

ORGANIZACIJSKA KLIMA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU DM-DROGERIE MARKT D.O.O.

Brkan, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:269612>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

DIPLOMSKI RAD

**ORGANIZACIJSKA KLIMA I UPRAVLJANJE
PROMJENAMA U PODUZEĆU DM-DROGERIE
MARKT D.O.O.**

Mentor:
Prof. dr. sc. Nikša Alfiredić

Studentica:
Maja Brkan

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	Problem istraživanja	1
1.2.	Predmet istraživanja.....	3
1.3.	Svrha i cilj istraživanja	4
1.4.	Istraživačka hipoteza.....	4
1.5.	Metode istraživanja.....	5
1.6.	Doprinos istraživanja	5
1.7.	Struktura rada.....	6
2.	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	7
2.1.	Pojmovno određenje organizacijske klime	7
2.2.	Povijesni pregled nastanka organizacijske klime	8
2.3.	Elementi organizacijske klime.....	13
2.4.	Vrste organizacijske klime.....	17
2.4.1.	Motivacijska klima	19
2.4.2.	Inovativna klima	20
2.4.3.	Poduzetnička klima	21
2.4.4.	Istraživačka klima.....	22
2.5.	Utjecaj organizacijske klime na ljudske resurse i organizacijsko ponašanje.....	22
2.6.	Odnos zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika s organizacijskom klimom.....	23
3.	UPRAVLJANJE PROMJENAMA	25
3.1.	Pojmovno određenje promjena	26
3.1.1.	Pokretači organizacijskih promjena	26
3.1.2.	Donošenje odluke o organizacijskim promjenama.....	28
3.2.	Vrste promjena.....	30
3.2.1.	S obzirom na predmet promjene.....	30
3.2.2.	S obzirom na opseg i intenzitet.....	32
3.3.	Modeli upravljanja promjenama	32
3.4.	Proces organizacijskih promjena	35
4.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU DM – DROGERIE MARKT D.O.O.....	38
4.1.	Opći podaci o poduzeću DM - Drogerie Markt d.o.o.	38

4.2. Opis metodologije istraživanja	45
4.3. Karakteristike uzorka istraživanja.....	45
4.1. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja	47
4.1.1. Testiranje hipoteza.....	59
4.2. Ograničenja prilikom istraživanja.....	63
5. ZAKLJUČAK.....	64
LITERATURA	66
POPIS TABLICA	69
POPIS SLIKA	70
POPIS GRAFIKONA.....	71
PRILOG – ANKETNI UPITNIK	73
Prilog: rezultati anketiranja	76
SAŽETAK	82
SUMMARY	83

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Organizacija podrazumijeva „*ukupnost i sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, odnosno proces kojim se takva povezanost ostvaruje radi postizanja određene svrhe*“¹. Organizacija je svakodnevno prisutna u ljudskom životu jer čovjek pomoću organizacije efikasno obavlja zadatke.

Povijesno, organizacijska klima predstavlja „*autohtoni psihologijski konstrukt koji se po prvi puta spominje još 1939. godine*“², a u samom početku podrazumijevao je specifikaciju okolnih utjecaja na motivaciju i ponašanje zaposlenika. Organizacijska klima ima dugu povijest, i to posebice u području industrijske i organizacijske psihologije. Od tada pa sve do danas, organizacijska klima doživjela je brojne „*provjere i rekonceptualizacije*“³. Prema tome, organizacijska klima se može „*definirati kao način na koji zaposlenici doživljavaju i opisuju radnu okolinu, tj. kao doživljaj trenutnog stanja u radnoj organizaciji*“⁴. Potrebno je naglasiti i tvrdnju da „*organizacijska klima neposredno utječe na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo zaposlenika poslom, te posredno na apsentizam i fluktuaciju*“⁵. Gledajući na organizacijsku klimu kao na složeni koncept nematerijalnih resursa unutar neke organizacije, može se reći kako je organizacijska klima zapravo jedan od „*oblika socijalne klime, jer je organizacija viši oblik socijalne grupe, a sastoji se od psihološke klime, kao individualnog svojstva organizacije, ali i svog organizacijskog obilježja*“⁶ koje predstavlja određeni „*oblik*“ organizacijske kulture. Nadalje, prilikom samog organizacijskog razvoja, kao i prilikom poboljšanja učinkovitosti, prvi korak odnosi se na „*ispitivanje organizacijske klime, a istraživanja i svakodnevna praksa su nedvosmisleno pokazali da organizacijska klima direktno utječe na uspješnost poslovanja organizacije*“⁷. Brojni „*istraživači organizacijske klime nisu se mnogo bavili njenim definiranjem i elaboriranjem, već su se odmah orijentirali*

¹ Hrvatski leksikon (2018): Organizacija, [Internet], raspoloživo na: <https://www.hrleksikon.info/>, posjećeno: 11.09.2018.

² Hoy, W. K. (1990): Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace, Journal of Educational and Psychological, 1 (2), str. 152.

³ Sušan, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko., str. 14.

⁴ DPI (2018): Uz 7. tjedan psihologije u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <http://dpi.hr/>, posjećeno: 10.09.2018.

⁵ Ibidem.

⁶ Bogdanović, M. (2003): Dijagnosticiranje organizacijske klime, Ekonomski pregled, 54 (9 – 10), str. 829.

⁷ Ramiro (2018): Organizacijska klima, [Internet], raspoloživo na: <https://www.ramiro.hr/>, posjećeno: 10.09.2018.

na empirijsku provjeru internalne i eksternalne valjanosti konstrukta“⁸, te je zbog toga navedeni pristup rezultirao malim brojem radova o organizacijskom klimi. Naime, iako se organizacijska klima definira pomoću tipičnih ponašanja, odnosno pomoću tipičnih osjećaja i stavova u organizacije, klima je također i „*organizacijski atribut koji egzistira nezavisno od percepcije njenih članova*“⁹. Osnovni termin prilikom proučavanja organizacijske klime podrazumijeva zapravo „*percepciju*“, te je zbog toga organizacijsku klimu potrebno koristiti u smislu doživljaja organizacijske okoline.

Općenito govoreći, „*promjena predstavlja proces prilagođavanja izmijenjenim i novim situacijama i uvjetima, a promjene u poslovnom svijetu najčešće se vežu za izmjene uvjeta poslovanja, inovacije tehnoloških procesa, promjene rukovodeće strukture, uporabu novih resursa i izvora financiranja*“¹⁰. Današnji „*menadžment postaje sve usmjereniji na pitanja kako upravljati promjenama, što predstavlja presudni pomak od gledanja na korporaciju kao na statički entitet*“¹¹. Stoga, menadžeri moraju „*imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje*“¹². Menadžer, i to kao „*osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva, ima formalni autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa*“¹³. Upravljanje promjenama seže u 50 – e godine prošloga stoljeća, a u današnje vrijeme može se promatrati iz perspektive svih onih koji provode promjene, kao i onih na koje određene promjene imaju izravan utjecaj. Osim na primatelje promjene, tj. na sve zaposlene u poduzeću, izmjene u poslovanju neizravan utjecaj imaju i na sve zainteresirane dionike koji su karakteristični za pojedinu organizaciju. Upravljanje promjenama važno je za bilo koju organizaciju, i to iz razloga jer današnja tržišta, proizvodi i usluge nisu stabilni, a isto tako i organizacijske promjene su sve češće. Prema tome, vidljivo je kako je promjena neizbježan i uvijek prisutan dio organizacijskog života, a kao takva, svakodnevno je prisutna u poslovnom svijetu. Temeljni cilj „*upravljanja promjenama uspješna je provedba željenoga poslovnog rješenja*

⁸ Naklada Slap (2018): Organizacijska klima i kultura – evolucija konstrukata, [Internet], raspoloživo na: <http://www.nakladaslap.com/>, posjećeno: 10.09.2018.

⁹ Sušan, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko., str. 15.

¹⁰ Vujić, V. (2010): Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija, 43 (2), str. 90.

¹¹ Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova – Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 22 (1), str. 39.

¹² Ibidem., str. 40.

¹³ Hrvatska enciklopedija (2018): Menadžer, [Internet], raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/>, posjećeno: 11.09.2018.

*organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude*¹⁴. Unatoč tome što postoji mnogo vrsta organizacijskih promjena, kritični aspekt zapravo predstavlja i obuhvaća mogućnost poduzeća da pridobije zaposlenike da pristanu na promjene.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je činjenica da organizacijska klima može poslužiti kao preduvjet za uspješno upravljanje promjenama. U radu je obrađeno područje pravljanja organizacijskim promjenama i pojašnjeno je zašto do njih dolazi, odnosno kako promjene mogu utjecati na poslovanje, i kako u konačnici zaposlenici na njih reagiraju. Poseban naglasak i osvrt stavljen je na organizacijsku klimu, te na njeno temeljno značenje, kao i na opće značajke prilikom upravljanja promjenama.

*Proces „upravljanja promjenama je često vrlo zahtjevan, te ga je potrebno provoditi sustavno i planski da bi se ostvarili željeni rezultati*¹⁵. Upravljanje promjenama može se definirati i kao *„koordinacija strukturiranog razdoblja tranzicije od situacije do situacije kako bi se postigla trajna promjena unutar organizacije*¹⁶. Poduzeća, kao i ljudi koji predstavljaju njihov temeljni resurs, prilikom poslovanja uključuju glavne čimbenike bez kojih bi se bilo koja poslovna organizacija „raspala“. Prema tome, poduzeća se svakodnevno susreću s brojnim promjenama koje se moraju dogoditi, i to iz razloga kako bi se održao korak s konkurentima na tržištu. S obzirom na navedeno, može se naglasiti da organizacije koje pravovremeno reagiraju i detektiraju potrebu za promjenom su uspješne i imaju dug životni vijek. Kako bi organizacija bila efikasna, potrebno je na vrijeme prepoznati potrebu za različitim vrstama promjena, odnosno potrebno je na vrijeme poduzeti korake kako bi njima upravljala na ispravan način.

Kako bi se predmet istraživanja uspješno definirao, objasnio i interpretirao, provedeno je empirijsko istraživanje u poduzeću DM – Drogerie Markt d.o.o.. Naime, pristupom internoj dokumentaciji poduzeća DM – Drogerie Markt d.o.o. te anketiranjem zaposlenika. ispitana je povezanost organizacijske klime i organizacijskih promjena u promatranom poduzeću.

¹⁴Potts, R., LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb., str. 16.

