

# Upravljanje promjenama kod uvođenja novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju

---

Juran, Ivana

Professional thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:285151>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij Odnosi s javnošću

Ivana Juran

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA KOD UVOĐENJA NOVOG  
INFORMACIJSKOG SUSTAVA U MINISTARSTVO PRAVOSUĐA  
I UPRAVE, SEKTORA ZA PROBACIJU**

**ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD**

Zagreb, 2024.

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij Odnosi s javnošću

UPRAVLJANJE PROMJENAMA KOD UVOĐENJA NOVOG  
INFORMACIJSKOG SUSTAVA U MINISTARSTVO PRAVOSUĐA  
I UPRAVE, SEKTORA ZA PROBACIJU

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta

Studentica: Ivana Juran

Zagreb

listopad, 2024.

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad Upravljanje promjenama kod uvođenja novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju, koji sam predala na ocjenu mentoru izv. prof. dr. sc. Ivanu Tanti, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS- bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16.-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Ivana Juran

## **SADRŽAJ**

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. PROBACIJSKA SLUŽBA U RH</b>	<b>3</b>
2.1. Početak rada probacijskih ureda	4
2.2. Probacijski poslovi	6
<b>3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA PROBACIJSKE SLUŽBE</b>	<b>8</b>
3.1. Probacijski informacijski sustav	9
3.2. Zatvorski i probacijski informacijski sustav	10
<b>4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA</b>	<b>11</b>
4.1. Modeli upravljanja promjenama	13
4.2. Lewinov model upravljanja promjenama	14
4.3. Kotterov model promjene	15
4.4. Burke- Litwinov model organizacijskih promjena	17
4.5. Elementi B-L modela prikazani kroz promjenu uvođenja novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju	18
4.6. Transformacijski elementi B-L modela organizacijskih promjena	19
4.7. Transakcijski elementi B-L modela organizacijskih promjena	20
<b>5. OSVRT NA FAZE PROMJENA SLUŽBENIKA KROZ PRIKAZ ČETIRI SOBE PROMJENE</b>	<b>21</b>
5.1. Četiri sobe promjene	21
5.2. Promjene ljudi kroz četiri sobe promjene	22

<b>6. METODOLOGIJA</b>	<b>27</b>
6.1. Istraživačka pitanja i hipoteza	27
<b>7. REZULTATI I KOMENTARI ISTRAŽIVANJA</b>	<b>28</b>
<b>8. ZAKLJUČAK</b>	<b>45</b>
<b>9. LITERATURA</b>	<b>47</b>
<b>10. PRILOZI</b>	<b>51</b>
10.1. Prilog 1: Upitnik	51

## **POPIS ILUSTRACIJA**

Slika 1: Organigram probacijske službe	4
Slika 2: Teritorijalna nadležnost Probacijskih ureda	5
Slika 3. Opis probacijskih poslova	7
Slika 4. Lewin's 3- step Change Management Model	14
Slika 5. Kotterov model promjene	17
Slika 6. Burke Litwinov model promjena	18
Slika 7: Četiri sobe promjene	26

## **POPIS GRAFOVA**

Grafikon 1: spol službenika	29
Grafikon 2: sjećam se uvođenja novog informacijskog sustava	41

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Županijska nadležnost Probacijskih ureda _____	6
Tablica 2: Sociodemografska obilježja službenika _____	28
Tablica 3. Dob službenika _____	29
Tablica 4: Stručna sprema službenika _____	29
Tablica 5: Staž u probaciji _____	30
Tablica 6: Skupina probacijskih službenika _____	31
Tablica 7: Komunikacija u radnoj organizaciji, etički principi i promjena _____	32
Tablica 8: Organizacijska struktura, procedure i promjene _____	34
Tablica 9: Radna opterećenost, vrednovanje i promjene _____	36
Tablica 10: Radna klima (atmosfera) i promjene _____	39
Tablica 11: Pojedinačna pitanja _____	42

## 1. Uvod

Kroz povijest, a poglavito danas, u vrijeme intenzivnog tehnološkog napretka, svaka organizacija mora ulagati u svoj razvoj, a kako bi bila konkurent i održala se na tržištu. Promjene nikada nisu bile intenzivnije nego što su danas. Pred organizacije kontinuirano dolaze zahtjevi iz njene vanjske okoline, ali i unutarnjeg ustrojstva, a na koje ista mora odgovoriti. Ne samo kako mora odgovoriti, već glavni izazov predstavlja odgovor u što kraćem vremenskom roku. Upravljačka struktura organizacije mora posjedovati vlastitu strategiju upravljanja promjenama, a koju će koristiti kao bazu i koju će, a sukladno promjenama koje se događaju organizaciji, moći nadopunjavati i unositi iskustva, a kako bi organizacija bila što učinkovitija. Brza reakcija danas predstavlja najveći izazov za institucije, poglavito one koje su dio većeg sustava i u kojima je reakcija na vanjske ili unutarnje promjene ovisna o hijerarhiji.

Kako bi odgovor institucije bio adekvatan potrebno je razumjeti dinamiku događaja prilikom samog procesa promjene. Potrebno je razumjeti radni proces te biti upoznat sa trenutnim stanjem institucije (zatečeno stanje), a kako bi se promjena mogla planirati i uspješno iznijeti do kraja, te, u konačnici, implementirati u radnu svakodnevicu.

Upravljanje promjenama predstavlja veliki izazov za sve dionike uključene u navedeni proces. Uvođenje novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju je predstavljalo upravo jednu takvu promjenu. „U informatičkom smislu ovo je najveća reforma poslovanja zatvorskog sustava u posljednjih 10 godina.“ (mpu.gov.hr, 2018, pristupljeno 20.07.2024.).

Probacijska služba, a od službenog početka rada probacijskih ureda 2011. godine do danas, je služba u kojoj su se promjene događala intenzivno i na svakodnevnoj bazi. Ovaj će rad biti fokusiran na percepciju probacijskih službenika o procesu upravljanja promjenama prilikom uvođenja novog informacijskog sustava, odnosno zamjene dotadašnjeg Probacijskog informacijskog sustava novim; Zatvorskim i probacijskim informacijskim sustavom. Spajanje dvaju velikih sustava; zatvorskog sustava i probacije i stvaranjem zajedničkog informacijskog sustava je predstavljalo veliku promjenu za oba sustava i stavilo pred dionike brojne izazove. Navedena promjena je te 2017. godine, predstavljala zaokret u dotadašnjem obavljanju probacijskih poslova i najavila promjene u radnom procesu službenika.



Istraživanje je usmjereno na službenike Sektora za probaciju te službenike svih probacijskih ureda na području Republike Hrvatske. Navedeni podaci predstavljaju važnu riznicu znanja za daljnji razvoj probacijske službe u njenoj organizacijskoj strukturi, vodstvu i menadžmentu te utjecaju vodstva na radnu klimu, motivaciju službenika, a onda, u konačnici, i na samu izvedbu, odnosno obavljanje probacijskih poslova. Dobiveni podaci mogu poslužiti kao smjernice za buduće istraživanje područja promjena u organizacijskoj strukturi, percepcije službenika o konkretnim promjenama te njihovim učincima na motivaciju službenika, a u konačnici i na percepciju cijele probacijske službe.

Promjena kao pojam je intriganta sama po sebi, jer sadrži i može opisati i prezentirati ljudsku prirodu kao i reakcije čovjeka na isto. Ljudi se promjenama žele oduprijeti, jer žele ostati u zoni komfora, „zašto mijenjati nešto što je dobro, što funkcionira“. Uvođenjem promjene, ljudi nisu prisiljeni mijenjati samo vanjske okolnosti, bilo da se radi o promjeni radnog procesa, rasporeda sjedenja ili načina unošenja podataka, već su prisiljeni mijenjati i sami sebe. Upravo ta spoznaja, u svakom ljudskom biću, izaziva strah, brigu i neizvjesnost. Način na koji će svaka organizacija odgovoriti na navedeni izazov će odrediti i njene smjernice daljnjeg napretka na tržištu. Lanac je jak, koliko je jaka njegova najslabija karika.

## 2. Probacijska služba u RH

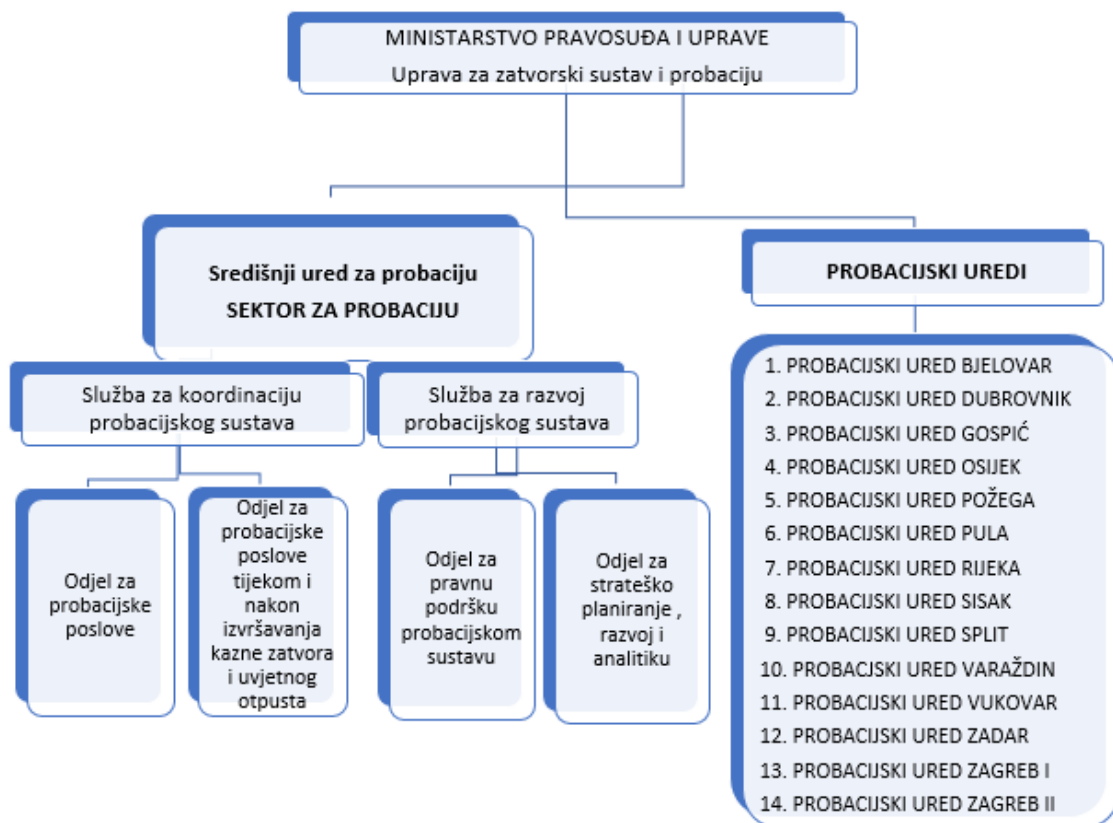
Probacijski služba u Republici Hrvatskoj je proizašla iz zatvorskog sustava (Špero, Brkić, 2021). U zatvorskom sustavu je djelovao Odjel koji je izvršavao samo sankcije rada za opće dobro na slobodi i uvjetne osude sa zaštitnim nadzorom u okviru Središnjeg ureda Uprave za zatvorski sustav. Ideja odvajanja probacije i zatvorskog sustava je proizašla iz, tada, velike, prekapacitiranosti zatvorskog sustava.

Probacijski sustav se odvojio od zatvorskog i započeo samostalno ustrojivati 2009. godine (Maloić, Brkić, 2019). Upravo navedene godine postavljeni su zakonski temelji početka probacije u Republici Hrvatskoj, stupanjem na snagu prvog Zakona o probaciji (NN 153/2009). Probacijski uredi su počeli sa radom 2011. godine, stoga se upravo navedena godina uzima kao godina ustrojenja probacijske službe u Republici Hrvatskoj. Zakonom o probaciji (NN68/2019) kao i Pravilnikom o načinu obavljanja probacijskih poslova (NN 99/18) je propisana svrha i sadržaj probacijskih poslova te je utvrđeno kako su probacijski poslovi od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku. Danas je probacijska služba u Republici Hrvatskoj ustrojena u Sektoru za probaciju u Upravi za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa i uprave.

Prvim Zakonom o probaciji iz 2009. godine probacija je definirana kao uvjetovana i nadzirana sloboda počinitelja kaznenog djela tijekom koje službenici probacije provode postupke usmjerene na smanjenje rizika za ponovnim počinjenjem kaznenog djela (Zakon o probaciji, NN 153/2009). Istim Zakonom je propisano kako je osoba uključena u probaciju svaka osoba koja je, temeljem odluke nadležnih tijela, uključena u probacijske poslove. Probacija kao pojam potječe od latinske riječi „*probatum*“ što znači „čin dokazivanja“ (Aljinović, 2021).

## 2.1. Početak rada probacijskih ureda

2011. godine u Republici Hrvatskoj su probacijski službenici započeli sa radom u ustrojenim probacijskim uredima, kojih je u navedenoj godini bilo devet. Tijekom 2012. godine otvorena su još dva ureda, a posljednji je otvoren 2013. godine (Špero, Brkić, 2021). Prvi otvoreni uredi 2011. godine su bili Probacijski uredi Bjelovar, Osijek, Požega, Pula, Rijeka, Sisak, Split, Zagreb I i Zagreb II. 2012. godine započinje sa radom Probacijski ured Zadar i Varaždin te 2013. godine Probacijski ured Dubrovnik. Zbog rasta broja predmeta u radu kao i pokrivenosti područja sa kojih dolaze osuđenici, 2018. godine su otvorena još dva probacijska ureda; Gospić i Vukovar. (Špero, Brkić, 2021). Danas na području Republike Hrvatske radi 14 probacijskih ureda ustrojenih temeljem teritorijalne i županijske nadležnosti. Temeljem nove Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije (NN 72/2024) ustrojen je Probacijski ured Šibenik za područje Šibensko-kninske županije. Otvaranjem navedenog Ureda bitno će se smanjiti opterećenost Probacijskog ureda Zadar.



Slika 1. Organigram probacijske službe

Probacijski službenici su zaposlenici Ministarstva pravosuđa i uprave, stručnjaci iz područja socijalne pedagogije, psihologije, socijalnog rada, prava kao i drugih društveno-humanističkih struka. Osim formalnog obrazovanja, službenici su educirani iz specifičnih područja, sve sa ciljem kvalitetne realizacije savjetodavnog i tretmanskog rada za osobama uključenima u probaciju.



