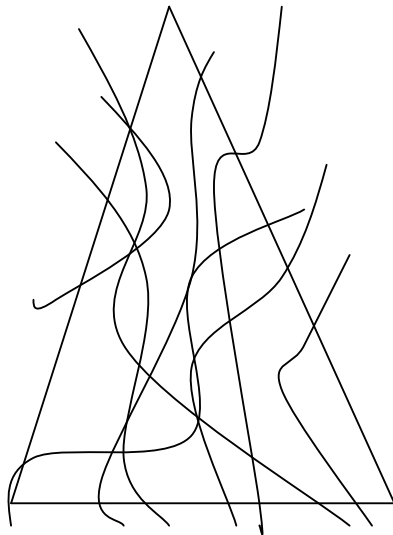
Skupina I: motivi novčanih poticaja,	[Pattern: Grid]	Primarni motivi
Skupina II: motivi stabilnosti, tržišta i imidža poduzeća,	[Pattern: Horizontal lines]	Sekundarni motivi
Skupina III: motivi različitih beneficija zaposlenima,	[Pattern: Vertical lines]	Tercijarni motivi
	[Pattern: Dotted]	Kvartarni motivi

Sl.3. Strategija diferencirane motivacije zaposlenih

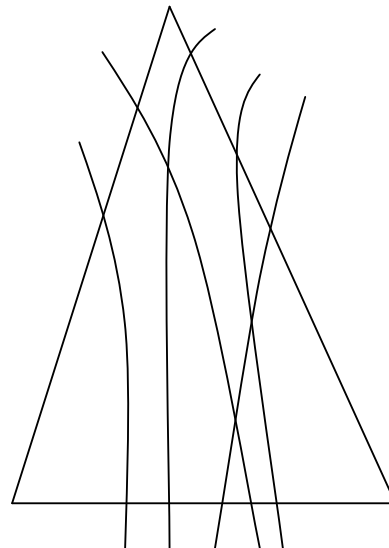
Zaposlenici trebaju izabrati adekvatnu strategiju ili više njih u postizanju ciljeva svoje karijere.

Najčešće se u literaturi spominju:

- Strategija izvrsnosti: razvijanje znanja i sposobnosti do mjere savršenstva u odnosu na znanja i sposobnosti konkurenata (drugih zaposlenika).
- Strategija imitacije: oponašanje nekog provjerenog uzora i nastojanje da se razvije osobna karijera prema tom uzoru.
- Strategija fleksibilnosti: razvoj karijere u skladu s uvjetima i promjenama unutar radnog okruženja i promjena unutar organizacije.
- Strategija sljedbenika: usmjeravati svoju karijeru prema liderima radnih skupina u organizaciji.
- Strategija tuđih grešaka: praćenje pogrešaka i slabosti drugih da bi se na njihovim propustima i greškama učilo i tako izbjegavale osobne greške i gradila osobna karijera.
- Strategija izgradnje osobnog imidža kroz analizu i izgradnju ciljanog «ja», i grupnog «ja».
- Strategija korištenja organizacijskih «niša»: koristi se iznalaženjem određenih «pukotina» unutar organizacijske strukture i usmjeravanje osobnih potencijala da se te nepopunjene niše zauzmu .



Suvremeni model razvoja karijere



Klasični model razvoja karijere

Sl. 4. Suvremeni i klasični model razvoja karijere

Izvor: Fischer G., Schoenfeldt R., Shaw R., "Human Resources Management", Miffin Company, Boston, 1993., p. 126.

Najčešći simptomatski poremećaji u upravljanju karijerom zaposlenih su:

- pogrešna identifikacija osobnih mogućnosti i sposobnosti zaposlenika,
- loša "inventarizacija" potreba organizacije za znanjima i sposobnostima zaposlenih,
- izostanak koncepta organizacije koja uči (inteligentne organizacije) (7),
- loše definiranje životnih i profesionalnih ciljeva zaposlenih,
- izostanak praćenja okruženja i identifikacije čimbenika okruženja organizacije,
- izostanak praćenja, identifikacije i razvoja ljudskih resursa i potencijala u organizaciji,