¹⁵ Poslovna učinkovitost (2018): Upravljanje promjenama, [Internet], <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/>, posjećeno: 11.09.2018.

¹⁶ Online Business Dictionary (2018): What is organization change?, [Internet], raspoloživo na: <http://www.businessdictionary.com/>, posjećeno: 11.09.2018.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

Cilj istraživanja (teorijskog i empirijskog) je ukazati na važnost uočavanja i upravljanja organizacijskim promjenama, kao i na važnost organizacijske klime unutar poduzeća. Također, cilj istraživanja odnosi se i na sagledavanje povezanosti prethodno navedenih pojmova.

Istovremeno, cilj istraživanja je prikazati i kako su promjene u organizaciji od velike važnosti i zaposlenicima u svim sektorima, te je prema tome potrebno naglasiti kako svaka promjena unutar organizacije može izravno utjecati na rad pojedinca, odnosno na njegovu radnu okolinu, te cjelokupni kolektiv. U odnosu na zaposlenike, promjene su važne i za menadžere, odnosno za upravu, i to iz razloga jer imaju utjecaja na motivaciju zaposlenika, njihovu efikasnost i produktivnost te profitabilnost – krajnji poslovni rezultat.

Cilj istraživanja se odnosi i na ispitivanje utjecaja organizacijske klime na zaposlenike, zadovoljstvo, motiviranost i predanost u implementaciji organizacijskih promjena.

Za razliku od ciljeva istraživanja, svrha obuhvaća povezanost između organizacijske klime i upravljanja promjenama u poduzeću DM – Drogerie Martk d.o.o. Svrha istraživanja odnosi se i na analizu rezultata empirijskog istraživanja prema kojima su testirane istraživačke hipoteze.

1.4. Istraživačka hipoteza

Istraživačka hipoteza je „objašnjenje fenomena, ili razumna pretpostavka, koja predlaže moguću korelaciju između više fenomena“¹⁷. Naime, na temelju definiranog problema, odnosno predmeta istraživanja, postavljena je glavna i pomoćna istraživačka hipoteza, koje je daljnjim istraživanjem potrebno potvrditi ili opovrgnuti.

H1: Organizacijska klima je preduvjet za uspješno upravljanje promjenama.

H1a: Zadovoljstvo zaposlenika, kao varijabla povezana s organizacijskom klimom, preduvjet je za uspješno upravljanje promjenama.

¹⁷ PFRI, Metodologija znanstveno – istraživačkog rada, [Internet], raspoloživo na: <http://www.pfri.uniri.hr/>, posjećeno: 13.09.2018.

1.5. Metode istraživanja

Metodologija se temelji na teorijskim i empirijskim istraživanjima, i to „*neovisno o činjenici radi li se o objektivnom ili sustavnom načinu zaključivanja*“¹⁸. Naime, pojam „metodologija“ je interdisciplinarna i multidisciplinarna znanost koja proučava metode koje su svojstvene svim područjima istraživanja. Metodologija se može predstaviti i kao „*znanost o logičkim oblicima saznavanja, tj. kao znanost o njihovoj primjeni u području znanstvenog istraživanja*“¹⁹.

Metode korištene u radu karakteristične su za istraživanja u području ekonomskih znanosti, a prilikom izrade teorijskog dijela rada, korištene su metode:

- analize i sinteze,
- indukcije i dedukcije,
- apstrakcije i konkretizacije,
- dokazivanja i opovrgavanja,
- klasifikacije,
- kompilacije, i
- deskripcije.

Za potrebe empirijskog dijela istraživanja svi prikupljeni podaci (putem anketnog upitnika) analizirani su uporabom programskog alata „*IBM SPSS*“ s ciljem verifikacije postavljenih hipoteza.

1.6. Doprinos istraživanja

Teorijskim i empirijskim istraživanjem doprinosi se boljem shvaćanju odnosa između organizacijske klime i upravljanja promjenama.

Radom se nudi spoznaja o povezanosti između navedenih pojmova. Prilikom istraživanja problematike, koriste se opća teorijska saznanja iz područja na kojemu se temelje problem i predmet istraživanja, kao i praktični primjer temeljen na empirijskom istraživanju.

¹⁸ Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 225.

¹⁹ Ibidem., str. 225.

U konačnici, svrha istraživanja podrazumijeva i svjesnost promatranog poduzeća DM – Drogerie Markt d.o.o. koja se odnosi na važnost i ulogu organizacijske klime prilikom upravljanja neizbježnim promjenama u organizaciji.

1.7. Struktura rada

U prvom dijelu rada definirani su problem, predmet, svrha i ciljevi te hipoteza, metode i doprinos istraživanja, kao i struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu navedene su definicije organizacijske klime, i to kroz pojmovno određenje, povijesni pregled nastanka, elemente, vrste, prednosti i utjecaj organizacijske klime. Što se tiče vrsta organizacijske klime, ista je pojašnjena sa gledišta motivacije, inovacije, poduzetništva i istraživanja.

U trećem dijelu pojašnjeno je upravljanje promjenama u organizaciji kroz pojmovno određenje promjene, odnosno kroz definiranje pokretača te načina donošenja odluka. Također, objašnjene su vrste promjena s obzirom na predmet promjene, kao i s obzirom na opseg te intenzitet. Isto tako, objašnjeni su modeli upravljanja promjenama i proces organizacijskih promjena.

U četvrtom dijelu prikazani su rezultati empirijskog istraživanja organizacije klime i upravljanja promjenama, i to kroz interpretaciju rezultata, opis metodologije te karakteristika uzorka i kroz testiranje postavljenih hipoteza. Također, u četvrtom dijelu rada pojašnjena su i ograničenja prilikom istraživanja.

Peti, posljednji dio diplomskog rada, odnosi se na bitne uvide i zaključke gdje se, uz sažet osvrt na provedeno istraživanje, daje komentar o rezultatima prikazanih u empirijskom dijelu istraživanja.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Klimu je moguće „osjetiti“ i/ili „doživjeti“ u nekom okruženju (podneblju), uvijek iznova i subjektivno, na skali dualnosti: lijepog-ružnog, toplog-hladnog, ugodnog-neugodnog, itd. Kada je riječ o organizacijskoj klimi, okruženje predstavlja organizacija, a interakcija među ljudima, tok informacija i aktivnosti, kreira određenu klimu.

2.1. Pojmovno određenje organizacijske klime

*„Organizacijska klima najčešće (se) definira kao percepcija svih onih aspekata radne okoline (događaji, postupci, odnosi i pravila) koji su članovima organizacije psihološki smisleni, odnosno značajni.“*²⁰ Organizacijska klima kao „autohtoni psihologijski konstrukt koji se po prvi puta spominje još 1939. godine“²¹, podrazumijeva specifikaciju okolnih utjecaja na motivaciju i ponašanje zaposlenika. Kao predmet istraživanja javlja se u području industrijske i organizacijske psihologije. Tumačenje organizacijske klime utkano je u tumačenje organizacijske kulture. *„Organizacijska se kultura obično definira kao sustav vrijednosti i uvjerenja što ga dijele članovi organizacije“*, pa je klima onaj trenutni i prevladavajući manifest ozračja subjektivno percipiran od strane zaposlenika i ima pozitivno, neutralno ili negativno određenje, ovisno o situaciji ili emocionalnom poticaju.

Definicije organizacijske klime su brojne i različite. Primjerice:

- *„način na koji zaposlenici doživljavaju i opisuju radnu okolinu, tj. kao doživljaj trenutnog stanja u radnoj organizaciji“*²²;
- *„oblik socijalne klime, jer je organizacija viši oblik socijalne grupe, a sastoji se od psihološke klime, kao individualnog svojstva organizacije, ali i svog organizacijskog obilježja“*²³ koje predstavlja određeni „oblik“ organizacijske kulture;
- *„organizacijski atribut koji egzistira nezavisno od percepcije njenih članova“*²⁴

Kod objašnjavanja organizacijske klime, najčešće se koristi metoda deskripcije tipičnih ponašanja, tipičnih osjećaja i stavova u organizaciji. Prilikom proučavanja organizacijske

²⁰ Sušan, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 11.

²¹ Hoy, W. K. (1990): Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace, Journal of Educational and Psychological, 1 (2), str. 152.

²² DPI (2018): Uz 7. tjedan psihologije u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <http://dpi.hr/>, posjećeno: 10.09.2018.

²³ Bogdanović, M. (2003): Dijagnosticiranje organizacijske klime, Ekonomski pregled, 54 (9 – 10), str. 829.

²⁴ Sušan, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko., str. 15.

klime predmet proučavanja je „percepcija“, te je zbog toga organizacijsku klimu potrebno koristiti u smislu doživljaja organizacijske okoline.

2.2. Povijesni pregled nastanka organizacijske klime

Pregled teorije o organizacijskoj klimi može se pronaći u literaturi čiji je predmet proučavanja organizacija. Riječ „organizacija“ ima veći broj značenja: biti organiziran i imati cilj djelovanja, ili, raspolagati i upravljati sredstvima i resursima. U ekonomskoj teoriji „organizacija“ podrazumijeva poslovnu organizaciju – organizaciju koja nastaje i djeluje radi gospodarskih ciljeva.

Autor Sikavica organizaciju promatra kao niz uzročno-posljedičnih interakcija i veza, pa organizaciju opisuje kao sustav elemenata, veza i funkcija koja omogućava ostvarenje najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, individualne snage stvaraju društvenu snagu, a društvena snaga ubrzava proces ostvarivanja zadataka, te se skraćuje potrebno vrijeme za njihovo izvršenje.²⁵ Prema Weihrich i Koontz, „organizacija podrazumijeva namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga ili položaja i podrazumijeva:

- ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti,
- grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva,
- dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje i
- osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi i to vodoravne (na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini) i okomite (između središnjice, njezinih dijelova i odjela).“²⁶

Prema općim obilježjima organizacije, vidljivo je da je riječ o kompleksnom, cilju orijentiranom sustavu, koji kreira vlastitu dinamiku. Međutim, organizacija nije zatvoren sustav: ovisi o vanjskoj okolini iz koje pribavlja resurse potrebne za opetovanje proizvodnog (uslužnog) ciklusa i djeluje prema van, jer zadovoljava potrebe kupaca i zapošljava ljude. Prema tome, organizacija nastaje zbog ljudi i za ljude, pa su ljudi ključni za stvaranje i održavanja bilo koje vrste organizacije, pa tako i poslovne organizacije ili poduzeća.