*Slika 2. Teritorijalna nadležnost Probacijskih ureda*

<b>Probacijski ured</b>	<b>Područja nadležnosti - županije</b>
Probacijski ured Bjelovar	BJELOVARSKO-BILOGORSKA, KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA
Probacijski ured Dubrovnik	DUBROVAČKO-NERETVANSKA
Probacijski ured Gospić	LIČKO-SENJSKA, KARLOVAČKA
Probacijski ured Osijek	OSJEČKO-BARANJSKA
Probacijski ured Požega	POŽEŠKO-SLAVONSKA, BRODSKO-POSAVSKA, VIROVITIČKO- PODRAVSKA
Probacijski ured Pula	ISTARSKA
Probacijski ured Rijeka	PRIMORSKO-GORANSKA
Probacijski ured Sisak	SISAČKO-MOSLAVAČKA
Probacijski ured Split	SPLITSKO-DALMATINSKA
Probacijski ured Varaždin	VARAŽDINSKA, MEĐIMURSKA
Probacijski ured Vukovar	VUKOVARSKO-SRIJEMSKA
Probacijski ured Zadar	ZADARSKA, ŠIBENSKO-KNINSKA
Probacijski ured Zagreb I	GRAD ZAGREB
Probacijski ured Zagreb II	ZAGREBAČKA, KRAPINSKO-ZAGORSKA

*Tablica 1. Županijska nadležnost Probacijskih ureda*

## 2.2. Probacijski poslovi

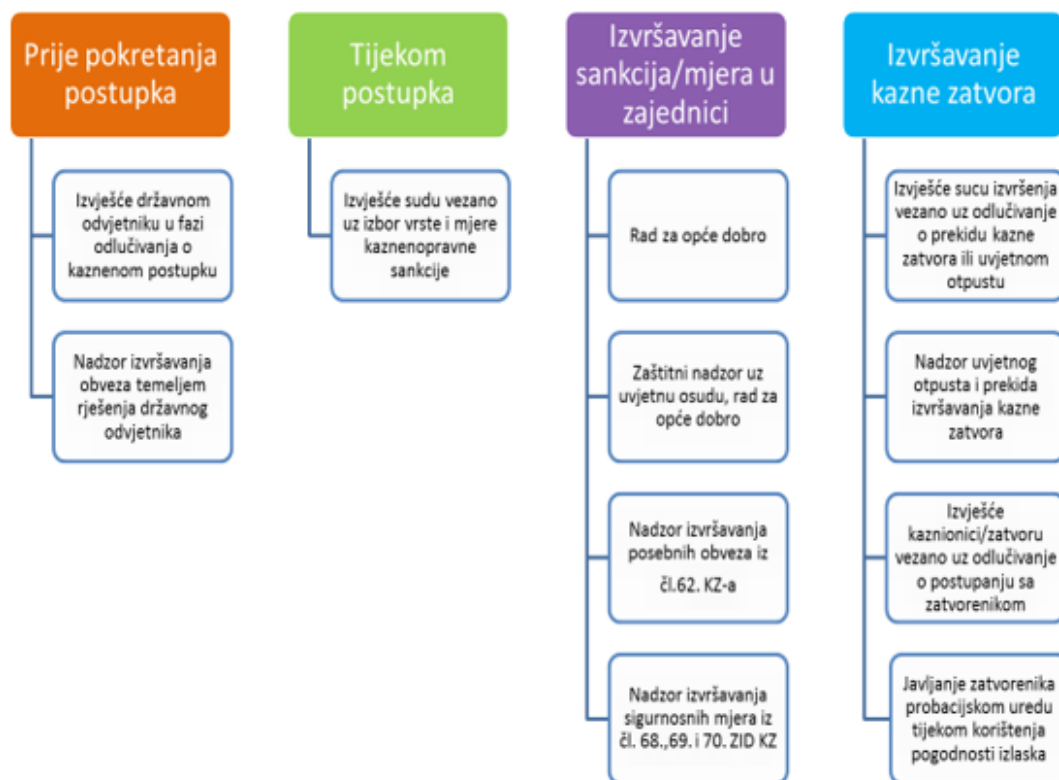
Zakon o probaciji (NN 99/18) propisuje probacijske poslove kao i tijela koja su nadležna za izvršavanje probacijskih poslova. Probacijski poslovi se dijele na poslove ovisno o fazi kaznenog postupka u kojoj se nalazi osoba uključena u probaciju. Stoga probacijske poslove dijelimo na poslove koji se izvršavaju;

- a) prije pokretanja postupka
- b) tijekom postupka
- c) izvršavanje sankcija/ mjera u zajednici

d) izvršavanje kazne zatvora

Prije pokretanja postupka se izvršavaju probacijski poslovi pisanja izvješća temeljem zahtjeva državnog odvjetnika u fazi odlučivanja o kaznenom progonu te nadzor izvršavanja obveza temeljem rješenja državnog odvjetnika. Tijekom postupka su probacijski poslovi usmjereni na pisanje izvješća sudu vezano za izbor vrste i mjere kaznenopravne sankcije. Sankcije/mjere koje se izvršavaju u zajednici su; rad za opće dobro, zaštitni nadzor uz uvjetnu osudu, nadzor izvršavanja izrečenih posebnih obveza te nadzor izvršavanja sigurnosnih mjera.

Vezano za izvršavanje kazne zatvora, probacijski poslovi obuhvaćaju pisanje izvješća sucu izvršenja vezano uz odlučivanje o prekidu kazne zatvora ili uvjetnom otpustu, nadzoru uvjetnog otpusta i prekida izvršavanja kazne zatvora, izvješća kaznionici/zatvoru vezano za odlučivanje o postupanju sa zatvorenikom te javljanje zatvorenika probacijskom uredu tijekom korištenja pogodnosti izlaska u mjesto prebivališta/boravišta zatvorenika.



Slika 3. Opis probacijskih poslova

Navedeni probacijski poslovi, osim direktnog rada sa osuđennicima (savjetodavni i tretmanski rad), optuženicima, okrivljenicima ili zatvorenicima- ovisno u kojoj se fazi postupka osobe nalaze, podrazumijevaju i odlazak na teren, odlazak u zatvor/kaznionicu te obavljanje administrativnih poslova.

Najbolji uvid u zahtjevnost probacijskih poslova pokazuju statistički podaci iz 2023. godine; tijekom 2023. godine probacijska služba je imala u radu ukupno 6. 748 predmeta. U rad je zaprimljeno 3. 381 predmet, a završeno je njih 3. 348. Najviše predmeta je zaprimio Probacijski ured Zagreb I (631), slijedi ga Probacijski ured Varaždin sa 352 predmeta te Probacijski ured Zagreb II (333) predmeta. U 2023. godini, osobe uključene u probaciju su u Republici Hrvatskoj ukupno odradile 329. 758 radnih sati rada za opće dobro (Središnji ured za probaciju, Sektor za probaciju, 2024).

U 2024. godini u probacijskim uredima na području Republike Hrvatske je raspoređeno 73 službenika (broj uključuje i voditelje probacijskih ureda), 14 stručnih referenata, a u Središnjem uredu Sektora za probaciju raspoređeno je 12 službenika.

### 3. Digitalna transformacija probacijske službe

Od samih početaka rada probacijske službe se radilo na informatizaciji službe sa ciljem uvida podataka na jednom mjestu, uštede vremena i novca, točnosti i sigurnosti (Maloić, 2023). Na samim počecima rada probacijskih ureda, probacijski službenici su predmete vodili u fizičkom obliku, a paralelno sa tim se provodio unos svih podataka u Probacijski informacijski sustav. 2013. godine konzorcij hrvatske tvrtke CROZ d.o.o. i mađarske AAM Management Information consulting Ltd u okviru projekta IPA 2008. putem međunarodnog natječaja dobio je posao izrade baze podataka odnosno Probacijskog – informacijskog sustava (skraćenica; PIS-a), (Maloić, S., Penić, Z., 2023). Informatička oprema je nabavljena iz sredstava EU projekata. Po puštanju u rad nove baze podataka Probacijskog informacijskog sustava, probacijskim službenicima su distribuirani edukativni materijali za učenje. Edukativni materijali su bili u izdanju CROZ-a, pod nazivom; Training materials Day 1, Training materials Day 2 i Training materials Day 3. U navedenim materijalima su detaljno opisani svi koraci u radu sa novim Probacijskim informacijskim sustavom.

Navedeno razdoblje je bilo izazovno za probacijsku službu, a zbog paralelnih događanja različitih radnih procesa; fizički oblik predmeta je bilo potrebno unijeti u novu bazu podataka. Najveći dio navedenog posla su realizirali stručni referenti probacijskih ureda.

### 3.1. Probacijski informacijski sustav (skraćena: PIS)

Probacijski informacijski sustav (skraćena: PIS) je digitalni sustav koji je predstavljao vođenje matice za osobe uključene u probaciju. U PIS-u je bila evidentirana nova osoba u sustavu, presuda, dodijeljen je predmet u rad određenom službeniku, unosile su se službene bilješke i ažurirali podaci. Dakle, sve ono što je postojalo u fizičkom obliku o predmetu, odnosno osobi uključenoj u probaciju, postojalo je i u digitalnom obliku. PIS je bio jednostavan za korištenje kao i za korisnike; „customer friendly use“. Na navedeni sustav nije bilo puno pritužbi, osim u smislu brzine sustava, međutim, isto ovisi i drugim faktorima, osim o konfiguraciji samog informacijskog sustava, npr. brzina internet mreže. Probacijski službenici su imali osobu za kontakt unutar organizacije za slučaj nemogućnosti rada u PIS-u odnosno poteškoća. Shodno tome, sustav je funkcionirao i službenici su ga svakodnevno koristili u radu i radnim procesima.

Središnji ured za probaciju imao je uvid u sve predmete na području Republike Hrvatske, voditelji probacijskih Ureda su imali uvid u predmete svojih službenika, a službenici su imali uvid samo u svoje, dodijeljene predmete. Predmete su im dodjeljivali voditelji. Probacijski informacijski sustav je djelovao kao samostalni sustav unutar probacijske službe i olakšavao posao probacijskim službenicima. Cilj je bio postignut i stvoren je stabilan informacijski sustav koji se u probaciji bio u primjeni sve do kraja 2018. godine.

Kako su se probacijski poslovi povećavali, povećavala se i potreba za bržom razmjenu informacija među svim dionicima uključenim u faze postupka obavljanja probacijskih poslova. U postojećem informacijskom sustavu (PIS-u) probacijski službenik nije imao pristup svim informacijama potrebnim za obavljanje probacijskih poslova; nalazi li se osoba uključena u probaciju u zatvoru/kaznionici, ako da u kojem zatvoru/kaznionici, da li je osoba u istražnom zatvoru ili je za osobom raspisana tjeratica. Navedeni podaci su dobivani putem dopisa koje je probacijska služba upućivala zatvorskom sustavu. Navedeno je usporavalo radni proces i brzinu dobivanja potrebnih informacija o osobi uključenoj u probaciju. Nametnula se potreba razvoja učinkovitijeg informacijskog sustava, a koji će, moći ubrzati



radne procese i razmjenu informacija, smanjiti administrativne poslove te uštedjeti vrijeme i novac.

### 3.2. Zatvorski i probacijski informacijski sustav (skraćenica: ZPIS)

Projekt „Razvoj jedinstvenog IT sustava za zatvorsku administraciju (ZPIS)“ je predstavljen u kolovozu 2018. godine. Naručitelj projekta je bila Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (SAFU), a glavni korisnik Ministarstvo pravosuđa. Projekt je trajao od veljače 2017. godine do kolovoza 2018. godine, a financiran je u sklopu IPA 2012 programa Europske unije za Hrvatsku.

„Opći cilj ovog projekta je povećanje profesionalnih i upravljačkih vještina službenika u zatvorskom i probacijskom sustavu i pružanje podrške u implementaciji Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda. Svrha projekta je poboljšanje učinkovitosti cjelokupnog zatvorskog i probacijskog sustava implementiranjem informacijskog sustava koji će služiti kao podrška poslovnim procesima Uprave za zatvorski sustav Ministarstva pravosuđa, svih kaznenih tijela, Sektora za probaciju i Samostalne službe za podršku žrtvama i svjedocima. Novi jedinstveni IT sustav unaprijedit će poslovne procese, poboljšati protok poslovnih informacija između Središnjeg ureda, zatvora i kaznionica, probacijskih ureda i povezanih tijela državne uprave- MUP-a, HZZO-a, DORH-a i kaznene i prekršajne evidencije Ministarstva pravosuđa i sudova te omogućiti jeftinije i racionalnije poslovanje.“ (mpu.gov.hr, 2018).

„U informatičkom smislu ovo je najveća reforma poslovanja zatvorskog sustava u posljednjih 10 godina.“ (mpu.gov.hr, 2018).

Uvođenje Zatvorskog i probacijskog informacijskog sustava je predstavljalo jednu od najvećih promjena, kako za zatvorski sustav tako i za probaciju. Proces izrade navedenog programa je bio zahtjevan, jer je, ponovno (prvi puta prilikom izrade Probacijskog informacijskog sustava) trebalo informatičkim stručnjacima pojašnjavati probacijske poslove, poslove zatvorskog sustava kao i radne procese svih službenika. Dva velika sustava, koji su, do tada, funkcionirali na specifične načine, trebalo je spojiti u jedan. Cilj je bio implementirati sustav koji će sadržavati prikaz predmeta, dokumenata, kalendara, rokova, sudionika te predloške dokumenata, a koji su potrebni službenicima zatvorskog i probacijskog sustava. Stvoriti sustav koji će omogućiti analizu podataka i statistiku, razmjenu podataka službenika, smanjiti papirologiju i vremenski tijek dobivanja informacija (Maloić, 2023). Zatvorski i

probacijski informacijski sustav je stavljen u produkciju 1.1.2019. godine. U primjenu je i danas.

Uvođenje navedenog programa je predstavljalo promjenu u dosadašnjem funkcioniranju radnih procesa probacijskih službenika. Kako su navedenu promjenu percipirali probacijski službenici je glavni predmet ovog istraživanja; „Načini komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces- percepcija probacijskih službenika“.

#### 4. Upravljanje promjenama

„Ne postoji ništa trajno osim promjene.“ -Heraklit-

Definicija glagola upravljati znači; (čime) vladati, voditi poslove, (čime) davati smjer, voditi, upućivati, (se) ugledati se u koga (što), ravnati se prema čemu. Kada se, općenito razmišlja o upravljanju, može se zaključiti kako zahtjeva vještine multidisciplinarnosti. Promjena kao pojam označava *mijenjanje ili smjenu*.

Promjena je, kroz povijest intrigirala mnoge filozofe, književnike i znanstvenike. O promjeni kao o jedinoj konstanti pisao je grčki filozof Heraklit (535 pr. K.- 475 pr. K). Heraklit je govorio „ o jedinstvu svih bića, koja su u stalnoj promjeni. Svijet je pun suprotnosti, a sve je u kretanju: nema nepromjenjivog bitka. „Panta rei“, sve teče (*πάντα ῥεῖ*), formula je koja sažima njegovo učenje, koje je eminentno dijalektičko. Promjena je intrigirala i književnike; Petar Preradović; „Od svih stvari na tom svijetu, samo stalna mijenja jest“ kao i utemeljitelja teorije evolucije Charlesa Darwina; „Ne preživljavaju najjače vrste, niti najinteligentnije, već one koje najbolje reagiraju na promjene“.

Mnoge znanosti participiraju u istraživanjima organizacijskih promjena i upravljanja istima. Psihologija je dala doprinos proučavanju promjena koje se događaju u ljudima kroz njihovo ponašanje, kroz njihove otpore kao i prilagodbe na novo stanje, sociologija u izučavanju međuljudskih reakcija kod početaka, ali i vođenja promjena, komunikologija doprinosi kroz aspekt načina komuniciranja promjena, medicina se bavi utjecajem organizacijskih promjena na život i zdravlje ljudi kroz dijagnoze stresa, depresije, anksioznosti, nesanicu.

