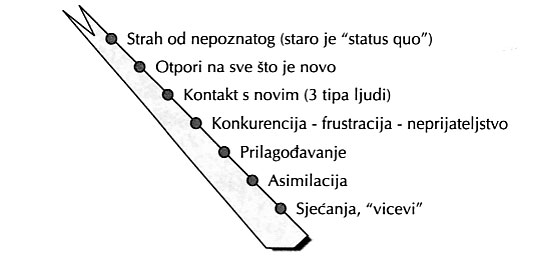
**Pitanja iz Menadžmenta promjena**

I. predavanje

1. **Koje su prednosti poduzeća koje uči?**

* Održavanje razine inovativnosti i konkurentnosti
* Bolji odgovor na vanjske pritiske
* znanja kako bi se bolje povezali resursi za potrebe kupaca
* Poboljšanje kvaliteta outputa na svim razinama
* Poboljšanje korporativnog imagea postajući poduzeće koje je sve više orijentirano prema ljudima
* Povećanje brzina promjena unutar organizacije

1. **Navedite predvidive faze otpora na promjene?**



1. **Koja 3 tipa ljudi u vezi prihvaćanja promjena postoje?**

U vezi prihvaćanja promjena postoji 3 tipa ljudi:

* Prilagodljivih relativno brzo – 20 %
* Prilagodljivih sporije – 60 %
* Neprilagodljivih – 20 %

1. **Objasnite Lewinov model upravljanja promjenama?**

Faza Odmrzavanja - proces svladavanja otpora promjenama bilo stimuliranjem poželjnog ili destumuliranjem nepoželjnog ponašanja

Faza Kretanja - proces uspostavljanja novih odnosa

Faza zamrzavanja - proces kontrole i nadzora funkcioniranja novih odnosa dok ne uhvate čvrst korijen. Ukoliko se rezultati promjena ne zamrznu, velika je vjerojatnost da će se poduzeće vratiti u prijašnje stanje ravnoteže

II. predavanje

1. **Što se podrazumijeva kod uspješnog upravljanja promjenama?**

* Komunikacijske vještine (asertivnost) ( djelotvornost komunikacije 25 %, 80 % informacija se izgubi u lancu ( cca 30 % na prijelazu između hijerarhijskih razina )
* Odgovarajući stil upravljanja ( briga za posao, briga za ljude )
* Vodstvo u procesu promjena (poštovani vođe, uključeni direktno u proces, podržavaju promjenu)

1. **Što je uspješna komunikacija?**

* Uspješno komuniciranje = pouzdani činitelj predviđanja uspješnosti na radu te napredovanja u karijeri.
* Uspješan rukovoditelj = uspješan komunikator
* Uspješna komunikacija = prevladavanje međusobnih razlika u stavovima, mišljenjima i sl.

1. **Zašto je komunikacija važna?**

* Komunikacija vodi do suradnje, a suradnja vodi do uključivanja i predanosti. Menadžer osigurava uključivanje i predanost
* To uključuje osobnu:
* predanost,
* promišljenost,
* unutrašnje odvagivanje,
* promatranje stvari, pospremanje

1. **Čime čovjek sve komunicira?**

* šutnjom
* glasom
* odjećom
* načinom kretanja
* pogledom
* ČOVJEK JE PORUKA već i samom pojavom

1. **Koji su temelji djelotvorne komunikacije?**

* saznanje da sam nekome dragocjen,
* da u sebi imam vrednote,
* da me netko treba,
* da me netko voli i da se nekome sviđam
* da će netko ostati uz mene unatoč svega
* interesi, strategije, aktivnosti VS. Unutrašnji svijet ( prirođena mudrost, inteligencija )

1. **Što je u TEMELJU djelotvorne komunikacije?**

* Prihvaćanje važnosti drugog čovjeka, Temeljno opredjeljenje poštovati temeljni zakon čovjeka i života.
* Priznati vrijednost drugoga

1. **Alati za poboljšanje komunikacije**

* Biti tu i biti sada
* Razviti sklonost prisjećanja dobrih iskustava
* Razviti sklonost poboljšavanju raspoloženja
* Razviti sklonost optimističnom načinu razmišljanja
* Vidjeti dobrotu, ljepotu, istinu..
* Pričati viceve, gledati dobre filmove, humoristične serije, prijatelji….