Povijesno gledajući, teorija o organizaciji razvijala se usporedo s razvojem poslovne prakse: od klasičnog do modernog pristupa. Isprva je poduzeće promatrano i vrednovano prema supstanci i kapitalu i bilo je usmjereno na tzv. hard ili tvrde elemente organizacije. S

²⁵ Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str. 5.

²⁶Weihrich, H., Koontz, H. (1998), *Menadžment, Mate*, Zagreb, str. 244.

vremenom je taj pristup postao nedostatan i uvedeni su tzv. soft ili meki elementi organizacije. Početkom 20. stoljeća Henri Fayol²⁷ prepoznao je i objasnio četrnaest principa upravljanja organizacijom. Četrnaesti princip nazvao je "duh firme" (fr. *l'esprit de corps*). Max Weber²⁸ početkom 20. stoljeća iznosi tezu da je vjerska revolucija, iz koje je nastao protestantizam, bila najvažniji činitelj u oblikovanju kapitalizma i ističe značaj ideja i vjerovanja, koje oblikuju vrijednosti u organizaciji. Taylor u djelu *Principi znanstvenog upravljanja* iz 1911. godine, ide korak dalje i promišlja da su radnici ti koje treba voditi kroz proizvodni proces putem daljinskih instrukcija, te upućuje na principe podjele rada, autoritet i disciplinu, te povećanje produktivnosti uz pravilnu obuku.²⁹ Ovi noviteti u teoriji organizacije postavljaju nova pitanja o ljudima – zaposlenicima, odnosno o ljudskim resursima i ljudskim potencijalima. Da bi se udovoljilo novim zahtjevima struke i prakse, dolazi do multidisciplinarnog pristupa problemu upravljanja ljudima u poslovnom okruženju, a rezultati su objedinjeni u menadžmentu ljudskih resursa.

Upravljanje ljudima sastavnica je temeljnih pet menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontrole. Ljudi su specifična kategorija u bilanci poduzeća: s vremenom postaju produktivniji. To ujedno znači da se prema ljudima ne smije odnositi kao prema objektu, već ljude treba sagledati u njihovom pojedinačnom i organizacijskom kontekstu. Upravljanje ljudima je multidimenzionalno i multidisciplinarno: uključuje područje sociologije, psihologije, ekonomije, prava, i drugih disciplina. Pržulj, pobliže opisuje multidisciplinarni pristup i izdvaja devet disciplina:³⁰

- Psihologija do izražaja dolazi kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih.
- Teorija upravljanja i teorija organizacije je okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
- Ergonomija je znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku.

²⁷ Henri Fayol (1841-1925), u djelu *Administration Industrielle et Generale* (1916), utvrđuje četrnaest principa upravljanja organizacijom od kojih je četrnaesti "duh firme" (*l'esprit de corps*), što se u suštini svodi na postojanje snažne kulture organizacije. Ostalih trinaest principa su: 1) specijalizacija radnika, 2) autoritet, 3) disciplina, 4) jedan naredbodavac, 5) jedan plan, 6) subordinacija pojedinačnih interesa, 7) nagrađivanje, 8) centralizacija odlučivanja, 9) hijerarhija rukovođenja, 10) urednost, 11) jednakost, 12) zadržavanje dobrih radnika čak i cijeli radni vijek i 13) inicijativa. izvor: http://bs.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol (travanj, 2012).

²⁸ Baletić, Z. (ur.) (1995), *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslava Krleža, str. 982.

²⁹ Kovačić, M. (1996), Utjecaj nacionalno kulturne posebnosti na poslovni uspjeh. *Slobodno poduzetništvo*, 3., str. 140.

³⁰ Pržulj, Ž. (2002.), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 2.

- Ekonomija u okviru ekonomskih teorija bavi se povećanjem učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti organizacija (gospodarskih i negospodarskih).
- Sociologija organizaciju promatra kao „društvo u malom“, gdje do izražaja dolaze spoznaje o grupi, ponašanju pojedinca u malim i velikim grupama, teoriji socijalizacije i drugo.
- Antropologija proučava fizičke osobine čovjeka, a doprinos je u razumijevanju kulture organizacije.
- Andragogija izučava obrazovanje, usavršavanje ili prekvalifikaciju odraslih.
- Medicina rada je važna, jer se ciljevi organizacije mogu postići samo ako su ljudi fizički i psihički zdravi.
- Pravo ima ulogu uređenja odnosa između poslodavaca i zaposlenika.

Svrha i cilj upravljanja ljudima u organizaciji je održavanje optimalne usklađenosti djelovanja i djelotvornosti organizacije na svim razinama gdje su za izvršenje pojedinih aktivnosti ključni ljudi. Ljudi su specifično područje. Imaju životne faze i promjene, a ponašanje je predvidljivo. Uz dobrovoljnost ljudi da se uključe o organizaciju te ako organizacija uskladi ciljeve pojedinca i ciljeve organizacije, te ukoliko obje strane budu predvođene podudarnim vrednotama, razvija se osjećaj pripadnosti i lojalnost kao rezultat sigurnosti i zaštite koju organizacija pruža pojedincu. Ciklusi u životu ljudi i ciklusi u životu organizacije podrazumijevaju razvoj i učenje, pa je upravljanje ljudima u organizaciji odraz specifične organizacijske kulture koja neguje organizacijsku klimu u kojoj ljudi (manje ili više) pronalaze svrhu i motivaciju da u njoj ostanu.

Ukoliko izdvojimo organizacijsku klimu kao potkategoriju u sklopu šireg pojma organizacije, u teoriji ne pronalazimo istaknutih doprinosa. Naime, brojni „*istraživači organizacijske klime nisu se mnogo bavili njenim definiranjem i elaboriranjem, već su se odmah orijentirali na empirijsku provjeru internalne i eksternalne valjanosti konstrukta*“³¹, te je zbog toga organizacijska klima podržana malim brojem radova. Ipak, organizacijska klima i organizacijska kultura usko su povezane i usko uvjetovane, pa u literaturi čak istoznačno određene. I dok je organizacijskoj kulturi, kao pojmu, pridano više pozornosti, organizacijska klima je manje vidljiva u smislu teorijske kategorizacije i podjele, a tumači se kao manifest ili ozračje dominantne organizacijske kulture. Kronologija usporednog razvoja koncepta mekih

³¹ Naklada Slap (2018): Organizacijska klima i kultura – evolucija konstrukata, [Internet], raspoloživo na: <http://www.nakladaslap.com/>, posjećeno: 10.09.2018.

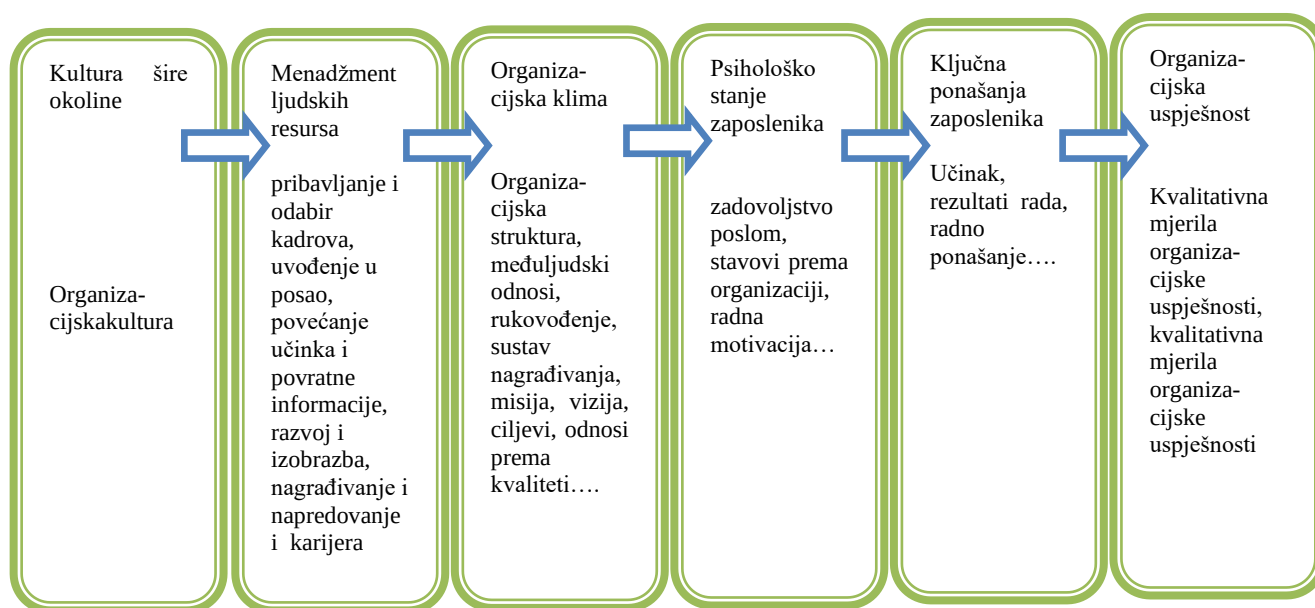
obilježja organizacije, pa tako i organizacijske kulture i klime, može se prikazati kao u tablici 1.

Tablica 1. Razvoj koncepta kulture organizacije

Godina	Doprinos razvoju koncepta	Karakteristike doprinosa
1916.	Henry Fayol: Administration Industrielle et Generale	Postavio 14 principa upravljanja organizacijom.
1952.	E. Jaques: The Changing Culture of Factory	Dao pojmovno određenje kulture tvornice (poduzeća).
1979.	A. Pettigrew: On Styding Organizational Cultures	Početak sistemskog proučavanja fenomena kulture organizacije.
1982.	Deal i Kennedy: Corporate Cultures	Publiciranje rezultata istraživanja.
1983.	Časopisi: Administrative Science Quarterly i Organizational Dynamics	Posebni brojevi časopisa posvećeni kulturi.
1985.	Edgar H. Schein: Organizational Culture and Leadership	Prvo rigorozno istraživanje; dano sveobuhvatno pojmovno određenje organizacijske kulture.