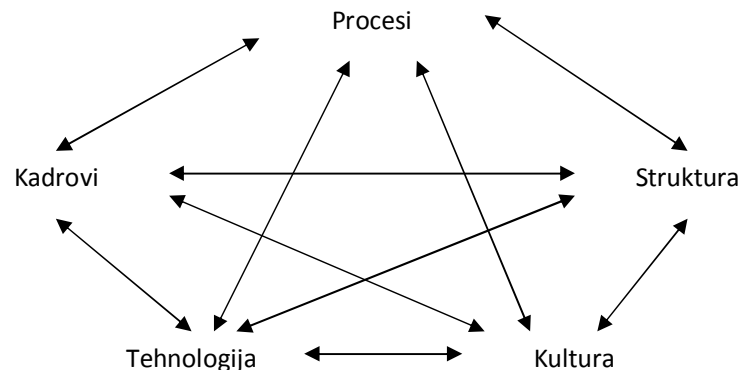
- nepostojanje modela strateškog pozicioniranja ljudskih resursa kao čimbenika konkurentske sposobnosti organizacije,
- nedostatak strategija i uopće strateškog upravljanja karijerom zaposlenih.

Izgradnje zadovoljstva zaposlenih, pa time i učinkovite organizacije nema bez sustavnog modela izgradnje karijere zaposlenih. Izostajanjem ovog aspekta realno nastaju brojni simptomi i sindromi od kojih su samo neki navedeni i koji označavaju znakove ranog upozorenja da organizacija ulazi u krizno razdoblje koje će se transferirati preko nezadovoljstva zaposlenih na sve segmente funkcioniranja organizacije u njezinom okruženju.

6. POREMEĆAJI U UPRAVLJANJU PROMJENAMA

Švicarski psiholog Pondeur u časopisu Schweizerische Handelszeitung, pišući o motivima koji poduzeća pokreću na promjene ukazuje na motive nužde, bojazni i straha i kaže: «Sadašnji motivi za mijenjanje su pretežito defenzivne naravi, do njih dolazi kao rezultat nužde da se stvari prilagode novim potrebama, kao izraz bojazni da se ne izgube izgledi u utakmici s ostalim ljudima (konkurencijom), kao izraz straha da se ne izgubi ono što je već stečeno» (11,152). Danas nitko više ne postavlja pitanje potrebe usklađivanja organizacije promjenama koje dolaze iz njezinog okruženja, jer je to opće poznata i prihvaćena spoznaja. Pitanje koje se može, a i treba postaviti, je da li su promjene za organizaciju njezina *ad hoc* potreba, nužnost, izraz bojazni i sl. ili pak, da li one trebaju biti sustavno izgrađeni životni stil poduzeća u budućnosti?

Leavitt je svojedobno upozorio javnost na potrebe promjena i njihovog utjecaja na poduzeća te ukazao na brojne čimbenike koji dovode do tih promjena (sl.5). Grafički prikaz njegovog pristupa promjenama nazvan je Leavittovim dijamantom. On uključuje procese, kadrove, strukturu, tehnologiju i kulturu organizacije kao ključne čimbenike promjena organizacije (4., 172). Kultura se kao čimbenik odražava kroz način razmišljanja i života zaposlenih. Ona tijekom vremena oblikuje skupine ljudi u srodne vrijednosti koje se onda odražavaju na njihov odnos prema ciljevima organizacije. Ljudski resursi (kadrovi kako ih naziva Leavitt) utječu na organizacijske promjene kroz raspoloživost, prilagodljivost i produktivnost ljudskih resursa. Značajan utjecaj na organizacijske promjene imaju zaposlenici koji su stručniji, skloni učenju te uopće imaju znanja koja su potrebna za nove promjene. U tehnološkom aspektu se posebno naglašava informatička tehnologija, ali i nova tehnološka rješenja. Iako tehnologija ima pozitivan i sinergijski učinak i sama dovodi do promjena, treba računati i na negativne učinke tehnologije na zaposlene. Strukturni element Leavittovog prikaza uključuje organizaciju i resurse kao elemente poduzeća koje s promjenama treba optimizirati. Poslovni procesi predstavljaju, također neophodan element promjena organizacije. Oni kao dio segmenata te organizacije su logičke i povezane aktivnosti temeljene na resursima poduzeća i krajnji im je cilj kreirati zadovoljstvo kupaca i potrošača proizvoda i usluga toga poduzeća.