1. **Koja je uloga predodžbe i što su „psihičke naočale“?**

* Služi za određivanje načina ponašanja prema toj osobi
* U povijesti – procjena nepoznate osobe = život ili smrt, strah ili ugoda
* **Mehanizam prijenosa osjećaja** – etiketiranje
* **Psihičke naočale** – vidimo samo ono što podupire naša uvjerenja

1. **Kako steći naklonost ljudi, objasnite**

* Zapitati se: „Koje je to ponašanje kojim se stječe naklonost ljudi?“
* „Kako izgleda djelotvorno ponašanje?“
* Uloga osobnog utjecaja na sugovornika??
  + POVEĆATI vlastiti osobni utjecaj kod sugovornika

1. **Što je bitno za aktivno slušanje?**

* Donijeti odluku da želite slušati
* Gledati osobu u oči
* Ne govoriti previše, ne prekidati osobu dok govori
* Naučiti šutjeti
* Naučiti izbjegavati uznemiravajuće čimbenike.

1. **Što je konflikt?**

**Konflikt** je proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe, ili će negativno utjecati, na nešto što je prvoj strani važno.

1. **Pristupi konfliktu, navedite i objasnite**

* **Tradicionalni pristup**  - svaki konflikt je štetan i mora se izbjeći
* **Međuljudski pristup**  - konflikt je prirodan i neizbježan ishod u svakoj grupi i ne mora biti zlo, ima potencijal djelovati kao pozitivna sila u određivanju performanse grupe
* **Interakcijski pristup**  - konflikt nije samo pozitivna sila u grupi, nego je i apsolutno nužan da bi grupa učinkovito radila

1. **Pravila prikladne pohvale, istaknuti bitne elemente**

* Pohvalite ponašanje, a ne osobu
* Pohvalite konkretno, a ne općenito
* Pohvalu dozirajte ispravno ( previše pohvale i premalo pohvale je jednako štetno )
* Pohvalite na vrijeme i u pravo vrijeme
* Pohvalite u pozitivnoj formulaciji rečenice
* ( danas vam je rezultat dobar, a ne: danas nije bilo tako loše )..

1. **Kako ide priprema kritičkog razgovora?**

* definirati cilj razgovora
* imati konkretne činjenice o ponašanju
* Termin razgovora približiti događaju koji se želi kritizirati
* Obavijestiti suradnika o terminu i razlog razgovora

1. **Koji su koraci u vođenju kritičkog razgovora?**

* Zamolite za razgovor
* Pripremite sve činjenice pismeno
* Započnite razgovor nečim pozitivnim
* Iznesite kritiku ( činjenice, posljedice, što biste željeli promijeniti )
* Ukažite šefu na korist koju će imati ako vaš zahtjev ispuni
* Provjerite stupanj slaganja s vašim prijedlogom

III. predavanje

1. **Vrste promjena**

* Promjene u strukturi poduzeća ( organizacijske ) – spajanje, akvizicija, konsolidacija, ukidanje starih ili otvaranje novih poslovnih jedinica ( operativnih )
* Rezanje troškova – aktivnosti ili operacije koje su u profitabilnim godinama bile slabo kontrolirane
* Procesne promjene – mijenjanje postupaka reklamacija, postupaka odobravanja kredita, upravljanja troškovima, prihodima….
* Kulturalne promjene: komunikacija šef – zaposlenik, prodaja – kupci, nove vrijednosti, koje??