Izvor: Drljača, M. (2005), Kultura kvalitete i organizacije, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18.-20.05.2005., preuzeto: http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf

Nakon prvih ukaza na „meke“ elemente organizacije, dugo se nije o tome značajno istraživalo. Ipak, došlo se do spoznaja da je kultura i klima koja egzistira u organizaciji ujedno odraz kulture i klime šire okoline, pa je relacija dvosmjerna. Istodobno, svaki čovjek u organizaciji je pod utjecajem organizacijske klime, ali ju istodobno i sam stvara i prenosi ponašanjem. Ponašanje je skup vidljivih i nevidljivih manifestacija pojedinca promatrana subjektivnim viđenjem promatrača. Drugim riječima, ponašanje može biti protumačeno i shvaćeno na onoliko načina koliko je promatrača, a svaki može iskazati različit stav (mišljenje). Problem nastaje kada ponašanjem pojedinca ili grupe u organizaciji, organizacija ne postiže svoju svrhu, ciljeve, rezultate. Šteta u konačnici predstavlja konkretnu veličinu koja pogađa organizaciju kao cjelinu. Povezanost organizacijske kulture i organizacijske klime prikazuje slika 1.



Slika 1. Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava³²

Na slici 1. vidljivo je da se kultura iz okoline prenosi i preslikava na kulture organizacije, a potvrđuje se unutar funkcija menadžmenta ljudskih resursa, koja pak svojim djelovanjem kreira organizacijsku klimu, koja se pak potvrđuje sukladno psihološkom stanju zaposlenika i ponašanjem, a rezultat je organizacijska uspješnost.

Uvid u začetke prepoznavanja važnosti organizacijske klime i kulture može se iščitati iz zapisa Perikla iz 431. g. prije Krista. Naime, on je uvjeravao Atenjane, koji su ratovali sa Spartancima, da poštuju vrijednosti svojstvene demokraciji. Te vrijednosti sastoje se u neformalnosti tijekom komuniciranja, poštivanja važnosti dostojanstva pojedinca te u promicanju pojedinaca na temelju uspješnosti. Periklo je shvatio da o tim vrijednostima može ovisiti pobjeda ili poraz u ratu.³³ Filozofija strateškog korporativnog menadžmenta nerijetko se poziva upravo na strateško promišljanje³⁴ kada su u pitanju prepoznavanje i analiza čimbenika koji podržavaju i/ili ugrožavaju cilj i/ili ostvarenje postavljenog zadatka. S tog stajališta, organizacijska klima i kultura je dio unutarnje okoline koju organizacija kreira

³²Bogdanović, M. (2009.) Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?, *Tranzicija*, Vol 11., No 23-24, str. 143-156

³³Wehrich, H. i Koontz, H. (1994), *Menadžment*. 10. izdanje, Zagreb: Mate, str. 333

³⁴ Tematika umijeća vođenja obrađena je u djelu Sun Tzu-a, u kojem Mey Yaochen, državnik i pisac upućuje: "Onaj kome je najvažnije braniti svoj ugled, neće obraćati pozornost ni na što drugo" (riječ je o generalima). Sun Tzu (1997), *Umijeće ratovanja*. Zagreb: Misl, str. 194.

shodno "(...) ukupnosti obrazovanja, znanja, vještina, etičkih i socijalnih osjećaja, društvenog ophođenja i ponašanja pojedinaca u odnosu prema drugima."³⁵

To znači da su klima i kultura meki elementi organizacije koji podržavaju (lijepe/spajaju) strukturu, i obratno. Zadiranjem u kulturu i klimu, neminovno se zadire i u samu strukturu (formu/konstrukt) organizacije, i obratno. Pa iz toga proizlazi da svaka organizacija s obzirom na strukturu, reflektira i specifičnu organizacijsku klimu i kulturu. I dok je strukturu moguće korigirati (mijenjati) reorganizacijom posla, kulturu i klimu je daleko teže mijenjati, jer kultura i klima su odraz čovjekove osobnosti. Ukoliko se pozovemo na definiciju organizacije koja kaže da je to „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“³⁶, tada je kultura onaj svjesni (racionalni) element, a klima je nesvjesni (iracionalni) element koji kumulativno doprinose opstanku organizacije kao cjeline sposobne da proizvodi učinke zbog kojih je nastala.

2.3. Elementi organizacijske klime

Organizacijska klima nije vidljiva u smisli objekta u prostoru, a manifestira se u najrazličitijim oblicima ponašanja ljudi u organizaciji. Stvaranje dobre organizacijske klime je dugotrajan i višeslojan posao kojim se bave menadžeri, a u konačnici obuhvaća sve aspekte organizacije i sve ljude koji su uključeni u kreiranje vrijednosti i postizanje ciljeva organizacije. Počevši od organizacijske kulture, pa prema organizaciji posla kroz koji se kreiraju zanimljiva radna mjesta koja motiviraju ljude da stvaraju vrijednost te ih ujedno oslobađaju od rutinskih i opetovanih poslova, organizacijska klima proizlazi iz strateškog upravljanja ljudskim resursima i ljudskim potencijalima.

Primjerice, ljudi žele sigurnost i s pouzdanošću znati odgovore je li posao siguran, jesu li njihove sposobnosti adekvatne, obavljaju li posao dobro, mogu li napredovati, itd. To su samo neka pitanja koja ljudima pomažu da razviju lojalnost i dugo ostanu u organizaciji. Sukladno tome, nova filozofija menadžmenta, prema Petersu i Watermanu, polazi od četiri temeljna elementa. To su:³⁷

potrebe ljudi za smislom i značenjem,

potrebe ljudi za autonomijom i samokontrolom,

³⁵ AniĆ, V. (ur.) (2004), *Hrvatski enciklopedijski rječnik*. Svezak 5, Zagreb: Novi Liber, str. 285.

³⁶ Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str. 13.

³⁷ Peters, J. T. i Waterman, R. H. Jr. (1982), *In Search of Excellence*, New York: HarperCollinsPublishers Inc., str. 102., prema: <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm> (svibanj, 2012.)

potrebe ljudi za pozitivnim poticajima i doživljajem sebe kao pobjednika, te sagledavanje utjecaja ponašanja i akcije na stavove i uvjerenja.

Iz navedenoga može se razabrati da je organizacijska klima u stabilnim razdobljima postojana, ali u nestabilnim razdobljima prva će pokazati koliko je organizacija postojana i povezana, odnosno koliko je pod utjecajem promjena i stresa podložna eroziji. Shodno navedenom, potrebno je razumjeti elemente koji čine organizacijsku kulturu i način na koji se potiču ponašanja u organizaciji što, pak, manifestira organizacijsku klimu.

Krenimo od šireg koncepta. Elementi organizacijske kulture su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. „Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se trebalo dogoditi.“³⁸ Vrijednosti se mogu podijeliti u četiri kategorije. Prvu kategoriju čine osnovne vrijednosti i one predstavljaju temeljne principe poslovanja, usmjeravaju rad organizacije i diferenciraju jednu organizaciju od druge. Aspirativne vrijednosti zrcale motivaciju, obično u okolnostima u kojima nedostaje poriva ili je organizacija suočena s nekim vidom krize. Sljedeća razina u sustavu vrijednosti određuje dopušteno ponašanje koje se tolerira. Uz navedeno valja spomenuti i tzv. slučajne vrijednosti koje nastaju spontano bez poticanja i s vremenom jačaju, a odraz su rutine ili osobnosti zaposlenih (tablica 2.).

Tablica 2. Kategorije vrijednosti kulture organizacije

Redni br.	Kategorija vrijednosti	Karakteristike
1.	Osnovne vrijednosti	– duboko ukorijenjene u principe poslovanja organizacije, – često utvrđuju način na koji organizacija radi, – pokazuju posebnost organizacije u odnosu na druge i moraju se držati pod kontrolom
2.	Aspirativne vrijednosti	– potrebne su organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a trenutno joj neke od tih karakteristika nedostaju, – može ih se ostvariti izgradnjom nove strategije ili iz nužde (kada organizacija mijenja tržište ili industriju)
3.	Karakteristike dopuštenog ponašanja	– jednostavno reflektira minimalno ponašanje i socijalni standard koji zaposleni mora zadovoljiti
4.	Slučajne vrijednosti	– razvijaju se spontano bez nekog snažnog poticaja od strane menadžmenta i s vremenom jačaju, – uobičajeno predstavljaju rutinske interese ili osobnosti zaposlenika

Izvor: Drljača, M. (2005), *Kultura kvalitete i organizacije*, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18.-20.05.2005., http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf

Uz organizacijske vrijednosti, tu je i element organizacijske klime. Organizacijska klima predstavlja način kako djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu. To je ujedno i radna

³⁸Žugaj, M. i sur. (2004), *Organizacijska kultura*. Varaždin: Tiva, str. 10.

atmosfera podržana iskustvom i shvaćanjem, odnosima među zaposlenima te odnosom zaposlenih prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti.³⁹ Klima u organizaciji uvelike ovisi o menadžerskom stilu.

Menadžerski stil, kao treći element, predstavlja način na koji se menadžeri ponašaju u organizaciji. Vodstvo, kao proces, kreira organizacijsku kulturu, a model vodstva ima utjecaj na klimu. Modele vodstva teorija klasificira u tri osnovne skupine. To su: modeli osobina, bihevioralni modeli i kontingencijski modeli.⁴⁰ Model osobina je najstariji model vodstva a razvijao se kroz tri faze. Prva je faza obilježena *teorijom velikih ljudi*. Ova se teorija zasniva na pretpostavci da vođa mora imati urođene osobine vodstva. S obzirom da ovi kriteriji nisu mogli biti dugoročno održivi, sljedeća razvojna faza je modifikacija prethodne i poziva se na tzv. *rani profil osobina*, pri čemu se na temelju određenih osobina predviđaju uspješni vođe. Ipak, niti ovo usmjerenje nije se potvrdilo, pa u trećoj fazi model osobina priklanja tzv. *suvremenom profilu osobina*. Suvremeni profil osobina proizlazi iz obavljenih brojnih intervjua s izvrsnim menadžerima. Nalaz kaže da suvremeni profil osobina vođe treba imati kompetencije iz reda: upravljanja pažnjom, upravljanja znanjem, upravljanja povjerenjem i upravljanja sobom.⁴¹ Ovaj koncept izostavlja mnoga druga obilježja i osobine koje menadžer mora posjedovati, pa je primjena ove teorije ograničena.