Sl.5. Leavittov dijamant

Tri su faze procesa organizacijskih promjena. Svaka od njih dovodi do određenog oblika ponašanja zaposlenih u organizaciji. Isto tako svaka od ovih faza u sebi ima ugrađene potpomažuće, ali i razarajuće elemente koji se očituju u organizacijskom ponašanju. Razarajući elementi kao svojevrsni simptomi i sindromi mogu biti vrijedni indikatori ili rani znaci ulaska organizacije u krizu. Te faze su:

1. napuštanje starog stanja,
2. prijelaz iz starog u novo,
3. prihvaćanje novog stanja.

Napuštanje starog stanja u organizaciji je prvi, ali i najteži i najsloženiji korak u upravljanju organizacijskim promjenama. Zaposleni u ovoj fazi često pokazuju niz različitih, karakterističnih oblika svog ponašanja. To su:

- apriori odbacivanje promjena,
- žaljenje za starim tj. postojećim stanjem
- opreznost na novo
- frustracija
- konfuznost
- emocionalna nestabilnost
- malodušnost
- depresija
- strah od neuspjeha
- otpor prema učenju i usvajanju potrebnih znanja za promjene
- nesudjelovanje u promjenama
- indiferentnost na promjene
- izraženi oblici apsentizma
- pad odanosti organizaciji
- konfliktna stanja
- itd.

Najčešći razlozi opiranja promjenama su:

- strah od nepoznatog (urođeni obrambeni mehanizam svakog čovjeka) («Što će biti s mojim poslom i egzistencijom?»),
- gubitak statusa i pozicije u organizaciji (Kako savladati sumnje u vlastitu sposobnost?),
- sumnja u vlastite snage («Hoću li ja to moći sve izdržati?»),
- ogorčenje («Zašto nam to rade?»),
- lijenost («Zašto bih se opterećivao promjenama?»).

Prijelaz iz nezainteresiranosti i javljanje prvih znakova interesa za promjenama je faza koja će doći ukoliko se savladaju otpori napuštanja starog među zaposlenima. Ovo je svojevrsna faza u kojoj zaposleni počinju istraživati sebe, organizaciju i promjene koje dolaze. Zaposleni se sada počinju pitati kroz prikupljanje i selekciju informacija o promjenama:

- Kako će se promjena odraziti na njega i njegovu novu ulogu u organizaciji?
- Što on treba i na koji način treba kod sebe mijenjati?
- Kako će tu promjenu savladati sa što manje napora i stresa?

Faza **prihvaćanja** promjena zove se još i faza cementiranja promjena. Zaposleni ulaskom u ovu, završnu fazu promjena, imaju najčešće sljedeće karakteristike svog ponašanja:

- stječu osjećaj vlastitog izazova,
- dolaze do uvida u vlastite snage i sposobnosti,
- imaju osjećaj olakšanja postignutim rezultatima,

- pokazuju pojačanu upornost savladati potrebna znanja potrebna za promjene i osjećaj zadovoljstva postignutim i promjenama u organizaciji.

7. DEFORMACIJE U OBOGAĆIVANJU POSLA

Obogaćivanje posla je značajan i često korišten oblik organizacijskog ponašanja u praksi. Obuhvaća niz različitih menadžerskih postupaka i aktivnosti koje imaju zajednički nazivnik i za cilj da se poslovi u organizaciji učine izazovnijim, atraktivnijim i odgovornijim za zaposlene. Kroz obogaćivanje posla zaposleni stječu šanse da kroz natjecanje u radu pokažu svoje sposobnosti, znanja i vještine u radu i da tako postignu svoje ciljeve.

Obogaćivanje posla se temelji na Herzbergovoj teoriji motivacije po kojoj su realni motivi zaposlenih izazov, odgovornost, priznanje za rad. Osnovni principi obogaćivanja posla su:

1. Smanjiti izravnu kontrolu rada zaposlenih i umjesto toga osigurati druga, objektivnija mjerila uspješnosti rada.
2. Povećati oblike i sadržaje odgovornosti i bolje pozicionirati odgovornost i upravljanje odgovornošću za obavljene poslove.
3. Zaokružiti radne procese dodjeljivanjem cjelovitih radnih zadataka zaposleniku da ih on samostalno obavi.
4. Povećati samostalnost zaposlenih u radu i odlučivanju.
5. Informirati zaposlene kako tijekom obavljanja posla, tako i nakon obavljenog posla o rezultatima rada i ostvarenoj uspješnosti.
6. Uvođenje novih i složenijih zadataka u organizaciji i njihova distribucija po zaposlenima.
7. Ustupanje zaposlenicima zahtjevnijih zadataka koji će im omogućiti stjecanje ekspertnih znanja, sposobnosti i vještina.