1. **Razlika između Teorije O i Teorije E**

* Brzo poboljšanje ekonomske situacije ( teorija E ) – smanjenje troškova
* Poboljšanje organizacijskih sposobnosti ( teorija O ) – visoka učinkovitost zaposlenika, opredijeljenost, angažiranost

1. **Koji su temeljni uvjeti za promjene?**

* Poštovani i učinkoviti vođe (Zadržavaju dobre djelatnike, Motiviraju druge, Provođenje planova)
* Ljudi su osobno motivirani za promjene (Motiviranost djelatnika da promjene izgled organizacije, Suprotstavljanje samozadovoljstvu, Nagrađivanje)
* nehijerarhijska organizacija

1. **Koji su mogući razlozi da djelatnici mogu biti blokirani u provedbi promjena?**
2. **7 koraka uspješne promjene – navedite kratko**

* jasna definicija poslovnog problema
* razvijanje rješenja problema - razviti osjećaj uključenosti ljudi u proces
* prepoznati sposobno i nesposobno vodstvo ( ja u to ne vjerujem – otpustite ga )
* usredotočiti se na rezultate , a ne na aktivnosti - Dajte djelatnicima naputak neka sami daju prijedlog ŠTO napraviti i KAKO TO NAPRAVITI
* započnite promjene na periferiji
* zamrznite sustav u željenom stanju - Promjene pretvorite u nove procedure
* budite fleksibilni u procesu, sukladno problemima - pratite proces

1. **Koje pogreške valja izbjegavati u upravljanju promjenama?**

* Ne nametati gotova rješenja
* Ne rješavajte odjednom probleme u cijeloj tvrtci, vođene od vrha
* Ne prepuštajte odgovornost na druge
* Ne oslanjajte se samo na tehnička rješenja

IV.predavanje

1. **Koji su mogući problemi u provedbi promjene**

* provedba oduzima više vremena nego je planirano
* izbijaju problemi na koje se nije računalo
* nedovoljno učinkovita koordinacija
* paralelne aktivnosti i krize oduzimaju vrijeme
* nedovoljne sposobnosti zaposlenika
* neodgovarajuća obuka i upute dane niže rangiranim zaposlenicima
* čimbenici iz vanjskog okruženja koji su izvan kontrole

1. **Kako povećati izglede za uspjeh promjene?**

* Pridobiti podršku i uključenost ključnih ljudi
* Izraditi plan promjene ( cilj u prodaji, nabavi, koncept “usluga prema kupcu”, izgled osoblja, izgled prodajnog mjesta, obuka osoblja )
* Dosljedno provoditi plan
* Razraditi sustave za osposobljavanje ( dovesti dobavljače, interne trenere.. )
* Slavite uspjehe
* Dosljedno komunicirati ( unutar tvrtke i prema van )

V.Predavanje

1. **Osobine vođa – navedite**

* Ljudi koji su stručni i od čije stručnosti imamo koristi
* One koji se brinu za nas
* Koji imaju prodornost i odlučnost
* Koji su dinamični

1. **Menadžerske moći – navedite**

* Moć i rukovođenje
* Moć legitimiteta – položaj voditelja u hijerarhiji
* Moć znanja – percepcija o specijalnoj kompetentnosti, znanju i ekspertizi rukovoditelja

1. **Koje su karakteristike pokretača promjena?**

* Artikuliraju potrebu za promjenom
* Drugi ih prihvaćaju kao vjerodostojne i kompetentne (ljudi moraju prihvatiti onoga tko prenosi poruku prije negoli prihvate samu poruku)
* Vide i dijagnosticiraju problem iz perspektive onih koji ih slušaju
* Motiviraju ljude na promjene
* Rade uz pomoć drugih na provedbi namjere u dijelo
* Stabiliziraju usvajanje inovacije i
* Brinu se za samoobnavljanje ostalih kako bi oni sami mogli “izaći iz posla” pokretača promjena.

1. **Kako na promjene reagiraju „obični ljudi“?**

Ljudi razvijaju rutine. Oni slijede utabane staze koje su poznate, ugodne, sigurne i zadovoljavajuće. Oni nisu baš željni promjena, osim ako im se ne pruže iznimni razlozi. Ljudi na poslu imaju i “društvene rutine”.

1. **Kako na promjene reagiraju „protivnici promjena“?**

* Neki ljudi uživaju u prednostima, bilo to ispravno ili ne, koje su po njihovu mišljenju ugrožene promjenama.
* Svaki put kad se pri pokretanju promjena ljudi vide kao gubitnici, očekujte otpor.
* Otpor može biti pasivan, u obliku neangažiranja oko ciljeva i procesa njihova postignuća,
* ili aktivan u obliku izravna suprotstavljanja ili subverzije. Kako ćete se nositi s takvim otporom ?