Bihevioralni modeli vodstva proizlaze iz istraživanja ponašanja vodstva i koncipira tri klasična stila. To su: autoritaran stil, demokratski stil i laissez-faire stil. Razlike u stilovima pronalaze se u modelu motiviranja podređenih, odnosno modelu komunikacije kojom se postižu ciljevi organizacije. Autoritaran vođa drži sve ovlasti i odgovornosti; raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke; komunikacija je *top-down* ili odozgo prema dolje, a kao rezultat guši se individualna inicijativa. Demokratski stil vodstva obilježen je delegiranjem zadataka pa je i komunikacija vertikalno dvosmjerna. Pozitivni učinci su u dijelu podizanje razine osobne participacije zaposlenika. Treći stil vodstva je laissez-faire u kojem vođa formalno postoji, ali nema odgovornosti niti ovlasti. Članovi grupe sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu. Nedostatak ovoga pristupa je da grupa može biti bez cilja, dok je pozitivno obilježje inicijativa pojedinaca unutar grupe.⁴²

³⁹Žugaj, M. i sur. (2004), *Organizacijska kultura.*, op.cit., str. 10.

⁴⁰Buble, M, (2000), *Management*. Split: Ekonomski fakultet, str. 525.

⁴¹ Ibidem, str. 525.

⁴² Ibidem, str. 529.

Treći model je kontingencijski model. Ovaj model proizlazi iz šireg okruženja u kojem organizacija ostvaruje svoje ciljeve, a može biti stabilna ili turbulentna okolina. Okolnost će utjecati na izbor pristupa vođenja.

U literaturi je navedena i podjela elemenata organizacijske kulture (i klime) na:⁴³ vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikacije, te simbole. Megginson, Mosley i Pietri Jr. smatraju da organizacijsku kulturu (i klimu) čine i: obredi, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende.⁴⁴ Obredi postaju dio kulture organizacije i planiraju se unaprijed kako bi se izrazili određeni motivacijski efekti, po uzoru na heroje koji su ostvarili značajne uspjehe, a u organizaciji egzistiraju kao postavljeni standard. Naratori imaju ulogu pripovjedača priča. Priče mogu biti poticajne ili negativne, najčešće vezane uz događaje u organizaciji, pa kreiraju zdravo i poticajno okruženje ili tešku klimu. Propovjednici imaju ulogu nagovještavanja budućih događaja u organizaciji, kako bi se s vremenom takve najave prihvatile kao svoje vlastite. Doušnicima je uloga da izvještavaju o stanju u organizaciji i ujedno utječu na korekciju odstupanja u ponašanju. Tračeri su osobe koje komunikacijom prenose informacije unutar kolektiva i utječu na nepovjerenje među ljudima. Špijuni su osobe koje mogu raditi za interes organizacije ili protiv nje.⁴⁵

Prema Buble, sastavni elementi organizacijske kulture (i klime) su:⁴⁶ trajne vrijednosti, norme i običaji, komunikacije i jezik, simboli i rituali, priče i mitovi, te tabui i obredi. Novost je uključivanje tabua kao elementa organizacijske kulture (i klime). Tabu je, općenito uzevši, tema o kojoj se ne govori. To je "tako-kako-je". To može biti mjerilo rada ili zabrana ili neka radnja koja naočigled nije ispravna, ali je prihvaćen stav da je to „tako-kako-je“. To su ujedno nepisani zakoni ili pravila, koji u nekoj zajednici zabranjuju da se nešto radi ili spominje. Tabui su ono o čemu se ne smije govoriti, raspravljati ili u koje se ne smije zadirati, odnosno za koje se ne smije pitati⁴⁷.

Iz navedenoga se može uvidjeti da će klima u organizaciji biti odraz brojnih faktora, a najuže je vezana uz koncept organizacijske kulture.

⁴³ Bahtijarević-Šiber (i sur.) (1991), *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator, str. 204.

⁴⁴ Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri Jr., P.H. (1989), *Management, Concepts and Applications*. New York: Harper and Row, str. 377.

⁴⁵ Zvonarević, M. (1985), *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga, str. 310-311.

⁴⁶ Buble, M. (i sur.) (1997), *Strategijski management*. Split: Ekonomski fakultet, str. 113.

⁴⁷ Anić, V. i Goldstein, I. (1999), *Rječnik stranih riječi*. I izdanje, Zagreb: Novi Liber, str. 1251.

Konačno, organizacija svoju kulturu i klimu može koristiti kao instrument u realizaciji strategije tj. kao komunikator vizije poduzeća, da podržava izgradnju pozitivnog imidža poduzeća i da se organizacija lakše prilagođava okolini zadatka, da gradi identitet poduzeća interno i eksterno te da energiju zaposlenih usmjerava na konstruktivne zadaće i aktivnosti kojima štiti interese i ciljeve organizacije i zaposlenih.

2.4. Vrste organizacijske klime

*„Sveukupnost angažmana u okviru upravljanja ljudskim potencijalom organizacije ima učinak dugoročnih razmjera, što je u skladu s neograničenim poslovanjem organizacije“*⁴⁸. U tom periodu i organizacija i čovjek doživljavaju promjene, pa je neophodno pratiti performanse i jednog i drugog. S tog stajališta provode se aktivnosti koje doprinose unaprjeđenju performansi zaposlenih, a unaprjeđenjem performansi zaposlenih utječe se na organizacijsku klimu. Primjer aktivnosti koje se provode mogu biti: ⁴⁹

- stručno podupiranje odluka za promociju dobrih radnika, uz upozorenje na loše pojave radi njihovog otklanjanja,
- ukazivanje na probleme u organizaciji posla te na potrebu eventualnog premještanja ili otkazivanja nekih ugovora o radu,
- postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala (radnih, obrazovnih, kreativnih) za svakog zaposlenog,
- poduzimanje mjera za inoviranje znanja zaposlenih, a posebice menadžera,
- njegovanje u zaposlenih onih osobina koje su se tražile za vrijeme prijema na posao i koje zahtijevaju daljnji razvitak poduzeća.

Ljudi u organizaciju unose posebnosti koje manje ili više podudaraju s definiranim okvirima organizacijske kulture i klime. Složenost koncepta organizacijske klime povećava dimenzijačnosti zaposlenika i obilježja organizacije, primjerice: identitet, moral, zadovoljstvo, ideologija, radna atmosfera, imidž poduzeća. Uz to, organizacijska klima je podložna brzim promjenama sukladno poticajima koje kreira okruženje, i načinu na koji članovi kolektiva reagiraju na poticaje.

Mohan se predvodi vrijednosnom orijentacijom i razlikuje pet dimenzija organizacijske kulture i klime. Riječ je o orijentacijama prema: ljudskoj prirodi, npr. dobar-zao; prema

⁴⁸ Neograničeno poslovanje u smislu da poduzeće posluje trajno.

⁴⁹ Vujić, V. (2005), *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatije, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 241.

okolini: nadmoćnost-podjarmljenost; prema vremenu: orijentacija na prošlost, sadašnjost, ili na budućnost; prema djelatnosti: aktivnost ili pasivnost i prema odnosima: hijerarhijskim ili timskim odnosima.⁵⁰ Pluralističko stajalište naglašava da nije realno pretpostavljati da bi organizacija imala samo jedan tip kulture (iz koje se crpe obilježja klime). Naime, *"jedinствене i pluralističke manifestacije kulture koegzistiraju u svakom organizacijskom konceptu"*⁵¹, odnosno *"što je organizacija veća i složenija, veća je vjerojatnost da će se u njoj pojaviti više od jednoga tipa kulture (i klime)"*⁵². Pritom se organizacijska kultura i organizacijsku klimu može razlikovati među različitim odjelima ili radnim jedinicama, strukama, grupama poslova i sl. Schein⁵³ razlikuje tri tipa. On prvi tip povezuje uz "operatore", tj. konkretne izvršitelje koji proizvode dobra, ili pružaju usluge, i time realiziraju osnovni zadatak organizacije. Drugi se tip odnosi na inženjere i druge stručnjake koji oblikuju i održavaju osnovnu tehnologiju rada neke organizacije. Treći tip predstavlja glavno rukovodno osoblje.⁵⁴ *"Menedžeri, osobito vrhovni menedžeri, stvaraju klimu u poduzeću. Njihove vrijednosti utječu na usmjerenost tvrtke"*⁵⁵. Iz toga razloga je bitno koje vrijednosti i osobine posjeduje menadžer, jer o njemu ovisi kakva će se kultura i organizacijska klima stvoriti među sljedbenicima.

Kultura i klima su u funkciji socijalnog identiteta, jer članovima pružaju norme i standarde ponašanja: određuje kriterije ispravnog i neispravnog, dobra i zla. Klima daje osjećaj pripadnosti i svojim članovima pruža sigurnost i štiti ih; pruža osnovu za zajedničke interpretacije i značenje događaja. Kulturapak grupi daje jedinstvenost i razlikovnost u odnosu prema drugima, dok istodobno akcije čini jednostavnijima i učinkovitijima. Kultura i klima osigurava bolje međusobno razumijevanje i komuniciranje, te omogućuje predviđanje ponašanja i reagiranje drugih.⁵⁶ S tog stajališta ističu se i specifične funkcije organizacijske kulture. To su sljedeće funkcije:⁵⁷

⁵⁰Mohan, M. L. (1993), *Organizational Communication and Cultural Vision; Approaches for Analysis*. Albany: State University of New York Press, str. 17-19.

⁵¹ Ibidem, str. 26.

⁵²Randall R. A. (1988): Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. *Human Relations* 41, 2, str. 142.

⁵³Schein, E. H. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, 41, 2, str. 232.

⁵⁴Schein, E. H. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, op.cit., str. 232.

⁵⁵Wehrich, H. i Koontz, H. (1994), *Menadžment.*, op.cit., str. 335.

⁵⁶Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 402.

⁵⁷Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 415.

- određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije. Usmjerava i ponašanje menadžmenta i zaposlenih,
- osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije. Bez odgovarajuće klime strategiju jednostavno nije moguće realizirati,
- omogućuje da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije. Usmjerava individualnu i grupnu organizacijsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije,
- najjači je i najveći organizacijski kontrolni sustav. Zamjenjuje formalne mehanizme koordinacije i kontrole i eliminira formalna pravila i propise. Osigurava autonomiju djelovanja i samokontrolu zaposlenih,
- specifičan je distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i imidž organizacije prema unutra i prema van,
- unificira socijalne dimenzije organizacije i pruža zajednički model ponašanja zaposlenima,
- smanjuje kompleksnost i neizvjesnost, filtrira i kodira utjecaje okoline,
- integrira različite podsustave organizacije i organizacijske i individualne ciljeve,
- ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju i inicira aktivnost,
- osnovni je izvor svrhe i stabilnosti organizacije, osigurava kontinuitet djelovanja.