Upravljanje promjenama je složen proces, jer je potrebno upravljati cijelim sustavom, ali i njegovim pojedinačnim dijelovima. Za postizanje cilja (uspjeha) važno je dijagnosticirati trenutno stanje u organizaciji i pokrenuti intervencije.

Sva važnost promjene kao i motivacija za promjenu leži u osnovi diskrepancije. Diskrepancija postoji između trenutnog stanja i cilja kojeg želimo postići, odnosno između onoga što se događa i onoga što bi netko želio da se događa (Miller, Rollnick, 2013). Prostor gdje se promjena događa je *delta stanje*. Delta stanje označava vrijeme prijelaza, prostor između onoga gdje je organizacija sada i onoga gdje će organizacija tek biti. Upravo delta stanje je prostor tijekom kojeg interna komunikacija mora biti na najvišoj razini, jer je to vrijeme kada se kod službenika javlja stres, strah, neizvjesnost i kada upućuju najviše pitanja te traže odgovore.

O upravljanju promjenom možemo gledati na dva načina; kroz prizmu organizacijskih upravljanja promjenama i kroz prizmu doživljavanja promjene od strane službenika i zaposlenika. Ljudi na organizacijske promjene gledaju kroz vlastita uvjerenja, percipiraju na osnovi vlastitih iskustava, a sve sa ciljem zadovoljavanja individualnih potreba i vrijednosti. Na navedene elemente treba posebno obratiti pozornost, iako se nalaze „niže“ na hijerarhijskoj skali B- L modela organizacijskih promjena. Valjan razlog je mogućnost pružanja otpora, a koji može lako dovesti do krize u organizaciji.

Iako se svi elementi promjene B- L modela isprepliću i jednako su važni što je i prikazano *povratnom vezom* navedenog modela, ipak su pojedini elementi važniji od drugih i predstavljaju transformaciju, dok su elementi niže na hijerarhijskoj ljestvici i čine transakcijski dio promjene.

Današnje, instant, vrijeme, pred organizacije postavlja izazove u vidu što bržeg odgovora na vanjske promjene. Brzina odgovora dovodi do fokusa na radne procese, a manje pozornosti se usmjerava ka zaposlenicima. Učinkovito upravljanje promjenama ne smije iz fokusa izbaciti čovjeka kao glavnog aktera izvedbe organizacijske promjene.

Brojna istraživanja su potvrdila značaj interne komunikacije za zadovoljstvo poslom službenika. Službenici koji su, u većoj mjeri, bili zadovoljni internom komunikacijom su zadovoljniji i poslom. Najveći prediktorsku snagu pokazali su elementi zadovoljstva povratnim informacijama, komunikacija sa nadređenima, klima i zadovoljstvo informiranošću zaposlenika (Borovec, Balgač, 2016).

Kvalitetna komunikacijska klima je direktno povezana sa zadovoljstvom poslom, ali i lojalnošću zaposlenika. Ne samo otvorena već i pravovremena informacija je ono što zaposlenici cijene na duži vremenski period i što održava motivaciju u vrijeme promjena u organizaciji (Šulentić, 2014).

„Upravljanje promjenama postalo je jedna od ključnih menadžerskih sposobnosti budući da se organizacije kontinuirano uključuju u neki oblik promjene- od pomicanja organizacijskih granica , do poboljšanja postojeće organizacijske strukture, procesa ili samo revizije donošenja poslovnih odluka“. (Lüsher & Lewis, 2008. prema Aleksić, A., 2014.).

#### 4.1. Modeli upravljanja promjenama

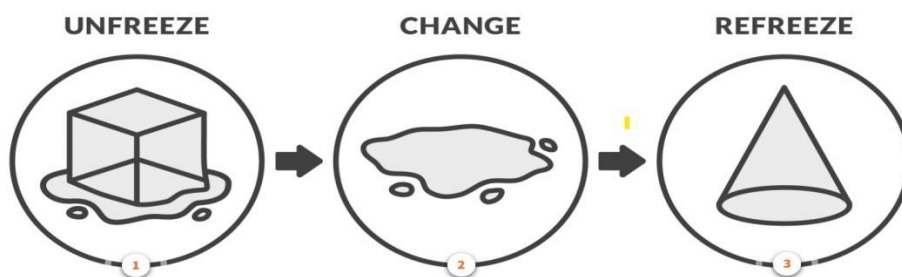
Modeli upravljanja promjenama predstavljaju navigaciju pomoću kojeg se krećemo prema promjenama kao i u procesima upravljanja promjenama u organizaciji. Svaki od modela predstavlja elemente po kojima se organizacija treba kretati, a za uspješno upravljanje promjenama u organizacijskoj strukturi. Među najjednostavnijim modelima je model Kurta Lewina koji je postavljen 1951. godine. U njegovom trostupanjnom modelu je prikazano kako organizacija prolazi tri stupnja; odmrzavanje, promjena i zamrzavanje. Iako se model sastoji od tri stupnja, čine ga i drugi elementi kojima je Lewin pristupio, a radi planiranja promjene; teorija polja, dinamika grupe i akcijska istraživanja.

Svojevrsna „nadogradnja“ Lewinovog modela je Kotter-ov osmostupanjski model promjena u organizaciji. John P. Kotter je svoj model predstavio 1996. godine. Njegov model je usmjeren na smanjenje otpora zaposlenika te otklanjanje najčešćih grešaka menadžmenta prilikom uvođenja promjena. Glavno područje zanimanja John P. Kottera je funkcioniranje rukovodstva i promjene.

George H. Litwin i W. Warner Burke su 1992. godine predstavili organizacijski model upravljanja promjenama u organizaciji. Model prikazuje uzročne efekte promjena kroz 12 elemenata organizacije. Pomoću Burke- Litwinovog modela (B- L model) se može dijagnosticirati koje varijable (elemente) unutar organizacije mijenjati i zašto. Model služi za analizu, dijagnozu, ali i za predviđanje efekata promjena u organizaciji.

## 4.2. Lewinov model upravljanja promjenama

Jasan prikaz načina provođenja organizacijskih promjena je 50-ih godina prošlog stoljeća je razvio autor Kurt Lewin. Lewinov model upravljanja promjenama je jedan od najranijih modela upravljanja promjenama (Martinčić, 2021). Kurt Lewin je bio psiholog poznat po teoriji polja prema kojoj ljudsko ponašanje ovisi o psihološkoj okolini u kojoj se pojedinac nalazi, odnosno interakciji koja se događa između misli, emocija i okoliša osobe. Smatrao je kako ljudsko ponašanje ne ovisi o prošlosti kao niti o budućnosti, već je rezultat trenutnih događaja i načina kako ih pojedinac doživljava. Kurt Lewin govori o trostupanjskom modelu upravljanja promjenama koji, svaka radna organizacija, može lako primijeniti. Model promjena u organizaciji Kurt Lewin promatra kroz tri glavne faze; odmrzavanje, promjena i ponovno zamrzavanje.



*Slika 4. Lewin's 3- step Change Management Model*

Faza odmrzavanja podrazumijeva pripremu organizacije i njenih zaposlenika na promjenu. Ova faza podrazumijeva „uvjeravanje“ o potrebi provođenja promjene. Predstavlja „razbijanje“ statusa quo, odnosno trenutnog stanja u kojoj se organizacija nalazi.

U ovoj fazi, prema Lewinu, potrebno uvjeriti zaposlenike kako je promjena nužna organizaciji. Glavna značajka ove faze je priprema, jer dobrom pripremom možemo umanjiti otpore zaposlenika ka promjeni. Većina ljudi se nastoji oduprijeti promjenama iz različitih razloga. Ova faza podrazumijeva „razbijanje“ dosadašnjeg stanja u organizaciji. U ovoj fazi, u suštini, dolaze do izražaja vještine komuniciranja sa zaposlenicima.

Faza promjene je faza stvarne akcije. U ovoj je fazi naglasak na uvjeravanju i komunikaciji sa svima koji su uključeni u promjenu. Ljudima je potrebno vrijeme kako bi prihvatili nove događaje, kako bi polako otpuštali stare navike i obrasce te kako bi počeli uviđati potrebu promjene. U ovoj je fazi zato važno da vodstvo organizacije prepozna sve faze promjene, ne samo promjene unutar radnog procesa, već, puno važnije, faze promjena koje se događaju kod svakog zaposlenika, a radi pravovremenog pružanja informacija. U ovoj fazi je najvažnija komunikacija sa svim akterima promjene.

Faza ponovnog zamrzavanja je faza u kojoj je promjena provedena i prihvaćena od strane ljudi, a organizacija se, polako, „vraća“ u radnu rutinu, odnosno postaje stabilna. Ovo je faza u kojoj zaposlenici više uvedenu promjenu ne propituju te su je uveli u svakodnevni radni proces.

Lewinov model promjene je bazičan model promjene koji načelno opisuje što se događa u organizaciji kod pokretanja promjena. Njegov glavni nedostatak je jednostavnost modela zbog čega isti ne daje odgovor na pitanje kako realizirati promjene. Ovaj je model linearan i teško primjenjiv u današnje, digitalno doba. Međutim, daje dobre smjernice koje procese je potrebno uzeti u obzir prilikom planiranja promjene i ukazuje na važan segment kako u svakoj organizaciji postoje ljudi koji će navedenu promjenu podržati ili joj se opirati. Upravo taj dio promjene je važno identificirati, a radi planiranja upravljanja promjenom. Također, Lewinov model ukazuje kako je promjenu potrebno nadzirati, a kako bi došli do važnih podataka što funkcionira, a što ne (Perkov, 2019). Ovaj model je basic model koji je koristan kod razmatranja promjena u uzimanja u obzir velikih segmenata promjene koji će se događati za vrijeme provođenja promjena u organizaciji.

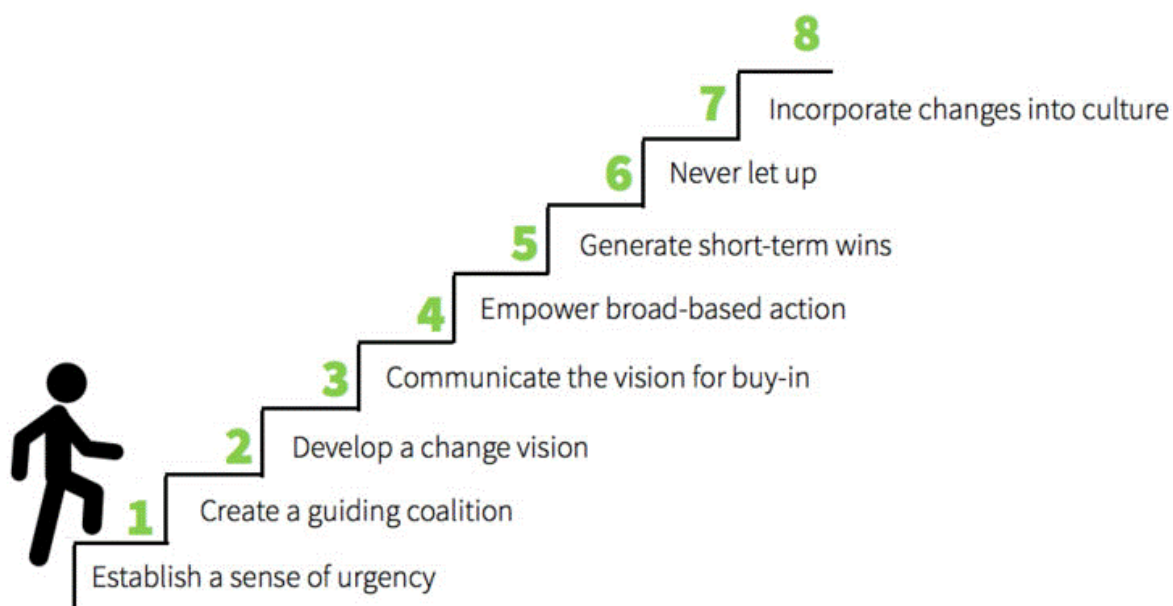
### 4.3. Kotterov model promjene

John Kotter je profesor na Harvard Business School i poznati stručnjak za promjene. Vlastiti postupak i viđenje provođenja organizacijske promjene je predstavio u svojoj knjizi: „Upravljanje promjenama“ iz 1995. godine. Kotter je model promjene predstavio kroz osam koraka postupanja koje organizacija treba provesti, a kako bi promjena bila uspješno provedena. Kotterov model nastoji minimalizirati otpore službenika. Ukazuje na propuste vodstva kod uvođenja promjena; osjećaj hitnosti nije dovoljno uspostavljen, slaba vodeća koalicija, nedovoljno utvrđena vizija, neprenosjenje vizije, nedovoljno sistematičnog planiranja i prerana objava pobjede te propusti prilikom zadržavanja promjene u

organizacijskoj kulturi. Kako se navedene greške mogu izbjeći; (Appelbaum, Habashy, Malo, Shafiq, 2012).

1. Stvaranje osjećaja hitnosti. Ukoliko službenici ne uvide stvarnu potrebu za promjenom oni se neće mijenjati. U ovoj fazi dolaze do izražaja komunikacijske vještine vodstva. Ukoliko zaposlenici uvide potrebu za promjenu, započeti će proces promjene.
2. Formiranje vodeće koalicije. Znači okupiti utjecajne ljude organizacije koji će „gurati“ promjenu i koji će utjecati na organizaciju za provođenje promjene. Okupiti ljude sa snagom, a koja će utjecati na organizaciju za provođenje promjene.
3. Oblikovati viziju u kojoj će biti jasno kako će se budućnost razlikovati od sadašnjeg stanja i na koji se način budućnost može ostvariti. Ovo je faza u kojoj će se, a nakon što se počne razmišljati o promjenama, javiti razne ideje i idejna rješenja. Navedeno je potrebno sažeti u jasnu viziju.
4. Komuniciranje vizije. Ova faza podrazumijeva stalno podsjećanje na razloge pokretanja promjena i načinima izvršavanja promjena.
5. Osnaživanje drugih za akciju. Podrazumijeva skretanje fokusa zaposlenika na razloge protiv pokretanja promjene i stavljanja fokusa na razmišljanje o promjeni i načinima njene provedbe.
6. Naglašavati kratkoročne pobjede, odnosno postignute ciljeve. Ova faza prikazuje važnost postizanja kratkoročnih ciljeva, a radi osiguravanja motivacije zaposlenika i prikaza postignutih ciljeva (element po element). Načelno prikazuje uspješno kretanje prema željenoj promjeni.
7. Održavati ritam promjene, odnosno, nakon prvih uspjeha pritisnuti jače kako bi vizija postala stvarnost. To znači preispitivanje u smislu što radi, a što ne.
8. Institucijska promjena. Promjena mora imati institucijsku dimenziju i podršku. Da bi se svaka promjena održala, ona mora postati dio svakodnevice radnih procesa unutar organizacije. To znači da navedena promjena dobije svoje mjesto unutar kulture organizacije.

Jedna od glavnih prednosti Kotterovom modela organizacijskih promjena je fokus na pojedincima i otklanjanje njihovih otpora. Time oni postaju suradljivi i spremni za provođenje promjena. Navedeno se gradi kroz povjerenje, kroz transparentnost i protok informacija te timski rad (Martinčić, 2021).