Teoretske postavke obogaćivanja posla su: (3).

- koncepti primjene obogaćivanja posla,
- dimenzije najvažnijih dijelova posla,
- kritična psihološka stanja kod zaposlenika vezana uz posao,
- osobne i radne učinke zaposlenih.

Osobni radni učinci zaposlenih po ovom modelu su posljedica obogaćivanja posla. To dovodi do različitih psiholoških stanja kod zaposlenih. Tri psihološka stanja imaju svoju posebnu vrijednost:

- osjećaji značenja posla,
- osjećaji odgovornosti za radne učinke,
- svijest o stvarnim rezultatima rada.

8. POREMEĆAJI INVENTIVNOG I KREATIVNOG PONAŠANJA

Inovacije i inovativno ponašanje zaposlenih danas su najvažniji čimbenici uspješnosti poduzeća. Snažna, dinamična, stalna i intenzivna izloženost organizacija turbulentnosti njihovog okruženja ukazuje na činjenicu i potrebu njihovog stalnog prilagođavanja tom okruženju. Da bi poduzeće moglo iskoristiti šanse i otkloniti prijetnje iz okruženja jedini, dugoročno usmjeren put, je usmjeravanje i potom kreiranje inovativnosti kao osnovnog oblika organizacijskog ponašanja.

Osnovna obilježja inventivnog ponašanja u organizaciji su:

- Brzo reagiranje s odgovorima na promjene u okruženju poduzeća (šanse i opasnosti).

- Ustupanje poslova i preraspodjela poslova zaposlenicima i suradnicima je stalna aktivnost organizacije.
- Usmjerenost svih članova organizacije prema strateškim ciljevima i misiji poduzeća
- Inovativno ponašanje zaposlenih nije rezultat stihijskog rada pojedinaca, već sustavnog izumiteljskog rada i ponašanja svih članova organizacije.
- Umijeće kreiranja inventivnog ponašanja u organizaciji se temelji na sposobnosti, znanjima i vještinama menadžmenta da stvori kritičnu masu suradnika koja će biti prijenosnici inovativnosti svih članova organizacije.
- Ideje zaposlenih ne nastaju slučajno. One su rezultat poticaja i učenja zaposlenih različitih tehnika mišljenja.
- Inovativno organizacijsko ponašanje zahtjeva prethodnu izmjenu organizacijske strukture i vođenja organizacije na temeljima participativnog i timskog vođenja i nije primjereno organizacijama s hijerarhijskim vođenjem.
- Inovativno ponašanje zaposlenih rezultira iz izgrađene organizacijske kulture i motivacije zaposlenih za inovacije.

Strategije inovativnog ponašanja u organizaciji su (2, 36-46):

1. Strategija ulaska u rizik. Shvaćanje da je rizik neodvojivi dio života organizacije i življenja «punim životom». Poznavanje modela distribucije, minimiziranja i upravljanja rizicima.
2. Strategija poslovnih prilika. Kreiranje izazovnih prilika. Upravljanje greškama.
3. Strateška svijest. Stupanj strateškog slaganja u korelaciji s uspješnošću poslovanja. Nositelji strateške svijesti u organizaciji.
4. Strategije tehnoloških inovacija u organizaciji. Fundamentalno, razvojno, primijenjeno istraživanje, inženjerske konstrukcije, dizajn, tehničke usluge, patenti, kontrola kvalitete itd.
5. Strateški koraci. Sedam je strateških koraka u inovativnom ponašanju: identifikacija okruženja organizacije; strateški plan; projektiranje timova; motivacija ljudstva; utvrđivanje indikatora inventivnih učinaka pojedinaca i timova; informacijski sustav inovativne podrške; modeliranje i funkcioniranje inovacijskog sustava.
6. Strategija interakcija. Pet je menadžerskih inovativnih strategija interakcija između zaposlenih tj. pojedinaca ili timova i organizacije: strategija pomirenja; obrambena strategija; strategija kompromisa; strategija konflikta i strategija realizacije problema.
7. Strategija suradnje-timsko djelovanje. Podrazumijeva postupke: sastavljanja tima, motivaciju članova tima, raspoređivanje zadataka članovima tima, vođenje tima.