Povezanost klime i kulture vidi se iz najčešće citirane definicije koju je postavio Schein, a glasi: "Kultura se može definirati kao a) obrazac temeljnih pretpostavki, b) koji je izumila, otkrila ili razvila određena grupa, c) dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, d) a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanom, pa stoga e) treba poučiti nove članove kao f) **ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme.**"⁵⁸Iz navedenog valja crpiti najbolju praksu kako bi se u organizaciji kreirala i održavala pozitivno orijentirana organizacijska klima. Riječ je o organizacijskim klimama koje utječu na razvojni aspekt organizacije: motivacijsku klimu, inovativnu klimu, poduzetničku klimu i istraživačku klimu.

2.4.1. Motivacijska klima

Organizacijska klima djeluje na psihološka stanja zaposlenika (kognitivna, emocionalno-motivacijska, konativna) koja se odražavaju u ponašanjima i onda naravno u organizacijskoj

⁵⁸Schein, E. H. (1990), Organizational culture, *American Psychologist*, 45, 2, str. 111.

uspješnosti. Iz predočenog postaje razvidno da je unaprjeđenje organizacijske učinkovitosti i optimalno korištenje ljudskih resursa organizacije snažno povezano s konceptom organizacijske klime, koja je praktično redoviti moderator svih organizacijskih procesa⁵⁹. Motivacija, kao psihički proces koji potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na ponašanje, u psihologiji zamjenjuje pojam „volja“. Psiholozi ne postavljaju granicu između motivacije i emocija. Motivacija je kružni proces u kojem isprva postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekog cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako cilj bude postignut, razvija se potreba za novim ciljem.⁶⁰ Sukladno navedenom, u organizaciji u kojoj se motivacija njeguje i zaposlenici dobivaju podršku i poticaj da s motivacijom pristupaju obavljanju posla, a da se takav pristup cijeni i nagrađuje, govorimo o motivacijskoj klimi.

2.4.2. Inovativna klima

Inovativna klima je dominantna u inovativnim organizacijama. Ove organizacije razvijaju organizacijsku kulturu koja se temelji na vrijednostima, uvjerenjima, povijesti, tradiciji te drugim kvalitetama koje utječu na poduzeće, uz istodobnu brigu o osjećajima zaposlenika i razvijanje organizacijske klime koja podržava inovacije kroz ponavljajuće obrasce ponašanja, stavove i osjećaje koji karakteriziraju rad u poduzeću. Inovativna klima kreira ozračje u kojem se zaposlenici spontano i samoinicijativno uključuju u svakodnevne operacije, dugoročne ciljeve i viziju. Bitan faktor je sloboda, kao stupanj autonomije i raspoloživih resursa koja je zaposlenicima dana kako bi sami definirali većinu posla. U inovativnoj organizaciji mora postojati visok stupanj povjerenja i otvorenosti, emocionalne sigurnosti s obzirom na druge zaposlenike, bilo da je riječ o osobnoj podršci ili poslovnoj podršci. Inovacija zahtijeva vrijeme, pa u ovim organizacijama zaposlenici raspolažu s dovoljno vremena za razvoj novih ideja. Istodobno, mora postojati i optimalna razina konflikta, jer kroz tenziju, jača motivacija i stvaralaštvo. Također, ideje se prihvataju i uvažavaju, a inovator ili radni tim koji kreira inovaciju spreman je preuzeti rizik, neizvjesnost te uči dok kreira neko rješenje. Dobra komunikacija je presudna za njegovanje inovativne klime, s naglaskom na uključenost, praćenje i vrednovanje inovacije.

⁵⁹ Neki autori priklanjaju dilemi je li organizacijska klima uzrok ili posljedica dobre (učinkovite) organizacije. Međutim, ovdje se može postaviti pitanje bi li učinkovita organizacija investirala svoj profit u redizajniranje svojih poslovnih procesa kada bi oni već bili vrhunski („Tko bi razuman mijenjao konja koji pobjeđuje?“). Uvođenje efikasne organizacijske klime primjerice pomoću timskog rada je trošak (vremenski i novčani) pa je nekako neuvjerljivo da je efikasna organizacija uzrokom dobre organizacijske klime (Guest i sur., 2003, Delarue i sur. 2008).

⁶⁰ Hrvatska enciklopedija, Motivacija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42115>

2.4.3. Poduzetnička klima

Poduzetnička klima je svojstvena poduzećima koja njeguju korporativno poduzetništvo. Korporativno poduzetništvo je izazov tradicionalnom, birokratskom poduzeću, jer unosi proaktivnost, inovativnost i sklonost riziku. Poduzetnička klima može se razvijati ukoliko se podržava poduzetničko ponašanje. „Poduzetničko ponašanje (...) podrazumijeva menadžersku potporu poduzetničkim aktivnostima, autonomiju menadžmenta u smislu iniciranja i provođenja poduzetničkih aktivnosti, dostupnost vremena za razvoj inovacija, optimalan sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te organizacijska ograničenja.“⁶¹ Poduzetnička klima inicira, omogućava, podržava, stvaranje novih poslova i pothvata, te dopušta transformaciju organizacije kroz strateško obnavljanje. Sukladno navedenom, poduzetnička klima orijentirana je na menadžment: operativni, taktički i strateški. Model poduzetničke klime je poželjan u organizacijama koje djeluju u sektoru (industriji) koji se brzo mijenja. Menadžeri u takvim okolnostima trebaju poticati zaposlenike da oni aktivno sudjeluju u pronalaženju novih rješenja i brzo djeluju, pa je u takvoj organizaciji svaki zaposlenik i svaki menadžer ujedno i poduzetnik, jer kreira nove vrijednosti sukladno raspoloživim resursima i vremenu. U organizaciji koja podržava i razvija poduzetničku klimu, informiranje i komunikacije moraju biti dvosmjerne i mrežne, kako bi se prema kriteriju prioriteta provodili upravo oni pothvati koji najbolje pridonose postizanju ciljeva organizacije.

Poduzetništvo je odlika pojedinca, pa organizacija koja priklanja poduzetničkoj klimi, mora ohrabrivati, odobravati i kontinuirano demonstrirati inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku, kako bi zaposlenici kroz učenje i svakodnevno djelovanje zvižali predispozicije da takvu klimu provode i održavaju. U poduzetničkoj klimi ne mogu biti uključeni svi zaposleni, jer oni koji se ne osjećaju dovoljno poduzetni, oni će najvjerojatnije brzo otići iz organizacije i potražiti neko mirnije i sigurnije radno mjesto. Poduzetnička klima privlači samostalne, samo-motivirane i riziku sklone ljude, koji preuzimaju odgovornost za ideje koje provode u interesu cjelokupne organizacije. Riječ je o menadžmentu, koji crpi ideje i rješenja iz kadrovske bilance u svojem djelokrugu odgovornosti i zajedno postižu zacrtane ciljeve.

⁶¹Morić Milanović, B., Kunst, K. (2016.) Dijagnosticiranje poduzetničke klime – promjer poduzeća u farmaceutskoj industriji, *Ekonomika misao i praksa*, No. 1., str. 73-104.

2.4.4. Istraživačka klima

Istraživačko-razvojna poduzeća priklanjaju razvijanju istraživačke organizacijske klime. To su organizacije koje djeluju u području tehnologija i/ili tržišta, a ciljevi su konkurentnost poduzeća, ili rješavanje određenih problema na temelju kojih poduzeće, ili klijenti poduzeća, ostvaruju konkurentne prednosti. U takvim organizacijama zaposlenici su visokoproduktivni i učinkoviti. Uska specijalizacija zaposlenika omogućava takvim organizacijama da probleme rješavaju kroz radne skupine (grupe) gdje pojedini član, ili manji broj stručnjaka, radi na razvoju nekog segmenta, a svi zajedno doprinose postizanju cilja.

Istraživačka klima mora biti podržana visokom razinom informiranosti zaposlenika o pitanjima koja utječu na zaključivanje o problemu koji se rješava. To su organizacije znanja koje kontinuirano provode reviziju znanja, unaprjeđuju znanje novim istraživanjima i usmjerene su na razvoj te plasman i promociju rezultata. Istraživanje i razvoj u današnjim tržišnim uvjetima je neophodno, jer su promjene na tržištu brze i potrebno je odgovoriti novim zahtjevima, kvaliteti, brzini, potrebama, tehnologijama, propisima u području rada i slično. Istraživačko-razvojna klima je svojstvena velikim poduzećima, odnosno organizacijama koje raspolažu kapacitetima ljudi za provedbu istraživačkih aktivnosti i unaprijeđenija poslovanja. Takve se aktivnosti provode u sklopu R&D odjela (engl. *Research and development*), a rezultat su inovacije proizvoda i/ ili usluga koja je novost na tržištu, ili je to proces uvođenja proizvoda i usluga koje su nove ili su znatno poboljšane s obzirom na planiranu uporabu ili na karakteristike.

Prema do sada rečenom, može se uočiti da će organizacije, sukladno specifičnim zahtjevima u tržišnom okruženju, izabrati klimu koju će razvijati, a koja je istodobno sukladna organizacijskoj kulturi koja konstruktom podržava takvu klimu.

U nastavku je dat osvrt o utjecaju organizacijske klime na ljudske resurse i organizacijsko ponašanje.

2.5. Utjecaj organizacijske klime na ljudske resurse i organizacijsko ponašanje

Organizacijsko ponašanje (eng. *Organizational Behaviour*) izučava ponašanje ljudi u organizaciji (radnoj grupi/skupini). „Teorijski, klima utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija. Na taj način klima posredno ili neposredno utječe na

efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih. Svaki pojedini član organizacije pod utjecajem je klime, odnosno opće psihološke atmosfere u organizaciji koja je relativno stabilna kroz vrijeme. Niti jedan organizacijski događaj zasebno nema tako postojan utjecaj na ponašanje i osjećaj članova organizacije.“⁶²

Individualno ponašanje, u tom kontekstu, oblikuju tri grupe varijabli. To su: fiziološke varijable (fizička i mentalna sposobnost), psihofizičke varijable (percepcija, stavovi, ličnost, učenje, motivacija) i varijable okoline (porodica, kultura i socijalna klasa).

2.6. Odnos zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika s organizacijskom klimom

Organizacijsko ponašanje izučava samo one tipove ponašanja za koje je dokazano da su značajna determinanta učinka zaposlenih, mjereno kroz proizvodnost rada, absentizam i fluktuaciju⁶³, a u novije vrijeme i zadovoljstvo na radu, dok je polazište da u "organiziranim sustavima vođenje (kao proces) ima utjecaj na ponašanje ljudi u organizaciji.“⁶⁴ „Organizacijska klima neposredno utječe na zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo zaposlenika poslom, te posredno na absentizam i fluktuaciju“⁶⁵.