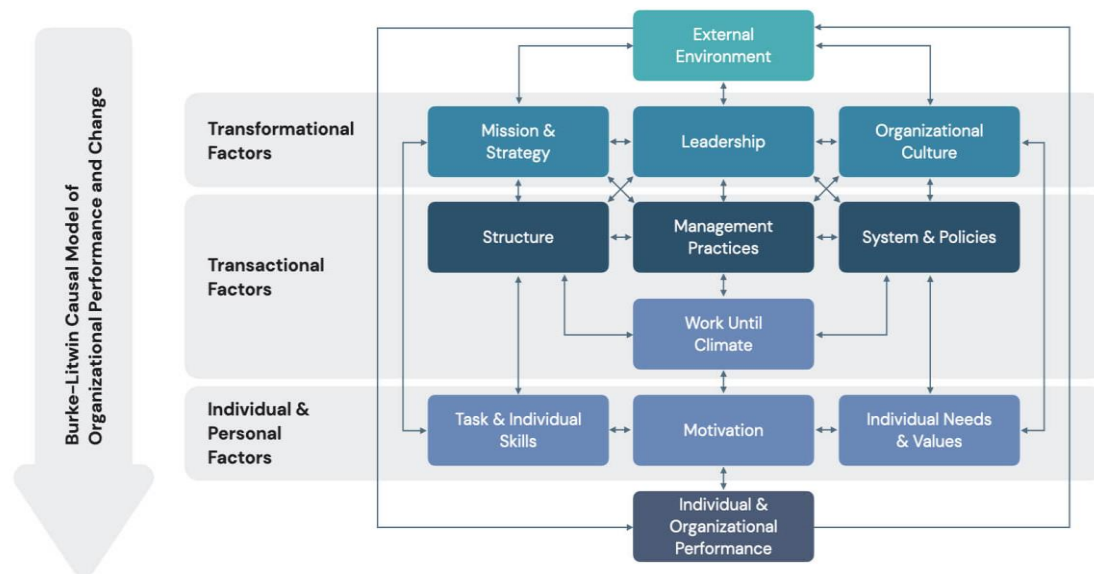
Slika 5. Kotterov model promjene

#### 4.4. Burke- Litwinov model organizacijskih promjena

Dok Lewinov model opisuje što se događa organizaciji za vrijeme provođenja promjena, a Kotter identificira faze promjena sa naglaskom na pojedincima i otklanjanju otpora, Burke- Litwinovom model organizacijskih promjena „postavlja dijagnozu“ i služi kao vodič za upravljanje promjenama u organizaciji. Pomoću modela zaključujemo koje organizacijske varijable treba mijenjati i zašto je istima promjena potrebna. Burke- Litwinov model naglašava mrežnu povezanost među dijelovima sustava. Model dolazi uz upitnik koji pomaže u „postavljanju dijagnoze“ svakog pojedinačnog područja unutar organizacije, a time detektira problematične aspekte i probleme. (Di Pofi, 2002, prema Aleksić, 2014).

Burke- Litwinov model se sastoji od 12 elemenata koji su ključni za razumijevanje organizacije i odnosa među njima.





Slika 6. Burke Litwinov model promjena

4.5. Elementi Burke- Litwinovog modela prikazani kroz promjena uvođenja novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju

Radi lakšeg razumijevanja B-L modela važno ga je promotriti kroz tri dijela. Prvi, gornji dio elemenata označava transformacijske elemente, odnosno revolucionarnu promjenu. Transformacijski dio je važniji od ostalih dijelova i elemenata, jer promjene u njima označavaju promjene koje utječu na čitavu organizaciju (Aleksić, 2014).

Drugi, donji dio elemenata B- L modela su transakcijski elementi. U navedenim elementima se događaju postepene promjene i termin koji ih opisuje je poboljšanje. Treći dio modela su individualni faktori, odnosno pojedinac (službenik) i njegove vještine, motivacija, individualne potrebe, a što sve, u konačnici, utječe na izvedbu odnosno promjenu u organizaciji.

#### 4.6. Transformacijski elementi B-L modela organizacijskih promjena

*Vanjska okolina*- vanjska okolina stvara potrebu za promjenom unutar organizacije. Sve ono što se trenutno događa, bilo da se radi o promjenama u državnom okviru, financijama ili političkim previjanjima, sve navedeno dovodi do potrebe organizacije za promjenom. Na poticanje i razmišljanje o promjenama u Ministarstvu pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju uvelike je utjecala europska praksa, promjene zakonodavnih okvira i tehnološki napredak.

*Misija i strategija*- predstavljaju svrhu i sredstva organizacije. Na primjeru Ministarstva pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju, glavna misija je bilo pitanje na koji način pokrenuti fresh start u smislu reintegracije osoba uključenih u probaciju u društvo, a nakon izdržane kazne zatvora i/ili izvršenja sankcije u zajednici. Glavna vizija Ministarstva pravosuđa i uprave predstavlja izvrsnost u razvoju ljudskih potencijala u zatvorskom i probacijskom sustavu (<https://mpudt.gov.hr>, 2024). Strategija predstavlja ciljeve u vidu digitalizacije i poboljšanja učinkovitosti sustava, a radi ubrzanja radnih procesa, smanjenja administrativnog posla, a time i veće fokusiranosti na osobu uključenu u probaciju.

*Vodstvo*- vodstvo predstavlja ponašanje rukovodećih ljudi u smislu davanja smjernica i motivacije ostalih zaposlenika na akciju. U konkretnom slučaju vodstvo je poticalo promjenu, jer je ista značila postizanje ciljeva u smislu udruživanja dvaju velikih sustava u jedan, a to je značilo brže i učinkovitije radne procese, povezivanje iskustava, pravovremenu razmjenu informaciju i, ponovno, stavljanje osobe uključene u probaciju u fokus.

*Organizacijska kultura*- u vrijeme promjene informacijskog sustava, unutar Sektora za probaciju, je postojala snažna kultura učenja i poticanja zaposlenika na dodatne edukacije. Sektor za probaciju u suradnji sa drugim dionicima sustava te putem projekata je zaposlenicima u probaciji osiguravao edukacije iz svih područja interesa, a koji su vezani, direktno ili indirektno, za savjetodavni i tretmanski rad sa osobama uključenim u probaciju.

*Izvedba*- izvedba je krajnji rezultat, odnosno postizanje cilja, a to je uveden Zatvorski i probacijski informacijski sustav, a koji je u primjeni danas. Sustav se nadograđuje i konfigurira, ali je uveden i postao je dio svakodnevnih radnih procesa službenika.

Transformacijski elementi B- L modela organizacijske promjene predstavljaju revoluciju u promjenama unutar organizacije. Utječu na sve ostale elemente organizacijskih promjena, poglavito na transakcijske elemente. Važno je istaknuti da svi elementi međusobno utječu jedni na druge i ne postoji promjena u jednom elementu koja neće imati utjecaj na drugi.

#### 4.7. Transakcijski elementi Burke- Litwinovog modela organizacijske promjene

*Struktura*- struktura unutar Sektora za probaciju je uređena struktura, a kao glavnu prednost, u vrijeme uvođenja promjena, može se istaknuti kraći hijerarhijski lanac; Ministar-voditelj Sektora za probaciju- voditelji Ureda za probaciju- probacijski službenici. Tako uređena struktura je omogućava brži prijenos informacija, a eventualni „šumovi“ u komunikaciji su svedeni na najmanju moguću mjeru.

*Praksa menadžmenta*- predstavlja ponašanje menadžera u svakodnevnom poslovanju u odnosu na ljudske i materijalne resurse. Praksa menadžmenta u vrijeme promjena i uvođenja novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju je poticala ljude na djelovanje, na iznošenje ideja i davanje prijedloga, a sa svrhom postizanja izvrsnosti u razvoju ljudskih potencijala, a sve u skladu sa glavnom vizijom Ministarstva pravosuđa i uprave.

*Sustavi*- sustav nagrađivanja i sustav kontrole je, općenito, u velikim sustavima krut sa promjenama koje su spore i zahtijevaju dodatne napore svih zaposlenika. Sustav kontrole je propisan i sastoji se od niza pravila te je zaposlenicima jasan iako, i u tom segmentu postoje otpori prilikom pokušaja uvođenja novih pravila. Sustav nagrađivanja je u vrijeme provođenja promjena u Sektoru za probaciju išao u smjeru plaćenih edukaciju (ovisno o zanimanjima i interesima službenika) do međunarodne suradnje, ali i pohvala zaposlenika te nagrađivanje putem slobodnih dana.

*Radna klima-* temeljem obrađenih podataka iz upitnika „Načini komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces- percepcija probacijskih službenika“ je vidljivo kako su službenici radnu klimu ocijenili kao ugodnu (38,7%). Sa visokih 45,2% su ocijenili zadovoljstvo odnosima sa radnim kolegama. Posebno visokim postotkom je ocijenjena pohvala, odnosno dobivanje pohvale od neposrednog nadređenog, a nakon iznadprosječno obavljanog posla (43,5%). Iz navedenog se može zaključiti kako je radna klima u Sektoru za probaciju kao i probacijskim uredima na području RH ocijenjena kao ugodna.

*Zahtjevi posla i individualne vještine-* uključuje specifična znanja i vještine koji su potrebni za uspješno obavljanje posla. Temeljem sociodemografskih varijabli iz upitnika vidljivo je kako 81% službenika ima visoku stručnu spremu, radnog iskustva između 10 i 20 godina, a na pitanje „Mišljenja sam kako su moje kompetencije adekvatno iskorištene na radnom mjestu na kojem radim“ službenici su odgovorili kako se uglavnom slažu (44,4%), a što implicira kako se smatraju kompetentnima za obavljanje navedenog posla.

*Motivacija-* motivacija je glavni pokretač ne samo organizacijskih promjena već i uključenosti svakog pojedinog zaposlenika u proces promjene, a što uključuje i zadovoljstvo/nezadovoljstvo zaposlenika. Temeljem obrađenih podataka ne može se zaključiti u kojoj su mjeri zaposlenici bili motivirani za promjenu postojećeg informacijskog sustava, u novi informacijski sustav, ali se može zaključiti kako im je ista bila predstavljena, najavljena, prezentirana i kako je službenicima omogućena pravovremena edukacija. Navedene varijable su mogle utjecati na ponašanje zaposlenika u procesu promjene, a time i na motiviranost za promjenom.

*Individualne potrebe i vrijednosti-* predstavljaju psihološke faktore koje potiču na individualnu akciju i mišljenje. Budući da su se službenici uglavnom složili kako im je uvođenje novog informacijskog sustava izazvalo stres i frustraciju (36,8%), ipak je sustav prepoznao potrebu za pravovremenom edukacijom, a što je, može se zaključiti, potaknulo službenike na akciju kao i na izražavanje vlastitog mišljenja. Navedeno se zaključuje i iz pitanja kako službenici percipiraju da ih nadređeni sluša prilikom razgovora (50,8%) te kako je nadređeni otvoren prema novim idejama (44,4%).

## 5. Osvrt na faze promjena službenika kroz prikaz četiri sobe promjene

### 5.1. Četiri sobe promjene

Kao alat; četiri sobe promjene, je razvio švedski psiholog Claws Janssen 1964. godine. Tijekom istraživanja koje je provodio kao mladi psiholog, došao je do otkrića konflikata između dva stajališta. Na osnovi rezultata istraživanja je razvio instrumente i alate koji pomažu ljudima i organizacijama kod pokretanja, provođenja i implementacije promjena u organizaciju (<https://cetirisobepromjene.hr/o-nama/>, 2024).

Četiri sobe promjene predstavljaju teorijski i praktični model koji omogućava efikasno provođenje promjena kako kod pojedinaca, tako i u grupnom radu te na organizaciji. Može se koristiti tijekom uvođenja promjene u organizaciju, za motivaciju službenika, za detekciju individualnih potreba službenika, za osvještavanje emocija i stanja službenika prilikom procesa promjene, odnosno, u svakom trenutku promjene ili prije njenog pokretanja, a kao alat identifikacije trenutnog stanja svakog pojedinca.

Četiri sobe predstavljaju četiri psihološka stanja uma: zadovoljstvo, autocenzuru i negiranje, zbunjenost i sukobe te nadahnuće i obnovu. Dvije sobe se opiru promjeni; zadovoljstvo i negacija, a druge dvije sobe; zbunjenost i inspiracija su otvorene za promjene. Tijekom provođenja promjena ili kriznih situacija svaka osoba se kroz vlastite emocije kreće od zadovoljstva, prema negiranju potrebe za promjenom, zbunjenosti, pa do želje za razvojem i inspiracijom.

Pomoću modela Četiri sobe promjene možemo razjasniti prirodu ljudskog ponašanja te osvijestiti vlastita emocionalna stanja. Prilikom toga dolazi do spoznaja i odgovora na pitanja zašto se u određenim trenucima ponašamo na određeni način i kako sami sebi možemo pomoći npr. da u određenim trenucima ne odustajemo ili kako da prestanemo biti nepomični.

## 5.2. Promjene ljudi kroz četiri sobe promjene

Promjene koje se događaju praćene pomoću alata Četiri sobe promjene su promjene koje prate svakog čovjeka kod suočavanja sa promjenama. Najbolja ilustracija navedenih situacija se može prikazati kroz priču i istoimenu knjigu pomalo neobičnog naslova: „Tko je maknuo moj sir?“, autora dr. Spencera Johnsona. Glavni likovi navedene priče su dva miša i dva čovječuljka, koji, predstavljaju dijelove svakoga od nas (Spencer, 2022).

Kako prolaze i suočavaju se sa promjenama, ljudi se ponašaju na određene načine. Ovisno o svjetonazoru, uvjerenjima, prijašnjim iskustvima ili nekim drugim faktorima koji u, datom trenutku, utječu na emocije i ponašanje. Ponekad se ponašamo kao Njuško. Njuško je osoba koja pravovremeno nanjuši promjene. Trčko, kod suočavanja sa promjenama, odmah trči u akciju, Hm odbija promjene iz straha i Ha koji pravovremeno shvaća važnost prilagodbe i kako će ga promjene odvesti u nešto bolje od trenutnog stanja (Spencer, 2022). Svi oni su u potrazi za Sirom. Sir ovdje predstavlja sve ono što ljudi vjeruju da ih usređuje i čini uspješnima.

Ljudski je tragati za srećom. Svaka osoba ima drugačije poimanje sreće. Prilikom potrage nailazimo na različite prepreke, ulazimo u pogrešne „ulice“, „sobe“ ili kucamo na pogrešna vrata. Ali iznova pokušavamo. Kada jednom pronađemo ono što nas čini sretnim osjećamo Zadovoljstvo. Zadovoljstvo predstavlja prvu sobu promjene. Osjećamo se dobro, mirno i spokojno. Takvo stanje, tada, očekujemo, svakoga dana. Kako dani prolaze, navikavamo se na posjedovanje Sira i zaključujemo kako nas posjedovanje Sira čini sretnima (Spencer, 2022). Toliko se naviknemo da ne uočavamo promjene koje se događaju svakoga dana, a to je kako je Sira sve manje.

Kada su jednog dana Hm i Ha došli u Sirnu postaju i otkrili kako sira tamo više nema, nisu se mogli pomiriti sa zatečenim stanjem. Miševi, Trčko i Njuško su, naprotiv, uvidjeli promjenu stanja i odmah započeli sa djelovanjem, odnosno krenuli u potragu za novim Sirom.