1. **Što napraviti s pasivnim protivnicima?**

To je neangažiranje u ciljevima i procesima njihova postizanja. Pasivni protivnici frustriraju menadžere. Oni ne sabotiraju program, niti ne pomažu napredovanju inicijative.

1. **Kako iz ponašanja zaposlenika prepoznati da se netko bori za zadovoljenje fizioloških potreba?**

Ljudi koji se bore za preživljavanje brinu o tome:

* Hoće li imati dovoljno novca za hranu
* Hoće li imati gdje stanovati, zaštititi svoju obitelj

1. **Kako iz ponašanja zaposlenika prepoznati da se netko bori za zadovoljenje potreba za sigurnošću?**

* Djelatnik vodi brigu o sigurnosti svog posla,
* Izbjegava izražavati neslaganja,
* Zadovoljan je s malim
* Poznaje sva pravila,
* Izbjegava greške, vodi brigu o detaljima

1. **Kako iz ponašanja zaposlenika prepoznati da se netko bori za zadovoljenje socijalnih potreba?**

* Djelatnik ima potrebu za ugodnim društvom
* Stalo mu je da se sviđa ljudima
* Stalo mu je da ga grupa prihvati
* Brine o svom izgledu

1. **Kako iz ponašanja zaposlenika prepoznati da se netko bori za zadovoljenje potrebe za poštovanjem?**

* Voli dominirati da bi ga cijenili
* Čini usluge da bi djelovao utjecajniji
* Koristi svoju moć
* Stalo mu je do statusnih simbola
* Stalo mu je da drugi uoče njegove sposobnosti

1. **Kako iz ponašanja zaposlenika prepoznati da se netko bori za zadovoljenje potreba za samoispunjenjem?**

* Nije zabrinut što će reći drugi
* Spontan
* Prihvaća sebe i druge kakvi jesu
* Prilagođava se realnosti situacije
* Orijentiran na problem, ne na sebe

VI.Predavanje

1. **Iz čega možemo „iščitati“ potrebu za promjenama?**

* Slabo zadovoljenje interesnih grupa
* Zahtjevi i očekivanja zaposlenika –nisu ispunjeni
* Zahtjevi dobavljača/partnera –nisu razmotreni
* Zahtjevi i očekivanja kupaca –nisu prepoznati
* Kvaliteta –neodgovarajuća

1. **Zašto se ljudi opiru okončanju starog načina poslovanja?**

* **Strah od nepoznatoga –što će biti s mojim poslom?**
* Gubitak odnosa/suradnika, pozicije
* Nedoraslost –nesposobnost (prijeđen prag nesposobnosti)
* Ogorčenje –ne mogu vjerovati da to meni rade
* Lijenost –opiranje napornom radu

1. **Što je „psihološki ugovor“?**

Ovaj ugovor se ne definira odjednom, već se „piše” tijekom izvijesnog perioda upoznavanja. I zato svaki put kada se u odnosu pojavi nešto novo, od reakcije onog drugog će ovisiti da li će se to ponavljati, da li će postati prihvatljiv obrazac u danom odnosu. Sve dok se zaposlenik uklapa u radne i društvene okvire, on “pripada”.

„Ja sam OK – ti si OK“

1. **Koje su faze reakcije na promjene?**

* ŠOK

U fazi šoka, ljudi doživljavaju najavljenu promjenu kao prijetnju. Mogli bi čak i negirati njeno postojanje: “To se ne događa.” Kako bi se zaštitili, postaju nepokretni i često zatvoreni. Osjećaju se nesigurno, plašljivo i nisu u stanju djelovati, a još manje preuzimati rizike. U toj se fazi produktivnost smanjuje.

* OBRAMBENI UZMAK

Ljudi uhvaćeni u vrtlog promjena postupno prijeđu iz stanja šoka u obrambeno povlačenje. Postaju ljutiti i okomljuju se na ono što im je bilo učinjeno, dok se još drže uobičajenih načina obavljanja poslova.