Stopa fluktuacije izračunava se pomoću formule:

$$\text{Stopa fluktuacije} = \frac{\text{broj otišlih (godišnje)}}{\text{prosječni broj zaposlenih (godišnje)}} \cdot 100 \quad (1)$$

Stopa stabilnosti vještina izračunava se prema formuli:

$$\text{Stopa stabilnosti vještina} = \frac{\text{broj zaposlenih u poduzeću dulje od jedne godine}}{\text{broj zaposlenih}} \cdot 100 \quad (2)$$

Stopa (indeks) stabilnosti vještina pokazuje odlaze li više ljudi sa duljim stažem u poduzeću ili novopridošli. Ukoliko indeks tijekom vremena ukaže na odlazak ljudi s iskustvom, to je nepovoljan pokazatelj jer poduzeće gubi kadrove koji poznaju procese a ujedno trpi visoke troškove uvođenja u posao novih kadrova.

⁶² Sušan, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko., str. 50

⁶³ Više o razlozima fluktuacije u Pološki Vokić, N. i Zaninović, M. (2010), Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2, str. 23-38.

⁶⁴ Buble, M, (2000), *Management*. Split: Ekonomski fakultet, str. 480 i 481.

⁶⁵ Društvo psihologa Istre, Uz 7 tjedan psihologije u Hrvatskoj, preuzeto: <http://dpi.hr/wp-content/uploads/2014/02/Organizacijska-klima.pdf>

Iz navedenoga se može zaključiti da je organizacijska klima rezultat organizacijske kulture, a kultura organizacije odraz je i manifestacija menadžmenta. Također je bitno istaknuti da organizacije nije moguće međusobno uspoređivati, jer svaka ima specifične zadaće i ciljeve, a razlikuju se i prema kvaliteti i broju zaposlenika, raspoloživim materijalnim i financijskim resursima te drugim obilježjima koja nisu usporediva. Ipak, klima u organizacijama počinje zadobivati punu pažnju, jer se povoljnom klimom može unaprijediti organizaciju i ljude koji su u organizaciji. Također je istaknuto da je klima posredni motivator zaposlenicima, jer ih pozitivno i poticajno radno okruženje inspirira da postižu ciljeve. Ipak, još je jedan faktor na koji organizacijska klima utječe, a to je spremnost (voljnost) zaposlenika na promjene.

O upravljanju promjenama riječ je u sljedećoj točki rada.

3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Svaka organizacija prolazi kroz razvojne faze ili životne cikluse tijekom životnog vijeka. Četiri faze: „*poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije i faza elaboracije (usavršavanja)*“⁶⁶ su mirna (stabilna) razdoblja nakon krize, i završavaju krizom. Kriza za organizaciju znači razdoblje adaptacije i razdoblje promjena.

Kronološki, u poduzetničkoj fazi poduzeće je orijentirano na proizvodnju jednog proizvoda ili usluge i suočeno je sa stalnim rizikom opstanka na tržištu. Kapaciteti poduzeća su mali, resursi su ograničeni, a organizacijska struktura je jednostavna, neformalna i nebirokratska. S postupnim širenjem posla, prva faza razvoja završava krizom vođenja (vodstva). Ovo je ujedno prva promjena s kojom se organizacija suočava. Ukoliko osnivač (vlasnik) uvede profesionalno vodstvo (menadžment), poduzeće će uspješno ući u sljedeću razvojnu fazu – tzv. fazu kolektivnog duha. Formiranjem novih organizacijskih sektora (i odjela), kao i radnih mjesta, postiže se rast poduzeća. To je također razdoblje intenzivnih promjena, a završava kada se javi problem upravljanja. Ukoliko bude uspostavljena koordinacija, podjela posla, odgovornosti i delegiranja, poduzeće će nastaviti s poslovanjem. Treća faza je faza formalizacije. U ovom razdoblju poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave. Organizacija se birokratizira i uređuje. Kriza nastaje kada oslabi inicijativa srednjeg menadžmenta. Ova kriza razrješava se podjelom organizacije na manje cjeline koje obavljaju različite djelatnosti, a one zajedno čine sustav koji djeluje pod zajedničkim imenom i reputacijom poduzeća. S vremenom nastaje potreba za revitalizacijom. Uz proces revitalizacije usporedo se provodi i proces inoviranja, koji za organizaciju znači esencijalnu promjenu.

Ukoliko se prisjetimo prethodnog dijela rada koji govori o organizacijskoj klimi, sada se može uočiti da će organizacija u pojedinoj fazi životnog ciklusa morati razvijati organizacijsku klimu koja podržava stabilnost, i ujedno pripremati zaposlene na buduće promjene za rast i razvoj. Bez praćenja ovih „mekih“ elemenata, organizacija će krizu dočekati s oslabljenim ili nedostatnim kapacitetima za prelazak iz faze u fazu. Najveći rizik opstanka mikropoduzeća je u trenutku kada se poduzetnička i menadžerska funkcija moraju razdvojiti i ujednačeno djelovati bi se rast i razvoj poduzeća zaista i ostvario. Stoga valja

⁶⁶ Ibidem, str. 92-93.

istaknuti da je upravljanje promjenama opći problem organizacije, i specifični problem vodstva (vlasnika, poduzetnika, menadžmenta) u svim fazama životnog ciklusa poduzeća.

3.1. Pojmovno određenje promjena

Promjena je proces uvjeravanja ljudi da prestanu raditi to što rade, i da počnu raditi nešto što najvjerojatnije ne žele. Riječ je o naučenim i usvojenim postupcima koje je potrebno zaboraviti i naučiti nove. Promjena sama po sebi nije promjena, nego je to učenje koje iziskuje dodatan napor. To novo ne mora biti novo, dovoljno je da se promijeni redoslijed aktivnosti. Promjena, u svakom slučaju, crpi dodatnu energiju, dok se prihvaća (uči) i najčešće, nije lako niti ugodno provoditi primjene jer ljudi vole djelovati unutar poznatog. U poznatom ljudi se osjećaju sigurni i/ili smatraju da su sposobni kontrolirati (upravljati) situacijom. U novom, ljudi se ne osjećaju sigurni i/ili ne smatraju da su sposobni kontrolirati (upravljati) situacijom i to je za ljude stresno. Promjena je, dakle, proces djelovanja na drugoga da napusti ono što već zna, može i želi te da prihvati ono što smatra da ne zna, smatra da ne može i smatra da ne želi.

3.1.1. Pokretači organizacijskih promjena

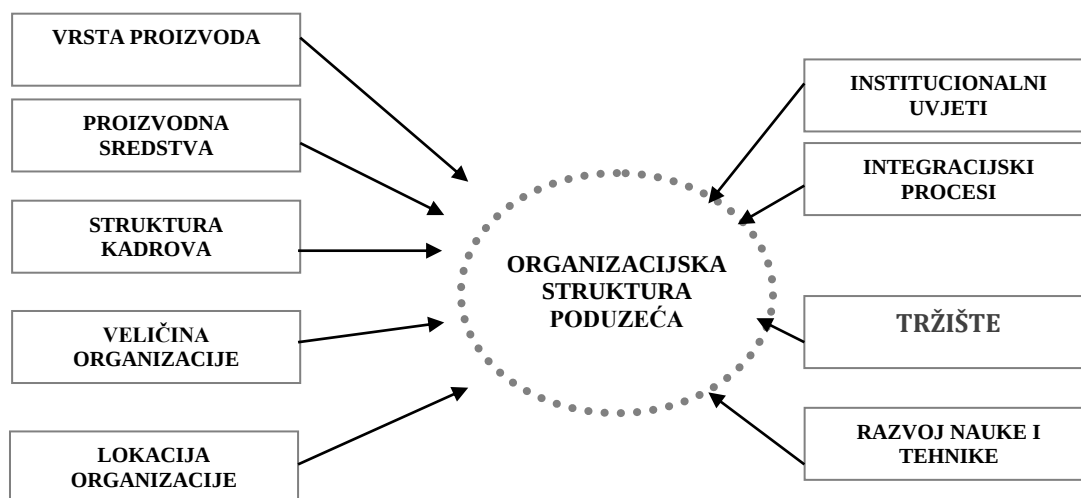
Dinamika kojom organizacija prolazi kroz pojedinu fazu životnog ciklusa ovisi o brojnim faktorima. U svakoj fazi, te u prelasku iz faze u fazu, poduzeće mora voditi računa o činiteljima organizacije. Unutarnji činitelji organizacije su:

- djelatnost i vrsta proizvoda ili usluge,
- proizvodna sredstva,
- veličina organizacije,
- struktura kadrova i
- lokacija organizacije.

Na unutarnje činitelje organizacija može utjecati.

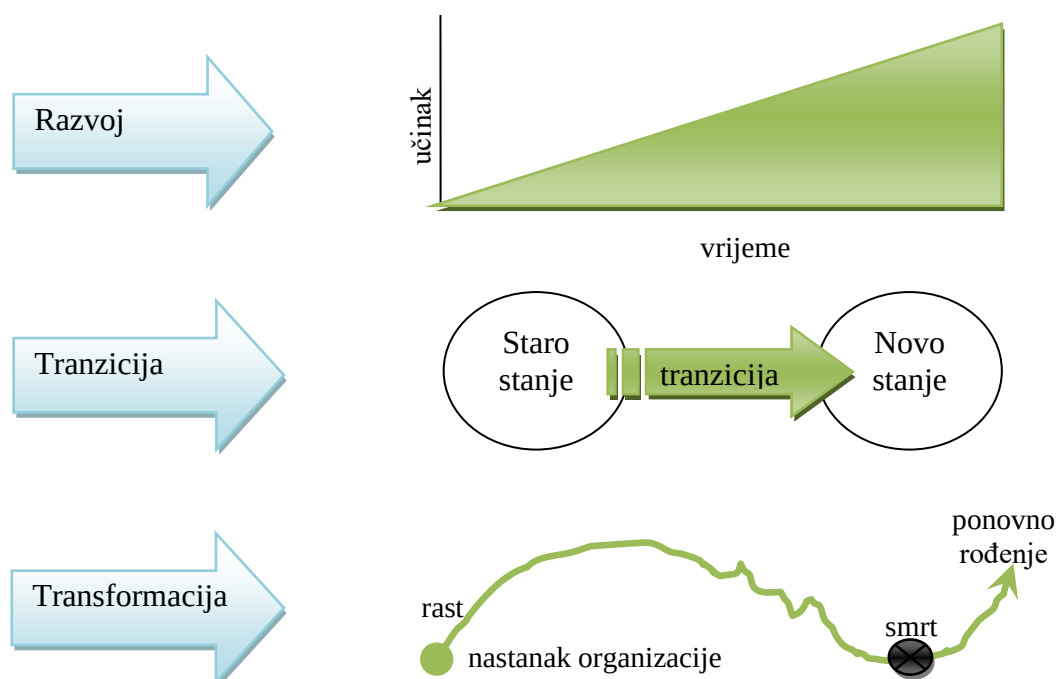
Vanjski činitelji organizacije su institucionalni uvjeti, tržišni uvjeti, stupanj razvoja znanosti i tehnologije. Poduzeće na vanjske činitelje (u pravilu) nema utjecaj.