Hm i Ha su svakog dana iznova dolazili i čudili se kako sira nema. Istovremeno njihove emocije su postale sve burnije. Bili su ljuti i smatrali su kako im se dogodila nepravda. Danima su razglabali o novom zatečenom stanju ne poduzimajući ništa, već sve više zapadajući u negativna razmišljanja i odbijanje prihvaćanja promjene koja se dogodila. „Što ti je Sir važniji, to se teže odvajaš od njega.“ (Spencer, 2022). Hm i Ha su ušli u drugu sobu promjene- Negiranje.

Njuško i Trčko su, u vrijeme dok su Hm i Ha još uvijek razgovarali o tome da li bi trebali nešto poduzeti, upustili se u labirint u potragu za novim Sirom, kojeg su, nakon nekog vremena, i pronašli.

Hm i Ha, za to vrijeme, nisu poduzimali ništa. Svakog dana su se svadili, optuživali jedan drugoga za nestajanje Sira, i bili sve više frustrirani i ljuti. Ha je, povremeno,

razmišljao kako bi trebalo poći u potragu za Novim Sirom i o tome izvještavao Hma, međutim, Hm nije, o promjeni, nije želio ništa čuti. Smatrao je kako mu je nanesena nepravda i kako, jednostavno, treba pričekati dok mu ne vrate Sir.

Ha se, a kada je uvidio kako svog prijatelja ne može nagovoriti da krenu zajedno, počeo spremati za polazak i napuštanje stare postaje u kojoj Sira više nije bilo. Kako se spremao za polazak tako je postajao sve življim. „Ako se ne promijeniš, možeš izumrijeti“ (Spencer, 2022). Ha je iz Sobe Autocenzure, krenuo u Sobu Zbunjenosti. Soba Zbunjenosti predstavlja kaos, strah i stalne sumnje u vlastite snage. Ha je bio svjestan vlastitih strahova, razmišljao je o tome, ali unatoč tome, krenuo u labirint u potragu za novim Sirom. Često se pitao i „Što bi učinio kada se ne bi bojao?“ (Spencer, 2022). Lutao je labirintom, ponekad pronašao malo Sira, preispitivao sebe, ali i prošlost. Uvidio je kako prijašnji Sir „nije samo nestao“, već je bilo naznaka kako ga ima sve manje, kako se počeo kvariti, ali kako on tome nije pridavao pozornost, jer se uljuljkao u svakodnevicu ne preispitujući da li će Sira uvijek tamo biti. Na putovanju je napredovao, ponekad brže, ponekad sporije, shvaćaju kako ga strahovi usporavaju. Ali nije odustajao od potrage za novim Sirom. Ponekad se, u labirintu, prisjećao i svog prijatelja Hma i pitao što radi i da li je i on krenuo u potragu za novim Sirom.

Ha je, kroz svoje putovanje labirintom, dolazio do raznih spoznaja koja su ga sve više oslobađala straha. Sve više se osjećao slobodnim i motiviranijim za nastavak putovanja. I onda je naišao na jednu postaju u kojoj su se nalazili Sirevi koje prije nikada nije vidio. Probao ih je i ustanovio kako su odlična okusa. Tih Sireva nije bilo puno, Ha je zaključio kako je netko već bio u toj sirnoj postaji i odnio većinu Sira, ali je ostatke spremio i odlučio ih odnijeti svom prijatelju.

Ha se vratio do stare sirne postaje gdje je pronašao svog prijatelja Hma. Ponudio mu je komadiće novog Sira, ali je Hm zaključio kako mu se novi sir ne bi svidio i kako nije navikao na njegov okus. Također, i nadalje je želio svoj „stari Sir“.

Ha je nastavio putovanje. Zaključio je: „Sigurnije je lutati labirintom nego ostati tamo gdje nema Sira“. (Spencer, 2022). Kako je nastavio putovanje, mijenjala su se i njegova stara uvjerenja. Kako je prihvaćao nova uvjerenja tako je uviđao da se usporedo sa tim mijenja i njegovo dosadašnje ponašanje. Počeo se osjećati snažnijim (duhovno i tjelesno), bio je motiviraniji i pitao se zašto ranije nije krenuo u potragu za novim Sirom i zašto se

toliko bojao. Također, nadao se kako će sresti Hma i podijeliti sa njim svoja nova razmišljanja.

Lutanje kroz labirint se, napokon, isplatilo. Ha je pronašao novi Sir i novu sirnu postaju! U novoj sirnoj postaji su se nalazile goleme zalihe Sira. Neke vrste Sira za njega su bile potpuno nove. U novoj sirnoj postaji je pronašao i svoje stare prijatelje Njuška i Trčka. Ha se odlučio odmoriti, dobro se najeo novog Sira i nazdravio sa: „Živjela promjena!“ (Spencer, 2022). Iz Sobe Zbunjenosti, Ha je ušao u Sobu Inspiracije. Polako je osjećao kako „sve dolazi na svoje mjesto“. Odlučio je neke misli zapisati, a kako bi se u budućnost, bolje uhvatio u koštac sa promjenom. Uvidio je kako je potrebno ne komplicirati stvari, kako je potrebno biti fleksibilan i kako je potrebno pravovremeno reagirati. Također, najvažnija stvar koju je zapisao je bila: „Trebaš uočiti male promjene na samom početku, tako da možeš biti spremniji za veliku promjenu koja možda slijedi.“ (Spencer, 2022). Najvažnije misli je zapisao na zidu nove sirne postaje (Spencer, 2022);

„Promjene se događaju. One miču Sir.“

„Predvidi promjene. Pripremi se za to da će se Sir pomaknuti.“

„Promatraj promjene. Njuši Sir često, tako da znaš kad se počne kvariti.“

„Brzo se prilagođavaj promjenama. Što prije ostaviš Stari Sir, prije ćeš uživati u Novom.“

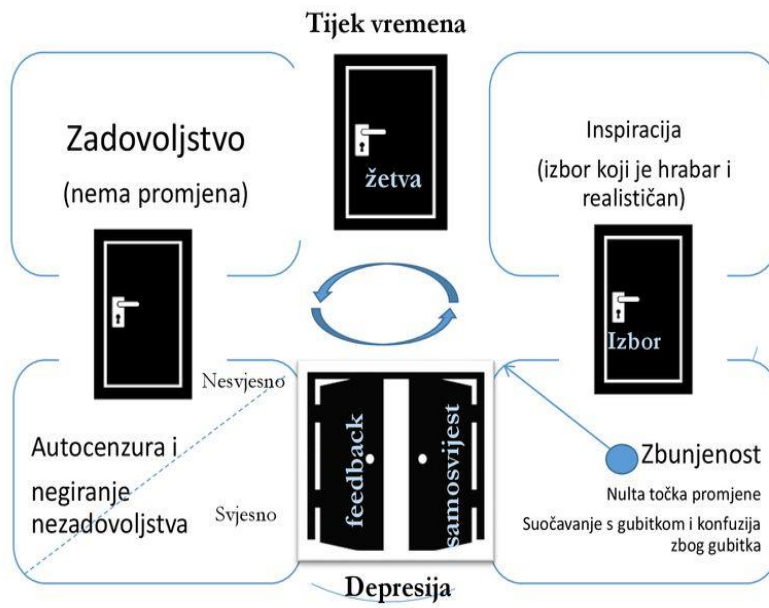
„Mijenjaj se. Idi za Sirom!“

„Uživaj u promjeni! Okusi pustolovinu i uživaj u okusu Novog Sira!“

„Budi spreman brzo se mijenjati i opetovano uživati u tome. Oni stalno miču Sir.“



## 4 sobe promjene



Slika 7: Četiri sobe promjene

## 6. Metodologija

Cilj ovog rada je bilo ispitati percepciju probacijskih službenika kod načina komuniciranja i uvođenja promjena, a u odnosu na željenu percepciju uvođenja promjena Zatvorskog i probacijskog informacijskog sustava (ZPIS-a).

Cilj istraživanja je utvrditi i analizirati percepciju probacijskih službenika prilikom uvođenja Zatvorskog i probacijskog informacijskog sustava, a u odnosu na komunikaciju u radnoj organizaciji, organizacijsku strukturu, procedure i promjene, radnu opterećenost probacijskih službenika te radnu klimu (atmosferu). Suglasnost za provedbu istraživanja dobivena je od strane načelnika Sektora za probaciju pri Ministarstvu pravosuđa, uprave i digitalne transformacije.

### 6.1. Istraživačka pitanja i hipoteza

Istraživačka pitanja su:

- 1) Kakva je percepcija probacijskih službenika prema načinima komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces?
- 2) Postoje li razlike u percepciji probacijskih službenika prema načinima komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces obzirom na radni staž i skupinu probacijskih službenika?
- 3) Koje tvrdnje su probacijski službenici najviše vrednovali za utvrđivanje percepcije načina komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces?

Hipoteza:

H Probacijski službenici pozitivno percipiraju načine komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces

U istraživanju je primijenjena metoda ankete, a korišteni je instrument anketni on- line strukturirani upitnik. Anketni upitnik je sadržavao strukturirana pitanja zatvorenog tipa.

Konstruiran je upitnik od ukupno 50 pitanja podijeljenih u 5 područja koja su obuhvaćala percepciju probacijskih službenika na komunikaciju u radnoj organizaciji, organizacijsku strukturu, radnu opterećenost, radnu klimu (atmosferu) te posebno pitanja vezana za uvođenje novog informacijskog sustava u radni proces, a na koja su odgovarali samo službenici koji se sjećaju uvođenja novog sustava, odnosno njih 88,7%. Službenici su bili razvrstani temeljem sociodemografskih varijabli. Upitnik je distribuiran službenicima Sektora za probaciju,

voditeljima probacijskih ureda te službenicima probacijskih ureda na području Republike Hrvatske dana 5.3.2024. godine. Od ukupnog broja službenika Sektora za probaciju i probacijskih ureda u Republici Hrvatskoj (99), njih 64 je pristupilo istraživanju.

Na svako pitanje ispitanici su izražavali svoj stav na rastućoj Likertovoj skali od 5 stupnjeva, pri čemu 1 označava potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje.

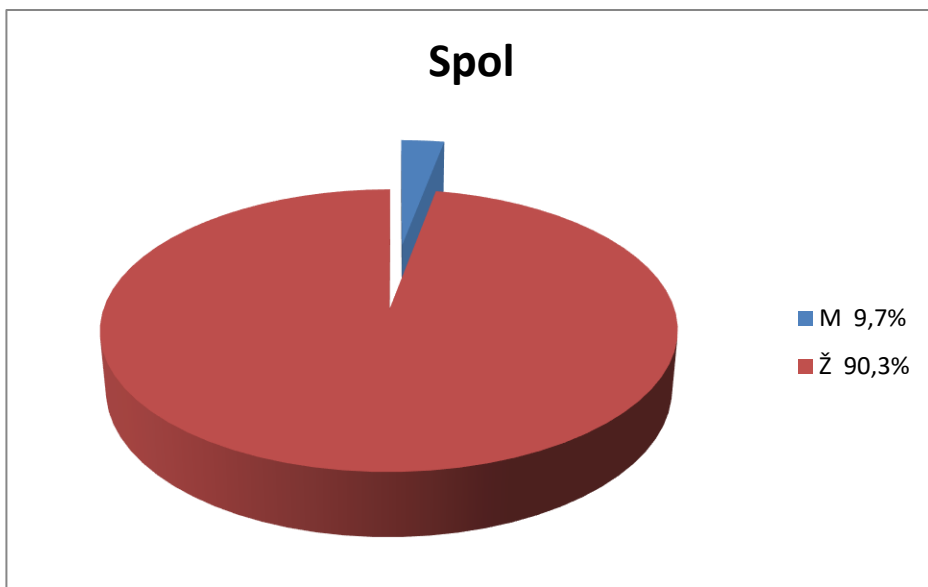
Rezultati su prikazani skupno. Ne mogu se generalizirati. Značajni su za cilj ovog rada kao i planiranje budućih istraživanja vezanih uz planiranje promjena. Od statističkih metoda korišteni su apsolutni brojevi, postoci, aritmetička sredina i pojedinačna frekvencija. Statističke analize su napravljene u programu R 4.2.1 (R Core Team, 2023) uz paket reflex (Rajter, 2022).

## 7. Rezultati i komentari istraživanja

*Tablica 2: Sociodemografska obilježja službenika*

Varijabla		Odgovor	N	%
Spol (N=64)	Ž		56	90,3
	M		6	9,7

U uzorku su više zastupljeni ispitanici ženskog spola (56 ispitanika; 90,3%) u odnosu na ispitanike muškog spola (6 ispitanika; 9,7%). Struktura ispitanika prema spolu je prikazana na grafikonu 1.



*Grafikon 1: spol službenika*

*Tablica 3: dob službenika*

Varijabla	Odgovor	N	%
Dob (N=64)	20-30 godina	1	1,6
	30-50 godina	42	66,7
	50-65 godina	20	31,8

U uzorku su najviše zastupljeni službenici od 30-50 godina (42 ispitanika; 66,7%) u odnosu na službenike od 50-65 godina kojih ima 20, odnosno 31,8%.

*Tablica 4: stručna sprema službenika*

Varijabla	Odgovor	N	%
Stručna sprema (N=64)	SSS	5	7,9
	VŠS	1	1,6
	VSS	51	81,0

Varijabla	Odgovor	N	%
	Poslijediplomski specijalistički studij	6	9,5
	Doktorat	0	0,0

Najviše službenika ima visoku stručnu spremu, njih 51, odnosno 81,0%, dok ih je 6 završilo specijalistički poslijediplomski studij; 9,5%.

*Tablica 5: staž u probaciji*

Varijabla	Odgovor	N	%
Stož u probacijskoj službi? (N=64)	do godinu dana	1	1,6
	1-5 godina	5	7,9
	5-10 godina	22	34,9
	10-20 godina	35	55,6
	20 i više godina	0	0,0

U uzorku najviše službenika ima između 10 i 20 godina radnog staža u probaciji, njih 35, odnosno 55,6%, dok ih 22 ima između 5 i 10 godina radnog staža (34,9%).

Tablica 6: skupina probacijskih službenika

Varijabla	Odgovor	N	%
Kojoj skupini probacijskih službenika pripadate: (N=64)	rukovodeći državni službenik (voditelj, načelnik itd.)	13	20,6
	stručnjak (stručni savjetnik, viši stručni savjetnik)	44	69,8
	tehničko i administrativno osoblje (stručni referent, viši stručni referent)	6	9,5
	ostalo (vježbenik, pripravnik)	0	0,0

U odnosu na skupinu probacijskih službenika važno je istaknuti kako se navedeno odnosi na naziv radnog mjesta svakog službenika. Najviše službenika, njih 44 su stručni savjetnici ili viši stručni savjetnici (69,8%), a 13 službenika, odnosno 20,6% su rukovodeći službenici. Pripravnik i vježbenik nije bilo u probaciji u trenutku provođenja istraživanja, a 9,5% čini tehničko i administrativno osoblje.