Poremećaji u sferi inventivnog i kreativnog ponašanja članova organizacije su simptomi i sindromi "otupljivanja" organizacije na promjene u njenom okruženju. Kao takvi su kočnica potrebe "uznemiravanja" organizacije koju zagovaraju suvremenici menadžmenta. U poremećenim oblicima inventivnog ponašanja članova organizacije, ali i izostanku strategija tog ponašanja nalaze se simptomi ranih upozorenja dolaska organizacije u krizu.

ZAKLJUČAK

Autori su u ovom radu uspjeli tek nabrojati neke od osnovnih oblika organizacijskog ponašanja koji mogu predstavljati rane simptome i sindrome poremećenog ponašanja u organizaciji. Nastojanja su da se ti poremećaji istaknu kao kvalitativni rani znaci upozorenja menadžmentu da organizacija ulazi u krizu. Za detaljniju analizu potrebno je, međutim, razraditi svaki od ovih oblika ponašanja kako bi se moglo cjelovitije sagledati njihovo mjesto, ulogu i značenje u dijagnosticanju, te naročito prevenciji kriza u organizacijama. Autori to ostavljaju za svoja daljnja, naredna istraživanja.

LITERATURA

1. Alvarez R., Benavente J.M., Crespi G. (2006), *Does Economic Crisis Spur Organizational Change? Evidence From Chilean Manufacturing Plants*, Social Science Research Network, October, Santiago
2. Brekić J. (1992), *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb
3. Buchanan D., Huczynski A., (2004), *Organizational Behaviour and Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow
4. Burke G, Peppard J., (1995), *Examining Business Process Re-engineering: Current Perspectives and Research Directions*, The Cranfield Management Series, Kogan Page
5. Donald J.B. (1985), *Positive Delegation Techniques Reduce Anxiety Tension*, Dana Management, New York, December
6. Fischer G., Schoenfeldt R., Shaw R. (1993), *Human Resources Management*, Mifflin Company, Boston
7. Garvin A.D. (1998), *Building Learning Organization*, Harvard Business School Press, Harvard
8. Gavranović A., Žilić F. (1991), *Vademekum za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb
9. Hamel G., (2009), *Moon Shots of Management*, Harvard Business Review, Vol.87, 2.
10. Gutić D., Damjanić J., (2012), *Identifikacija zaposlenih kao oblik psihosocijalne interakcije u organizaciji*, Svarog, Naučno-stručni časopis za društvene i prirodne nauke;Br.5, Nezavisni univerzitet, Banja Luka
11. Gutić D., Matković I. (2013), *Organizacijsko ponašanje*, Grafika, Osijek
12. Hall D.T., (1986), *Carreer Development in Organizations*, Jassay-Bass, San Francisco
13. Hassain A. (2010), *Effective Diagnosis in Organization Change Management*, Journal of Business Systems, Governance and Ethics, Vol.5, No2, Victoria University, Australia
14. Honig B., Sheaffer Z. (2003), *A Panel Study of Ideological Embeddedness, Demographic Depletion, and Organizational Change*, Wilfrid Laurier University, October
15. Miner J., Craine D., (1995), *Human Resource Management*, John Wiley&Sons, New York
16. Probst R., Raisch S. (2005), *Organizational Crisis: The Logic of Failure*, Academy of Management Executive, Vol.19, No1, London
17. Vidaković S. (2001), *Analiza poslovanja preduzeća*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad

SUMMARY

IVAN MATKOVIĆ, PhD
DOMAGOJ KARIN

EARLY WARNING SIGNALS SYSTEM WITHIN ORGANIZATION

Given the circumstances, the topic of this paper can be considered relevant. Transition economies, including the one of BiH, are undergoing a crisis. Crisis management in these conditions has become almost synonymous with management. The authors of this paper advocate and promote a new system of early warning signals of the crisis in the organization. Unlike the popular approaches to identification of crisis, based on a financial statement quantitative analysis, signals today can be identified by a number of disordered forms of organizational behavior. This indicates the real cause of crisis such as lack of adjustment between an organization and its environment. The key resources of every organization are human resources. They generate crisis but also find the way out.

This paper analyzes: delegating tasks, employees' identification process with organization, digression of employees' motivation, disturbances in career management, managing organizational transformation, job strain, inventive and creative behavior disorder. On the basis of the aforementioned, the authors have come to recognize the basic and key elements of organizational behavior problems. Therefore, this topic remains open for further research.

Key words: organisational behaviour, crisis management, detection of early warning signals