* PRIZNANJE

većina ljudi prestaje negirati činjenicu o nastupu promjena i priznaje da su nešto izgubili. Počinju žalovati. Psihološka dinamika te faze uključuje i tugu i oslobađanje. Dakle, osoba se može osjećati kao pijun u igri , dok istodobno može tu igru promatrati s određenom dozom objektivnosti i psihološkog odmaka. U ovoj fazi ideja preuzimanja rizika postaje prihvatljiva.

* PRIHVAĆANJE I PRILAGODBA

Većina ljudi na kraju usvoji promjene, učine sve potrebne prilagodbe i krenu dalje. Sebe vide “prije i poslije” promjene. U nekim slučajevima, ljudi aktivno zagovaraju ono čemu su se prije suprotstavljali.

1. **Kako savladati osjećaj nemoći i pomoći sebi?**

Glavni uzrok nevolja povezanih sa promjenama osjećaj je nemoći ili gubitka kontrole. Netko nad kime nemamo nikakvu kontrolu, samovoljno je poremetio ustaljene načine rada, prodao odjel, otpustio mnoge naše kolege, ili promijenio sustav plaća. Što je još gore, nemamo izlaza.

Mogući lijek protiv osjećaja nemoći uspostava je određene kontrole u drugim područjima života. To zahtijeva njegovanje fizičkog zdravlja, ali i njegovanje duha.

1. **Što su to „nova uporišta“ i koja im je uloga?**

* “Nova uporišta” povezana su sa popisom gubitaka i dobitaka. Čovjek uravnotežuje emocionalna ulaganja vezana uz posao ali i uz druga područja (kao što su obitelj, prijatelji, …).
* Kada mu je otrgnuta jedna ili više uporišnih točaka na poslu, osoba može ostati stabilna tako da će kreirati ili učvrstiti uporišnu točku negdje drugdje. Nije dobro “ratovati” na svim frontama.

1. **Kako menadžeri mogu pomoći djelatnicima u fazi šoka?**

* Promijenite proces rada kada god vidite stvarnu priliku za poboljšanje,
* Dajte povremeno ljudima nove zadatke kako biste ih prisilili učiti nove stvari i nositi se novim situacijama,
* Postavljajte rastezljive ciljeve kako biste potaknuli prilagodljivost i povećanje napora,
* Ne dopustite da se ljudi na poslu osjećaju previše udobno,
* Iskorijenite svaki osjećaj neotuđivosti prava

1. **Kako menadžeri mogu pomoći djelatnicima u fazi obrambenog uzmaka?**

* Pokušajte sve da održite povezanost tih ljudi s neposrednom grupom – to je najbolja moguća uporišna točka. Vojska ima veliko iskustvo na tome području, naglašava važnost “kohezije male grupe”. Oni znaju da vojnici mogu činiti nevjerojatne stvari kao članovi male, čvrsto povezane skupine.
* Omogućite ljudima verbalne izljeve nezadovoljstva i tjeskobe. Omogući li rukovodstvo da se tuga i frustracije konstruktivno rasprave, oni će se umanjiti.

1. **Kako menadžeri mogu pomoći djelatnicima u fazi priznavanja?**

* Nastavite sa svojom ulogom “ispušnog ventila” za primjedbe i pitanja.
* Nastavite graditi uporišne točke i koheziju grupe, započetu u prethodnoj fazi.
* Ohrabrite ljude da iskušavaju nove stvari , da preuzimaju nove rizike.

1. **Kako menadžeri mogu pomoći djelatnicima u fazi prihvaćanja i prilagodbe?**

* Nastavite raditi na dinamici grupe, upamtite da ljude više brine kako će se uklopiti u nove grupe nego dobiveni zadaci
* Pokušajte shvatiti što je svakom od vaših djelatnika potrebno kako bi imao osjećaj da je nešto postigao. Pronađite kod svakog osobno taj posebni talent i dajte mu mogućnost da ga upotrijebi i zasluži priznanje (PowerPoint prezentacija, vođenje projekta i dr.)