Tvrđnje predstavljaju sljedeće kategorije:

1-Uopće se ne slažem

2-Uglavnom se ne slažem

3-Niti se slažem niti se ne slažem

4-Uglavnom se slažem

5-U potpunosti se slažem

Tablica 7: Komunikacija u radnoj organizaciji, etički principi i promjena

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Zadovoljan/na sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam od nadređenih?	63	3,9	0,97	0,0	11,1	17,5	39,7	31,7
Informacije o eventualnim promjenama u radnom procesu prije dobijem od nadređenih nego od drugih službenika?	63	3,7	0,96	0,0	12,7	27,0	38,1	22,2
Dobivam povratnu informaciju od nadređenih o tome obavljam li svoj posao kako treba?	62	3,9	0,92	0,0	6,5	25,8	35,5	32,3
Mišljenja sam kako je ukupan protok informacija u mojoj radnoj organizaciji sasvim dovoljan	63	3,5	1,13	3,2	17,5	30,2	25,4	23,8
Moj me nadređeni/a sluša kada razgovaram sa njim/njom?	63	4,4	0,75	0,0	1,6	11,1	36,5	50,8
Dobivam pravodobnu, detaljnu i argumentiranu povratnu informaciju o obavljanju svog posla	63	3,7	1,05	1,6	12,7	25,4	33,3	27,0
Moj nadređeni/a je otvoren prema novim idejama koje mu prezentiram	63	4,1	1,05	1,6	9,5	12,7	31,7	44,4

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Komunikacija sa nadređenima mi predstavlja dodatni izvor stresa	63	2,0	1,14	44,4	28,6	11,1	14,3	1,6
Mogu iznijeti vlastite stavove vezane uz uvedene promjene u mom poslu kao i učincima na budući radni proces i siguran/na sam da će se one uzeti u obzir kada se za to steknu uvjeti?	63	3,7	1,07	4,8	6,3	25,4	38,1	25,4
Mišljenja sam kako se protok informacija u mom radnom okruženju odvija pravovremeno?	63	3,5	1,11	1,6	19,0	30,2	25,4	23,8

Službenici su na skupinu tvrdnji odabrali stupanj slaganja na rastućoj Likertovoj skali od 5 stupnjeva, pri čemu je: 1= uopće se ne slažem, 2= uglavnom se ne slažem, 3= niti se slažem, niti se ne slažem, 4= uglavnom se slažem i 5= u potpunosti se slažem.

Vezano za komunikaciju u radnoj organizaciji, najveći broj službenika (32), odnosno više od 50% (50,8%) je odgovorilo kako se u potpunosti slažu sa tvrdnjom: *Moj me nadređeni sluša kada razgovaram sa njim/njom?* Navedeno pokazuje i niska standardna devijacija od 0,75. Osim potvrde aktivnog slušanja, službenici su naveli i kako pozitivno percipiraju kako je njihovo vodstvo otvoreno prema novim idejama, a koje dolaze od samih službenika; 28 službenika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom: *Moj nadređeni/a je otvoren prema novim idejama koje mu prezentiram*, a 20 službenika je navelo kako se uglavnom slaže sa navedenom tvrdnjom.

Osim aktivnog slušanja (50,8%), otvorenosti za nove ideje (44,4%), službenici su visoko ocijenili i zadovoljstvo količinom i kvalitetom informacija koje dobivaju od nadređenih.

Temeljem dobivenih rezultata se može zaključiti kako službenici pozitivno percipiraju aktivnu uključenost u radne procese Ministarstva pravosuđa i uprave, Sektora za probaciju, a kroz aktivno slušanje vodstva, otvorenosti vodstva prema novim idejama te protokom



informacija. Pri tome percipiraju nisku razinu stresa, jer se ne slažu sa tvrdnjom kako im komunikacija sa nadređenima predstavlja dodatni izvor stresa;44,4% (1). Niska razina profesionalnog stresa je utvrđena i prilikom istraživanja zadovoljstva poslom probacijskih službenika (Maloić, Ricijaš, 2014).

Dobro isplanirana i vođena komunikacija u radnoj organizaciji je preduvjet za uspješno poslovanje kao i za učinkovito provođenje organizacijskih promjena. Interna komunikacija u radnoj organizaciji je sve važnija spona koja ima veliki utjecaj na uspješno provođenje promjena. Autori Ćorić i Musa internu komunikaciju nazivaju „organizacijskim kohezivnim tkivom“ i navode kako, u slučajevima njene dobre isplaniranosti, dolazi do rezultata, ne samo na organizacijskoj razini već i na razini pojedinca. (Ćorić, Musa, 2015).

*Tablica 8: Organizacijska struktura, procedure i promjene*

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Zadovoljan/na sam razmjenom informacija za potrebe radnoga procesa/rada sa strankama unutar organizacije	63	3,8	0,92	0,0	9,5	25,4	<b>41,3</b>	23,8
Mišljenja sam kako su moje kompetencije adekvatno iskorištene na radnom mjestu na kojem radim	63	3,5	0,98	1,6	15,9	23,8	<b>44,4</b>	14,3
Informacije potrebne za kvalitetno obavljanje posla su mi uvijek dostupne?	63	3,9	0,89	0,0	7,9	22,2	<b>44,4</b>	25,4
Slobodan/na sam predlagati ideje za poboljšanje obavljanja radnih zadataka?	63	4,2	0,91	3,2	1,6	7,9	42,9	44,4
Nadređeni i neposredno nadređeni su mi lako dostupni za komunikaciju?	63	4,2	0,76	0,0	3,2	9,5	<b>47,6</b>	39,7

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Posjedujem svu potrebnu opremu i materijale za obavljanje posla kojeg radim?	63	4,0	1,05	4,8	3,2	14,3	39,7	38,1
Prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena u radni proces nadređeni je, u potpunosti, informiran o trenutnim radnim procesima?	62	3,9	0,98	0,0	12,9	16,1	41,9	29,0
Prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena u radni proces nadređeni prikupljaju informacije i nedoumice službenika?	62	3,7	1,06	3,2	11,3	21,0	40,3	24,2
Postojeće procedure radnog procesa osiguravaju službenicima potrebnu edukaciju prije uvođenja promjena u radni proces?	63	3,3	1,07	7,9	12,7	33,3	36,5	9,5
Nadređeni jasno komunicira donesene odluke i pruža dodatne informacije kada službenici to zatraže?	63	3,8	0,99	3,2	1,6	34,9	30,2	30,2

U tablici 8; organizacijske strukture, procedure i promjene je vidljivo kako probacijski službenici percipiraju laku dostupnost vodstva za komunikaciju. 30 službenika (47,6%) se uglavnom slaže sa tvrdnjom: *Nadređeni i neposredno nadređeni su mi lako dostupni za komunikaciju*. Navedeno implicira fleksibilnu organizacijsku strukturu, a što na organizacijskoj razini predstavlja dobru podlogu za postizanje uspjeha.

U tablici 7. je bilo visoko ocijenjeno količina i kvaliteta informacija koje službenici dobivaju od nadređenih, a što se, u tablici 8 potvrdilo tvrdnjom: *Informacije potrebne za kvalitetno obavljanje posla su mi uvijek dostupne*. 28 službenika (44,4%) navodi kako se uglavnom slaže sa navedenom tvrdnjom. Vezano za uvođenje promjena u radni proces, 26

službenika (41,9%) se uglavnom slaže sa tvrdnjom kako je vodstvo upoznato sa trenutnim radnim procesima. Vodstvo, također, prikuplja informacije i nedoumice službenika, a prije pokretanja i uvođenja promjena. Navedeno se zaključuje tvrdnjom: *Prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena u radni proces nadređeni prikupljaju informacije i nedoumice službenika?* 25 službenika se uglavnom slaže sa navedenom tvrdnjom.

Laka dostupnost vodstva za komunikaciju, dostupnost informacija potrebnih za kvalitetno obavljanje posla, prikupljanje informacija o radnom procesu te upoznatost vodstva trenutnim stanjem dovodi do zaključka kako se u Ministarstvu pravosuđa i uprave, Sektoru za probaciju odvija kvalitetna vertikalna i horizontalna komunikacija.

*Tablica 9: Radna opterećenost, vrednovanje i promjene*

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Preopterećen/a sam poslom i svaka mi promjena teško pada jer se bojim da će posla biti više	63	2,9	1,21	12,7	28,6	27,0	20,6	11,1
Posao mi predstavlja stalni izvor stresa?	63	2,6	1,07	17,5	30,2	38,1	7,9	6,3
Razmišljam o poslu i izvan radnog vremena?	63	2,7	1,08	14,3	28,6	33,3	19,0	4,8
Mišljenja sam kako su mi mjesečna primanja u skladu sa opisom posla i odgovornostima koje imam?	63	1,9	0,99	<b>42,9</b>	30,2	20,6	4,8	1,6
Smatram kako sam pravedno nagrađen/na obzirom na moje radno iskustvo	63	2,1	1,04	34,9	28,6	27,0	7,9	1,6
Osjećam kako nikada nije dovoljno dobro ono što činim na poslu?	63	2,1	1,11	38,1	33,3	15,9	9,5	3,2

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Kod uvođenja promjena nadređeni osigurava da se bojazni službenika uzmu u obzir prije uvođenja promjena?	63	3,1	1,03	7,9	15,9	<b>42,9</b>	25,4	7,9
Zadovoljan/na sam dosadašnjim načinom komuniciranja promjena u svojoj radnoj organizaciji?	62	3,3	1,09	4,8	19,4	35,5	25,8	14,5
Dosadašnje promjene u radnoj organizaciji mi nisu pričinjavale dodatni izvor stresa i/ili frustracije?	63	3,2	0,97	6,3	12,7	<b>47,6</b>	25,4	7,9
Osjećam kako sam (neovisno o plaći) adekvatno cijenjen/na na poslu kojeg obavljam?	63	3,6	1,07	4,8	9,5	23,8	<b>41,3</b>	20,6

U tablici 9; Radna opterećenost, vrednovanje i promjene je zanimljiva percepcija službenika vezana uz dosadašnje organizacijske promjene. Više od 40% službenika (47,6%), odnosno 30 službenika, niti slažu, niti ne slažu sa tvrdnjom; *Dosadašnje promjene u radnoj organizaciji mi nisu pričinjavale dodatni izvor stresa i/ili frustracije?* Temeljem dobivenih rezultata iz tablica 7 i 8 može se povući paralela kako je tome tako zbog postojanja dobre vertikalne komunikacije kao i dostupnosti vodstva za komuniciranje promjene.

Nezadovoljstvo službenika je generirano percepcijom mjesečnih primanja. Njih 42,9% odnosno 27 službenika smatra kako im mjesečna primanja nisu u skladu sa opisom posla i odgovornostima. Navedeno se može pokušati objasniti okolnostima i vremenskom okviru provedbe istraživanja. Istraživanje se provodilo tijekom najintenzivnijeg razdoblja za probacijsku službu, u vrijeme pregovora i utvrđivanja koeficijentata plaća zaposlenih u državnoj službi.

Otklanjanje straha i neizvjesnosti službenika prije uvođenja promjena; *Kod uvođenja promjena nadređeni osigurava da se bojazni službenika uzmu u obzir prije uvođenja promjena?*, 27 službenika (42,9%) navedeno ne percipira kao element koji vodstvo treba uzeti u obzir. Međutim, 16 službenika je navedeno prepoznalo kako važan segment kod uvođenja promjena. Može se zaključiti kako neizvjesnost, tijekom promjena, vodstvo može umanjiti, ali kako, ipak, isto ovisi o samom službeniku te njegovoj percepciji i uvjerenjima. Iako je mjesečnim primanjima generirano nezadovoljstvo, službenici se uglavnom slažu u vlastitom osjećaju cijenjenosti na radnom mjestu; 41,3% (26) službenika u tvrdnji; *Osjećam kako sam (neovisno o plaći) adekvatno cijenjen/na na poslu kojeg obavljam?*

Tablica 10: Radna klima (atmosfera) i promjene

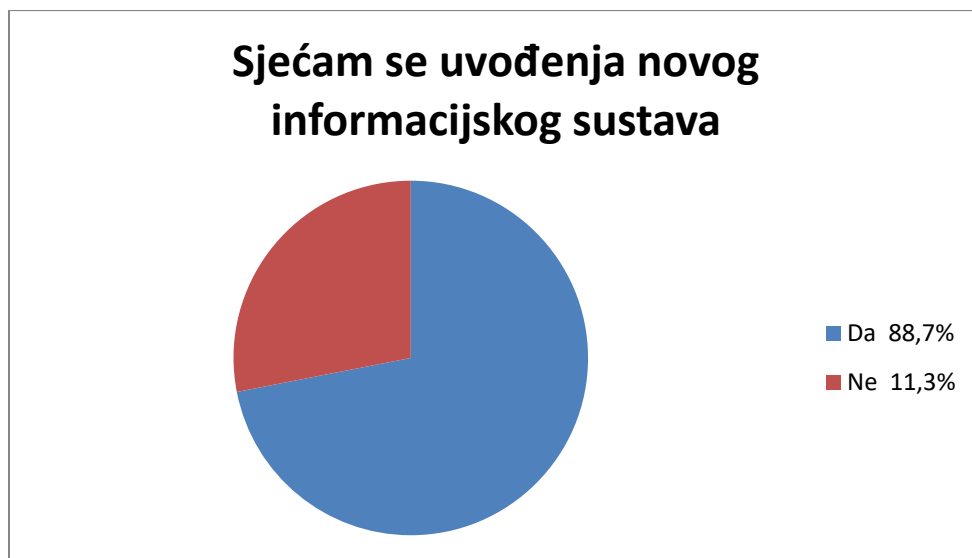
Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Nadređeni mi daje mogućnost sudjelovanja u raspravi vezanoj za uvođenje promjena kao i o posljedicama koje ista donosi u moju radnu svakodnevicu?	62	3,7	1,20	8,1	4,8	27,4	29,0	30,6
Kod planiranja promjena nadređeni je iskren prema posljedicama koje će promjena donijeti u moj svakodnevni radni proces?	62	3,6	1,10	3,2	11,3	32,3	25,8	27,4
U mom uredu je ugodna radna klima i stoga smo većinom spremni i na promjene koje su neminovne	62	4,0	1,12	6,5	3,2	14,5	37,1	38,7
Nesuglasice u mom uredu se pravovremeno komuniciraju i rješavaju?	62	3,8	1,25	9,7	6,5	14,5	37,1	32,3
Zadovoljan/na sam odnosima sa radnim kolegama?	62	4,1	1,02	3,2	4,8	11,3	35,5	<b>45,2</b>
Informacije koje primim od svog nadređenog su pouzdane i točne	61	4,0	1,02	1,6	6,6	21,3	31,1	39,3
Dobivam pohvalu od svog nadređenog nakon iznadprosječno dobro obavljenog posla?	62	3,9	1,25	6,5	9,7	14,5	25,8	<b>43,5</b>

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Smatram kako ću na sadašnjem radnom mjestu ostati još dugo vremena?	62	3,3	1,17	9,7	12,9	25,8	37,1	14,5
Znam točno što se od mene očekuje na radnom mjestu?	62	4,2	0,77	1,6	1,6	8,1	<b>56,5</b>	32,3

U tablici 10.; Radna klima (atmosfera) i promjene je vidljivo kako se više od 50% službenika (56,5%), njih 35, uglavnom slaže sa tvrdnjom kako točno znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu. Iz navedenog se zaključuje kako je organizacijska struktura razumljiva. Službenici su u potpunosti zadovoljni odnosima sa radnim kolegama (45,2%) što znači da je zadovoljena psihološka i socijalna komponenta zaposlenika, a koja direktno utječe na motivaciju službenika kao i spremnost na promjenu. Osim navedenog, na motivaciju službenika utječe i pohvala nadređenog. Iz tablice 10 je vidljivo kako 43,5% službenika izjasnilo kako dobiva pohvalu od nadređenog, a nakon iznadprosječno obavljenog posla. Skoro 40 % službenika smatra kako je radna klima ugodna te kako su oni, posljedično, spremniji na promjene koje su neminovne.

Više od 30% službenika percipira kako im vodstvo omogućuje sudjelovanje na raspravi koja je vezana za uvođenje promjena kao i o posljedicama koje ista donosi u radnu svakodnevicu svakog službenika. Ovime je zadovoljena i uključenost službenika kao jedna od važnih pretpostavki priprema ljudi na promjene.

Grafikon 2; sjećam se uvođenja novog informacijskog sustava



Varijabla	Odgovor	N	%
Sjećam se uvođenja novog informacijskog sustava, odnosno zamjene sustava probacijskog sustava (skraćena; PIS-a) u zatvorski probacijski informacijski sustav (skraćena; ZPIS-a) (N=64)	Da	55	88,7
	Ne	7	11,3

Kao što je vidljivo iz grafikona, 88,7% službenika se sjeća uvođenja novog informacijskog sustava, odnosno zamjene postojećeg Probacijskog informacijskog sustava u Zatvorski- probacijski informacijski sustav. Navedeno je bilo za očekivati budući da najveći broj službenika ima više od 10 godina radnog staža u probaciji, što znači kako je veliki broj službenika u probacijskoj službi od njenih početaka.



Tablica 11: pojedinačna pitanja

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) mi je izazivalo stres i frustraciju (odgovaraju oni koji se tog procesa promjena uredskog poslovanja sjećaju)	57	3,9	1,07	1,8	12,3	15,8	36,8	33,3
Prije uvođenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a) od nadređenih mi je najavljena promjena?	57	4,2	0,88	1,8	1,8	15,8	<b>40,4</b>	<b>40,4</b>
Prije uvođenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a) nadređeni su promjenu prezentirali na zajedničkom sastanku?	56	3,7	1,16	5,4	10,7	23,2	32,1	28,6
Svi koraci uvođenja promjene novog informacijskog sustava (ZPIS-a) su bili isplanirani i prezentirani od strane nadređenih na odgovarajući način	56	2,9	1,28	17,9	17,9	30,4	21,4	12,5
Nadređeni mi je omogućio pravovremenu edukaciju korištenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a)?	57	3,3	1,15	10,5	10,5	31,6	35,1	12,3
Na sva pitanja i nedoumice svog radnog procesa i korištenja ZPIS-a sam dobio/la detaljne i točne informacije?	57	3,0	1,13	10,5	21,1	33,3	26,3	8,8
U početku primjene novog informacijskog sustava smatram kako sam imao/la dovoljno vremena za prilagodbu na rad u novom	57	2,9	1,16	14,0	19,3	31,6	28,1	7,0

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
informacijskom sustavu (ZPIS-u)?								
Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) smatram velikom promjenom u odnosu na moj dotadašnji svakodnevni radni proces?	57	3,2	0,88	1,8	19,3	<b>47,4</b>	24,6	7,0
Mišljenja sam kako mi je bilo potrebno određeno vrijeme za prihvaćanje promjene i privikavanje na novi radni proces?	56	3,6	0,95	3,6	7,1	28,6	<b>46,4</b>	14,3
Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) je bio postupan i pripremljen proces inovacija/promjena u mom radnom tijelu?	57	2,8	0,95	12,3	22,8	<b>42,1</b>	22,8	0,0

Iz tablice 11; pojedinačna pitanja, a koja se odnose na samu promjenu Probacijskog informacijskog sustava u Zatvorski probacijski informacijski sustav je zanimljiv odgovor na tvrdnju: *Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) smatram velikom promjenom u odnosu na moj dotadašnji svakodnevni radni proces?* 47,4% službenika je odgovorilo kako se niti slaže, niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Iz navedenog se može zaključiti kako su službenici dobili informacije o navedenoj promjeni, kako im je ista komunicirana te kako kako su istu očekivali.

46,4% službenika je navelo kako im je bilo potrebno određeno vrijeme za prihvaćanje promjene i privikavanja na novi radni proces. Navedeni rezultat potvrđuje potreban proces prilagodbe, a nakon uvođenja promjena, a prije potpunog prihvaćanja promjene i ulaska iste u radnu svakodnevnicu.

Službenici ipak smatraju kako navedena promjena nije bila, u potpunosti, postupan i pripremljen proces inovacija u njihovoj radnoj organizaciji. Njih 42,1% odgovorilo kako se sa navedenom tvrdnjom niti slaže niti ne slaže. Promjena je bila komunicirana, najavljena, uzeta su obzir mišljenja službenika, ali proces nije bio postupan niti u potpunosti pripremljen. Navedeni rezultat se može objasniti i činjenicom kako više od 40% službenika navodi kako im je proces bio najavljen od strane vodstva (40,4%).

Službenici (35,1%) su se, uglavnom složili, kako im je omogućena pravovremena edukacija korištenja novog Zatvorskog i probacijskog informacijskog sustava, ali vezano za tvrdnju dobivanja detaljnih i točnih informacija vezanih za nedoumice radnog procesa i korištenja Zatvorskog i probacijskog informacijskog sustava, njih 33,3% se niti slaže, niti se ne slaže.

Unutar istraživanja doživljavanja posla probacijskih službenika u RH (Ričijaš, Maloić i Rajić, 2012), ispitivana je motivacija probacijskih službenika, zadovoljstvo poslom te intenzitet doživljenog stresa na poslu (Maloić, Ričijaš, 2014). U navedenom istraživanju su sudjelovala 42 zaposlenika Sektora za probaciju. Od navedenog istraživanja je prošlo 10 godina, a ovim je istraživanjem potvrđeno kako postoji odgovarajuće zadovoljstvo poslom,

inicijalna motivacija službenika kao i niska razina profesionalnog stresa. Jedan od poslova koji predstavlja značajan čimbenik smanjivanju motivacije i povećanja stresa su administrativni poslovi. Već je tada zaključeno kako administrativni poslovi moraju biti osmišljeni na način da službenicima olakšaju njihovo izvršavanje (user- friendly), a što je učinjeno proširenjem informacijskog sustava (PIS u ZPIS), jer su službenici naveli kako im sam čin uvođenja novog informacijskog sustava nije predstavljalo stres. Također, istaknuta je važnost dvosmjerne hijerarhijske komunikacije (Maloić, Ricijaš, 2014), a što je potvrđeno u ovom istraživanju. Autori su u navedenom istraživanju ponudili određene smjernice u vidu zadržavanja motivacije probacijskih službenika, zadovoljstva poslom i profesionalnog stresa. Unatoč proteku od 10 godina, potvrđene su pretpostavke i smjernice za daljnje unapređenje rada probacijske službe.

## 8. Zaključak

Digitalno doba nam je nametnulo novi oblik komunikacije; komunikacije na relaciji čovjek- ekran. Navedena promjena, u odnosu na razdoblje prije uvođenja interneta u svaki dom i na svaki dlan korisnika, je sa sobom uvezla brojne promjene u ljudima na razini dotadašnjih uvjerenja i stavova, posljedično i ponašanja ljudi, a time su se promjene ciklički prenosile i na vanjsku okolinu što je dovelo do revolucionarnih promjena u društvu. Brzina kojom se navedeno odvijalo je zastrašujuća za sve generacije rođene prije upotrebe računala. Pablo Picasso je rekao: „Računala su beskorisna, jer daju samo odgovore.“ Ključno je znati postaviti prava pitanja. Postavljanje pitanja dovodi do promjena, a time i do napretka.

Komunikacija između čovjeka i ekrana predstavlja dvosmjernu komunikaciju, ali bez učenja komunikacijskih vještina i ovladavanja osnovnim komunikacijskim procesima. Ljudi uče jedni od drugih postavljajući pitanja, približavajući se jedni drugima i uspostavljajući kvalitetnu komunikaciju. Upravo u načinima komunikacije leži budući uspjeh, ne samo organizacija, već i samog pojedinca.

Važnost interne komunikacije kao ključnog segmenta u provođenju i prihvaćanju promjena, zadovoljstva zaposlenika te smanjenju otpora zaposlenika je potvrđena brojnim istraživanjima. Stoga njenu važnost svaka organizacija mora uzeti u obzir prilikom planiranja i provođenja promjena. O istoj može ovisiti brzina promjene, a time i aktualni rezultati organizacije što se odražava na konkurentnost tržišta.

Cilj ovog istraživanja je bilo ispitati percepciju probacijskih službenika u odnosu na načine komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces, a na primjeru zamjene jednog informacijskog sustava drugim. Rezultati istraživanja su potvrdili pretpostavljenu povezanost ključnih faktora komunikacije u radnoj organizaciji sa zadovoljstvom zaposlenih, a time posljedično i na njihovu spremnost za promjene. Navedeno potvrđuju niske standardne devijacije među pojedinim tvrdnjama. Komunikacija u radnoj organizaciji se pokazala značajnom za zadovoljstvo zaposlenih poglavito u segmentima komunikacije aktivnog slušanja na razini vodstvo- službenici, otvorenosti vodstva prema novim idejama, ali i cjelokupnim protokom informacija. Navedene komponente su bile u korelaciji sa razinom stresa, koja je, sukladno iznijetom, bila niska. Službenici su visoko ocijenili i laku dostupnost vodstva za komunikaciju, ali i upoznatost vodstva sa radnim procesima. Potvrđeno je kako navedeno ima utjecaj na smanjenje nedoumica službenika, a time se povećava njihova spremnost na promjene, ali i zadovoljstvo. Slijedom iznijetog, potvrđena je hipoteza pozitivne percepcije probacijskih službenika na načine komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces, a na primjeru zamjene jednog informacijskog sustava drugim.

Kao važan faktor pripreme ljudi za promjene istaknulo se i otklanjanje straha i neizvjesnosti kod zaposlenika. Davanje pravovremenih, točnih i preciznih informacija službenicima te aktivno uključivanje u proces promjene sudjelovanjem na radnim sastancima i raspravama te ugodna radna klima je preduvjet za uspješno provođenje promjena. Sve navedeno je povezano i sa percepcijom službenika o njihovoj radnoj opterećenosti što korelira sa osobnim zadovoljstvom i stresom.

Temeljem provedenog istraživanja može se zaključiti kako službenici, a zbog kvalitetne komunikacije u radnoj organizaciji, jasne organizacijske strukture, umjerene radne opterećenosti te ugodne radne klime promjenu informacijskog sustava nisu percipirali kao veliku u odnosu na dotadašnje radne procese, iako su zaključili kako im je trebalo određeno vrijeme za prihvaćanje promjene i privikavanje na novi radni proces. Navedeno se može objasniti činjenicom što su probacijski službenici u svom radu, a prije provođenja same promjene, koristili informacijski sustav. Stoga promjena, u samom radnom procesu, nije percipirana „velikom“.

Upravljanje promjenama je vještina koja svaka organizacija mora neprestano unaprjeđivati i usklađivati sa vremenom i društvom u kojem se ista odvija. Ključno je, ne samo razvijanje strategije upravljanja promjenama, već i prepoznavanje ljudi sa potrebnim

vještinama za njeno provođenje. Razumijevanje svijesti kako je sve povezano te kako promjena u jednom segmentu, aktivira promjenu u drugom te kako će promjena uvijek aktivirati „domino efekt“, ključni je temelj za uspješno upravljanje promjenama. Posebnu pažnju treba posvetiti zaposlenicima, jer su oni ti koji će promjene iznijeti i provoditi. Stoga, a kako je zaključeno brojnim istraživanjima, otvorena i dobro vođena komunikacija na razini vodstvo- zaposlenici je ključna prilikom pripreme zaposlenika na promjene. Isto tako, svako vodstvo mora biti upoznato sa stanjima svijesti kroz koje prolazi svaki službenik, a u procesu promjene, kako bi pravovremeno reagirao i onemogućio zaposlenicima ostanak u fazi Autocenzure i Zbunjenosti, jer će navedeno dovesti do zatvaranja radnog okruženja. Navedeno se može dogoditi u situacijama kada pojedini zaposlenici imaju utjecaj na druge. Kako se navedeno ne bi dogodilo važno je provoditi otvorenu komunikaciju, osigurati ugodnu radnu klimu i raditi na unapređenju međuljudskih odnosa.

Dobri odnosi su ti koji su važni, koji ljude nadahnjuju i pokreću, inspiriraju. Loši odnosi djeluju demotivirajuće te ugrožavaju radnu klimu. Zaposlenici su ti koji promjene mogu i moraju iznijeti stoga su, upravo oni, najvažnija karika u lancu upravljanja promjenama. Na koji će se način svaka pojedina organizacija odnositi prema njima, ovisi o vodstvu, odnosno njihovoj educiranosti i spremnosti prihvaćanja velike odgovornosti i kontinuiranog učenja. Ne postoje Veliki niti Mali ljudi u organizaciji koja želi dobro upravljati promjenama. Postoje samo zaposlenici sa istim ciljem.

## 9. Literatura

1. Aleksić Ana (2014) Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke- Litwin model organizacijskih promjena. *Oeconomica Jadertina* 1/2014: 16-26. <https://hrcak.srce.hr/clanak/192045> pristupljeno 1. srpnja 2024.
2. Šulentić Tamara Sušanj (2014) Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Vol XXVI (2014), br. 1, str. 59-76.* <https://hrcak.srce.hr/clanak/182245> pristupljeno 28.6.2024.
3. Appelbaum, S., Habashy S., Malo J., Shafiq H (2012) Back to the future: revisiting Kotters 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31 No.8, str. 764782 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711211253231/full/html> pristupljeno 1.8.2024.

4. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2013-2024), pristupljeno 25.07.2024.
5. Miljković Dubravka, Rijavec Majda (2001) Kako upravljati promjenama? Zagreb: Edicija Obelisk
6. Holtz Shel (2008) Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije, PPrint
7. Miljković Dubravka, Rijavec Majda (2007) Organizacijska psihologija, Zagreb, IEP/D2
8. Perkov Davor (2019) Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Zagreb: Narodne novine
9. Gutić Martinčić Sanja (2021) Upravljanje organizacijskim promjenama Osijek: Studio HS Internet
10. Tomić Zoran (2013) Teorije i modeli odnosa s javnošću. Zagreb: Synopsis d.o.o.
11. Jugo Damir (2017) Menadžment kriznog komuniciranja. Zagreb: Školska knjiga d.d.
12. William R. Miller, Rollnick Stephen (2013) Motivacijsko intervjuiranje: Pripremanje ljudi na promjenu, Naklada Slap
13. Špero, Jana, Brkić, Goran (2021) Deset godina probacijske službe u Republici Hrvatskoj – izazovi, uspjesi i vizija daljnjeg razvoja službe. Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu 28 (2): 603-628.
14. Kovčo Vukadin, Irma, Špero, Jana (2015) Hrvatski probacijski sustav: postignuća i perspektive. Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu 22 (2): 671–715. <https://hrcak.srce.hr/157997> pristupljeno 26. srpnja 2024.
15. Kovčo Vukadin, Irma, Rajić Saša, Maloić, Snježana (2011) Izazovi u izgradnji probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj. Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu 18 (2), 717-735. <https://hrcak.srce.hr/87179> Pristupljeno 4. siječnja 2024.
16. Lamza Posavec, Vesna (2021.) Metodologija društvenih istraživanja: Temeljni uvidi, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar
17. Maloić, Snježana, Brkić, Goran (2019) Razvoj suradnje probacijskog i zatvorskog sustava – idemo li u dobrom smjeru?. Kriminologija i socijalna integracija 27 (1): 100–119. <https://hrcak.srce.hr/222208> Pristupljeno 4. siječnja 2024.

18. Maloić, Snježana, Ricijaš, Neven (2014) Izazovi zadovoljstva poslomprobacijskih službenika- što možemo naučiti iz inozemne politike i prakse?. Pregledni rad, UDK:159.9: 54-69
19. Lüscher & Lewis, 2008. prema Aleksić, A., 2014.). „Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnih osvrtom na Burke- Litwin model organizacijskih promjena“, Oeconomica Jadetina 1/2014, pregledni rad, UDK: 65.01).
20. Ćorić, Nino, Musa, Ilija (2015) Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom: 148- 159. Izvorni znanstveni članak UDK: 005.96
21. Tomić, Zoran (2023) Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću. Zagreb: Synopsis d.o.o.
22. Jugo, D. (2012.): Strategije odnosa s javnošću, Profil
23. Perkov S., Perkov D. (2013): Inteligencija poslovne promjene: kako upravljati poslovnim promjenama, Zagreb: Školska knjiga
24. Spencer, Johnson (2022.): Tko je maknuo moj sir?, Stilus knjiga, Zagreb

## Zakoni

1. Zakon o probaciji 2009. – 2012., NN 153/2009.
2. Zakon o probaciji 2012. – 2018., NN 143/12.
3. Zakon o probaciji, NN 99/18.
4. Zakon o izvršavanju zaštitnog nadzora i rada za opće dobro na slobodi, NN 128/99., 75/09., 39/13.

## Pravilnici

1. Pravilnik o izobrazbi službenika probacije, NN 78/10.
2. Pravilnik o matici i osobniku osoba uključenih u probaciju, NN 78/10.
3. Pravilnik o načinu obavljanja probacijskih poslova, NN 68/2019, NN 81/21.
4. Pravilnik o načinu provedbe inspekcijskog nadzora nad radom ureda za probaciju, NN 83/10.
5. Pravilnik o službenoj iskaznici službenika probacije, NN 72/10.

## Uredbe



1. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije (NN 72/2024)

#### Dokumenti:

1. Izvješće o radu probacijske službe za 2022. godinu, dostupno na: <https://www.sabor.hr/hr/izvjesce-o-radu-probacijske-sluzbe-za-2022-godinu-podnositeljica-vlada-republike-hrvatske>
2. Izvješće o radu probacijske službe za 2020. godinu, dostupno na: [https://sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2021-09-02/154201/IZVJESCE\\_PROBACIJSKA\\_SLUZBA\\_2020.pdf](https://sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2021-09-02/154201/IZVJESCE_PROBACIJSKA_SLUZBA_2020.pdf)
3. Akcijski plan razvoja probacije u Republici Hrvatskoj od 2010. do 2014. godine
4. Training Materials, Day 1, Croz, AAM Consulting, Version: V1.0 (2012)
5. Training Materials, Day 2, Croz, AAM Consulting, Version: V1.0 (2012)
6. Training Materials, Day 3, Croz, AAM Consulting, Version: V1.0 (2012)

#### Internet stranice:

1. Facebook stranica Ministarstva pravosuđa i uprave <https://www.facebook.com/pravosudjeRH/>
2. Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske <https://mpu.gov.hr/>
3. Četiri sobe promjene <https://fourroomsofchange.com/about/background-and-theory/>  
<https://slideplayer.com/slide/15646225/> (pristupljeno 1.8.2024.)
4. Lewinov trostupanjski model promjene <https://concinto.com/lewins-3-step-change-management-model-elearning/>, pristupljeno 27.7.2024.

5. Burke- Litwinov model promjene

<https://www.mindtools.com/aui0r0y/the-burke-litwin-change-model>, pristupljeno 26.7.2024.

6. Wikipedia

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Heraklit> , pristupljeno 25.7.2024.

7. Enciklopedija

<https://www.enciklopedija.hr/clanak/panta-rei>, pristupljeno 29.07.2024.

8. Change management

<https://changemanagement.sk/8-krokovy-model-riadenia-zmeny-podla-kottera/>, pristupljeno 27.07.2024.

9. Burke- Litwinovom model promjene

<https://hislide.io/product/burke-and-litwin-model-free-presentation-template/#&gid=1&pid=1>, pristupljeno 1.8.2024.

10. Centar za izobrazbu

<https://mpudt.gov.hr/zatvorski-sustav/tijela-zatvorskog-sustava/centri/centar-za-izobrazbu/misija-i-vizija/15150>, pristupljeno 26.07.2024)

## 10. Prilozi

### 10.1. Upitnik

#### UPITNIK

„Načini komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces- percepcija probacijskih službenika“

#### UPUTA ZA RAD:

U nastavku se nalazi upitnik koji ispituje načine na koje službenici percipiraju načine komuniciranja i uvođenja promjena u radni proces. Dobivene rezultate upotrijebit ću u svrhu izrade završnog rada na poslijediplomskom specijalističkom studiju Odnosi s javnošću, pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Ivana Tante.

Vaše odgovore upotrijebit ću isključivo u svrhu izrade završnog rada na poslijediplomskom specijalističkom studiju Odnosi s javnošću pod nazivom: „Upravljanje promjenama kod uvođenja novog informacijskog sustava u Ministarstvo pravosuđa i uprave, Sektor za probaciju“. Napominjem da ću dobivene rezultate prikazati jedino u skupnom obliku. Drugim riječima, rezultat pojedinog sudionika istraživanja ni na koji način neće biti dostupan nikome osim meni.

Ističem da u svakom trenutku smijete, bez ikakvih posljedica, odustati od ispunjavanja upitnika, a sva moguća pitanja i primjedbe možete mi uputiti na e-adresu: [ivana.juran@mpu.hr](mailto:ivana.juran@mpu.hr)

Unaprijed vam srdačno zahvaljujem na suradnji i na vašem uloženom vremenu,  
Ivana Juran

1. Molim Vas, zaokružite kojeg ste spola: M    Ž
  
2. Molim Vas, zaokružite vašu dob:
  - a. 20-30 godina
  - b. 30-50 godina
  - c. 50-65 godina
  
3. Zaokružite stupanj vaše stručne spreme:
  - a. SSS
  - b. VŠS

- c. VSS
- d. Poslijediplomski specijalistički studij
- e. Doktorat

4. Zaokružite koliko dugo radite u probacijskoj službi?

- a. do godinu dana
- b. 1-5 godina
- c. 5-10 godina
- d. 10-20 godina
- e. 20 i više godina

5. Zaokružite kojoj skupini probacijskih službenika pripadate:

- a. rukovodeći državni službenik (voditelj, načelnik itd.)
- b. stručnjak (stručni savjetnik, viši stručni savjetnik)
- c. tehničko i administrativno osoblje (stručni referent, viši stručni referent)
- d. ostalo (vježbenik, pripravnik)

Molimo procijenite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama.

Ocijene predstavljaju sljedeće kategorije:

- 1- Uopće se ne slažem
- 2- Uglavnom se ne slažem
- 3- Niti se slažem niti se ne slažem
- 4- Uglavnom se slažem
- 5- U potpunosti se slažem

**KOMUNIKACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI, ETIČKI PRINCIPI I PROMJENA**

	TVRDNJA					
1.	Zadovoljan/na sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam od nadređenih?	1	2	3	4	5
2.	Informacije o eventualnim promjenama u radnom procesu prije dobijem od nadređenih nego od drugih službenika	1	2	3	4	5
3.	Dobivam povratnu informaciju od nadređenih o tome obavljam li svoj posao kako treba	1	2	3	4	5
4.	Mišljenja sam kako je ukupan protok informacija u mojoj radnoj organizaciji sasvim dovoljan	1	2	3	4	5
5.	Moj me nadređeni/a sluša kada razgovaram sa njim/njom.	1	2	3	4	5
6.	Dobivam pravodobnu, detaljnu i argumentiranu povratnu informaciju o obavljanju svoga posla.	1	2	3	4	5
7.	Moj nadređeni/a je otvoren prema novim idejama koje mu prezentiram.	1	2	3	4	5
8.	Komunikacija sa nadređenima mi predstavlja dodatni izvor stresa	1	2	3	4	5
9.	Mogu iznijeti vlastite stavove vezane uz uvedene promjene u mom poslu kao i učincima na budući radni proces i siguran sam da će se one uzeti u obzir kada se za to steknu uvjeti?	1	2	3	4	5
10.	Mišljenja sam kako se protok informacija u mom radnom okruženju odvija pravovremeno.	1	2	3	4	5

### **ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, PROCEDURE I PROMJENE**

	TVRDNJA					
1.	Zadovoljan/na sam razmjenom informacija za potrebe radnoga procesa /rada sa strankama unutar organizacije.	1	2	3	4	5
2.	Mišljenja sam kako su moje kompetencije adekvatno iskorištene na radnom mjestu na kojem radim	1	2	3	4	5
3.	Informacije potrebne za kvalitetno obavljanje posla su mi uvijek dostupne.	1	2	3	4	5

4.	Slobodan/na sam predlagati ideje za poboljšanje obavljanja radnih zadataka.	1	2	3	4	5
5.	Nadređeni i neposredno nadređeni su mi lako dostupni za komunikaciju.	1	2	3	4	5
6.	Posjedujem svu potrebnu opremu i materijale za obavljanje posla kojeg radim.	1	2	3	4	5
7.	Prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena u radni proces nadređeni je, u potpunosti, informiran o trenutnim radnim procesima?	1	2	3	4	5
8.	Prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena u radni proces nadređeni prikupljaju informacije i nedoumice službenika.	1	2	3	4	5
9.	Postojeće procedure radnog procesa osiguravaju službenicima potrebnu edukaciju prije uvođenja promjena u radni proces.					
10.	Nadređeni jasno komunicira donesene odluke i pruža dodatne informacije kada službenici to zatraže?	1	2	3	4	5

## **RADNA OPTEREĆENOST, VREDNOVANJE I PROMJENE**

	TVRDNJA					
1.	Preopterećen/a sam poslom i svaka mi promjena teško pada jer se bojim da će posla biti više.	1	2	3	4	5
2.	Posao mi predstavlja stalni izvor stresa.	1	2	3	4	5
3.	Razmišljam o poslu i izvan radnog vremena.	1	2	3	4	5
4.	Mišljenja sam kako su mi mjesečna primanja u skladu sa opisom posla i odgovornostima koje imam.	1	2	3	4	5
5.	Smatram kako sam pravedno nagrađen/na obzirom na moje radno iskustvo	1	2	3	4	5
6.	Osjećam kako nikada nije dovoljno dobro ono što činim na poslu	1	2	3	4	5

7.	Kod uvođenja promjena nadređeni osigurava da se bojazni službenika uzmu u obzir prije uvođenja promjena?	1	2	3	4	5
8.	Zadovoljan/na sam dosadašnjim načinom komuniciranja promjena u svojoj radnoj organizaciji	1	2	3	4	5
9.	Dosadašnje promjene u radnoj organizaciji mi nisu pričinjavale dodatni izvor stresa i/ili frustracije	1	2	3	4	5
10.	Osjećam kako sam (neovisno o plaći) adekvatno cijenjen/a na poslu kojeg obavljam.					

### **RADNA KLIMA (ATMOSFERA) I PROMJENE**

	TVRDNJA					
1.	Nadređeni mi daje mogućnost sudjelovanja u raspravi vezanoj za uvođenje promjena kao i o posljedicama koje ista donosi u moju radnu svakodnevicu.	1	2	3	4	5
2.	Kod planiranja promjena nadređeni je iskren prema posljedicama koje će promjena donijeti u moj svakodnevni radni proces.	1	2	3	4	5
4.	U mom uredu je ugodna radna klima i stoga smo većinom spremni i na promjene koje su neminovne	1	2	3	4	5
5.	Nesuglasice u mom uredu se pravovremeno komuniciraju i rješavaju.	1	2	3	4	5
6.	Zadovoljan/na sam odnosima sa radnim kolegama	1	2	3	4	5
7.	Informacije koje primim od svog nadređenog su pouzdane i točne.	1	2	3	4	5
8.	Dobivam pohvalu od svog nadređenog nakon iznadprosječno dobro obavljenog posla.	1	2	3	4	5
9.	Smatram kako ću na sadašnjem radnom mjestu ostati još dugo vremena.	1	2	3	4	5
10.	Znam točno što se od mene očekuje na radnom mjestu.	1	2	3	4	5

**UVODENJE NOVOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA U RADNI PROCES  
(PROBACIJSKI INFORMACIJSKI SUSTAV-PIS U ZATVORSKI PROBACIJSKI  
INFORMACIJSKI SUSTAV-ZPIS)**

**Molim da na navedena pitanja odgovaraju oni koji se tog procesa promjene uredskog poslovanja sjećaju**

Sjećam se uvođenja novog informacijskog sustava, odnosno zamjene sustava probacijskog sustava, (skraćena; PIS-a) u zatvorski probacijski informacijski sustav, (skraćena; ZPIS-a.)

- a. Da
- b. Ne

**POJEDINAČNA PITANJA**

	TVRDNJA					
1.	Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) mi je izazivalo stres i frustraciju (odgovaraju oni koji se tog procesa promjena uredskog poslovanja sjećaju)	1	2	3	4	5
2.	Prije uvođenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a) od nadređenih mi je najavljena promjena.	1	2	3	4	5
3.	Prije uvođenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a) nadređeni su promjenu prezentirali na zajedničkom sastanku.	1	2	3	4	5
4.	Svi koraci uvođenja promjene novog informacijskog sustava (ZPIS-a) su bili isplanirani i prezentirani od strane nadređenih na odgovarajući način	1	2	3	4	5
5.	Nadređeni mi je omogućio pravovremenu edukaciju korištenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a)?	1	2	3	4	5
6.	Na sva pitanja i nedoumice svog radnog procesa i korištenja novog informacijskog sustava (ZPIS-a) sam dobio/la detaljne i točne informacije.	1	2	3	4	5
7.	U početku primjene novog informacijskog sustava smatram kako sam imao/la dovoljno vremena za prilagodbu na rad u novom informacijskom sustavu	1	2	3	4	5



	(ZPIS-u)					
8.	Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) smatram velikom promjenom u odnosu na moj dotadašnji svakodnevni radni proces.	1	2	3	4	5
9.	Mišljenja sam kako mi je bilo potrebno određeno vrijeme za prihvaćanje promjene i privikavanje na novi radni proces.	1	2	3	4	5
10.	Uvođenje novog informacijskog sustava (ZPIS-a) je bio postupan i pripremljen proces inovacija/promjena u mom radnom tijelu.	1	2	3	4	5