Svaki od činitelja naznačen na slici 2. može imati utjecaj te izazvati promjene u organizaciji koje mogu biti razvojne, tranzicijske ili transformacijske.



Slika 2. Činitelji utjecaja na organizacijsku strukturu⁶⁷

Razvojna promjena je ona kojom se povećava učinak u jedinici vremena. Tranzicijska promjena je ona kojom se iz starog (poznatog, postojećeg) stanja želi postići novo stanje. Transformacijska promjena je ona koja u potpunosti mijenja smjer i intenzitet djelovanja poduzeća (slika 3.).



Slika 3. Vrste organizacijskih promjena (izrada autorice)

⁶⁷Sikavica, P.(1990), *Organizacija poduzeća*. III izdanje, Zagreb: Birotehnika, str. 51.

Da bi promjena bila uspješno provedena, potrebni su odgovarajući resursi za konkretne promjene. Uspjeh provedbe će ovisiti o inicijatorima ili pokretačima organizacijskih promjena i određivanju onoga što je potrebno promijeniti. Bitan faktor je i vrsta promjene koja se želi ostvariti kao i zaposlenici od kojih ovisi provedba promjene. Vrlo je važno razraditi mehanizam i metodologiju za praćenje implementacije promjene i vrednovanje svih faza u procesu promjene.

Inicijatori promjena jesu osobe koje pokreću promjene. To može biti osoba unutar organizacije ili izvan organizacije. Najčešće je to osoba koja najviše zna o problemu koji se putem promjene rješava (anulira) ili se smanjuje rizik koji taj problem s vremenom može stvoriti. Ukoliko inicijator promjene dolazi iz okruženja organizacije, tada je vjerojatnije da će promjena biti ocijenjena objektivno i da će proces provedbe promjene biti objektivno predviđen i isplaniran. Međutim, vanjski inicijator najčešće ne poznaje sve karakteristike i obilježja i attribute organizacije, uključujući zaposlenike, kulturu i klimu organizacije, pa se mogu očekivati i promašaji. Inicijator koji djeluje iznutra, ima posve obrnute karakteristike: najčešće je procjena za promjenom subjektivna a istovremeno vrlo dobro poznaje sva obilježja i karakteristike organizacije i zaposlenike te klimu i kulturu u organizaciji. Najvažniji moment u procjeni provedbe željene promjene odnosi se na procjenu zaposlenika, odnosno procjenu koliko zaposlenici mogu podnijeti promjenu ili, drugačije rečeno, u kojoj mjeri se očekuje da će zaposlenici stvarati otpor na promjene.

Uzimajući u obzir sve okolnosti u vrijeme iniciranja promjene, bitno je procijeniti stupanj podrške i sva ograničenja za provedbu promjene. Vrlo štetno je ako promjene uopće nisu provedene, odnosno ako se promjene izbjegavaju te se preferira status quo (pasivnost). Krajnost s druge strane jesu stalne promjene, kojima se narušava integritet kolektiva.

3.1.2. Donošenje odluke o organizacijskim promjenama

Određivanje onoga što treba promijeniti treba biti jasno i precizno. Postoji nekoliko glavnih grupa promjena koje se provode u organizacijama. To može biti promjena tehnologije, promjena ljudi, promjena strukture i promjena proizvoda.

Ljudski faktor je u svakoj promjeni ključan. Međutim kada se promjena provodi na ljudima, tada može biti riječ o promjeni položaj ljudi u organizaciji na istoj hijerarhijskoj razini. Također to može biti i promjena hijerarhijskog ranga. Ove organizacijske promjene moraju u konačnici rezultirati boljom organizacijom posla, protokom informacija i bržim donošenjem

odluka. Ovisno o organizaciji, ove će promjene moći nastati tek kada za takve promjene budu kumulativno ispunjeni preduvjeti, ponajviše uvjetovano fazom životnog ciklusa rasta poduzeća. Ukoliko je u pitanju promjena koja potiče razvoj poduzeća, tada će ljudi biti izloženi dodatnom naporu učenja novih vještina i sposobnosti ili znanja. Poboljšanje performansi zaposlenih očekivano se može uspješno provoditi u kolektivu koji njeguje pozitivan stav prema usavršavanju i kontinuiranom učenju, a takav se kolektivni stav prethodno mora implementirati u organizacijsku kulturu da bi zaposlenici s manjim otporom prihvatili nove tehnologije i savladali potrebna znanja da se njima služe za obavljanje poslova.

Strukturalna promjena je ona koja uključuje promjenu strukture, politike ili procedura i procesa te sustava kontrole. Ovdje je riječ o toku informacija i procesima koji se odvijaju u organizaciji s ciljem obavljanja poslova. Strukturalne promjene se provode kada stvarna organizacijska struktura odstupa od formalne.

Promjena tehnologije podrazumijeva promjenu opreme i procesa. Ova je promjena uvjetovana promjenama u okruženju, inovacijama i poboljšanjima na temelju kojih konkurencija stvara veću dodanu vrijednost. Tada i poduzeće, pod pritiskom promjena, biva primorano uvesti promjene u tehnologiji kako bi održalo korak u tržišnoj utakmici. Način promjene tehnologije može biti tzv. *pull* ili tzv. *push*. Pull je kada poduzeće ima kupce i traži tehnologiju kojom će povećati stupanj proizvodnje. Push je situacija kada poduzeće ima tehnologiju i traži način kako će tehnologijom ostvariti dodanu vrijednost kroz proizvodnju.

Promjena proizvoda može biti djelomična ili u cijelosti. Djelomična promjena odnosi se na poboljšanje postojećih proizvoda. Cjelovita promjena u proizvodnji može biti prilikom uvođenja novih proizvoda (linije proizvoda) kojom se dopunjuju postojeći kapaciteti, ili to može biti potpuni zaokret u proizvodnji, prilagođeno novim uvjetima na tržištu. Promjene proizvoda najčešće su izazvane izvana, jer konkurencija ima bolju ponudu, ili je tržište u nekom segmentu u porastu i poduzeće prepoznaje svoj proboj uvođenjem novog proizvoda, ili je dostatno i poboljšanje proizvoda, koje također podrazumijeva promjenu proizvoda.

Organizacije provode veće promjene svakih četiri do pet godina, a umjerene promjene provode jednom godišnje. Jednadžba provođenja promjena glasi:

$$EP = N \cdot V \cdot Z \quad (3)$$

Pri čemu je:

EP= energija za promjenom

N = nezadovoljstvo postojećim stanjem

V = vizija

Z = znanje za provođenje promjene

Da bi provedba promjene bila uspješna, neophodno je potpuno poznavanje i razumijevanje sadašnjeg stanja, odnosno polazišta. Potrebno je imati objektivnu i jasnu sliku o budućem stanju, a razradom koraka prelaska iz polazišnog u željeno stanje treba osigurati da razdoblje promjene bude što kraće. Također je potrebno utvrditi mjerne instrumente i metodologiju mjerenja implementacije promjene i rezultata promjene, a uspješnost nastaje ukoliko poduzeće postigne ciljeve bez negativnih posljedica za poduzeće. Organizacijske promjene provode menadžeri, a najveću odgovornost snosi top menadžment poduzeća.

3.2. Vrste promjena

Organizacijske promjene mogu biti orijentirane na poboljšanja, pa je riječ o adaptivnim promjenama. Ukoliko je promjena inicirana zbog uvođenja neke novosti za poduzeće, tada je riječ o inovativnosti. Ukoliko se poduzeće promjenom usmjeri na potpuno novu djelatnost, tada je riječ o radikalnoj promjeni. Kod adaptivnih promjena nesigurnost, troškovi isloženost su najmanji, dok je kod radikalno inovativnih promjena složenost promjena visok, kao i troškovi ali i rizik (nesigurnost).

Drugi način podjele promjena može biti prema predmetu promjene. To mogu biti: ljudi, proizvod ili u sluga, struktura i tehnologija. U ovome valja istaknuti da promjena na jednom objektu ili predmetu, ne mora nužno utjecati na drugi objekt ili predmet. Primjerice, promjena ljudi ne mora inicirati promjenu tehnologije i proizvoda i usluga, dok promjena tehnologije i proizvoda i usluga najčešće inicira i promjene ljudi.

3.2.1. S obzirom na predmet promjene

Promjena tehnologije, odnosno iniciranje promjene tehnologije, prvenstveno se predvodi očekivanim poboljšanjima koje imaju utjecaj na održivost poslovanja. Motivi za promjene mogu biti proizvodnja jeftinijih ili kvalitetnijih proizvoda, veća ažurnost, povećanje točnosti ili brzine i slično. Tehnologija uvijek izaziva promjene kod zaposlenih, jer zaposlenici i tehnologija zajedno kreiraju dodanu vrijednost u procesu rada. Tehnologijom se zamjenjuju

rutinske operacije, pa se oslobađa vrijeme za kreativni rad, koji pak proizlazi iz višeg stupnja vještina i znanja.

Tehnologija također može imati utjecaj na promjenu proizvodnog asortimana (dubinu i širinu) proizvoda i usluga.

Valja spomenuti da tehnologija mijenja i strukturu organizacije, prvenstveno zbog promjena u operativnim procesima, pri čemu se ostvaruje viši stupanj decentralizacije, viši stupanj informiranosti i komunikacije. Kada se mijenja tehnologija, tada je neminovan i prelazak sa tradicionalne strukture organizacije na neki novi oblik organizacijske strukture koja podržava implementiranu promjenu.

Struktura kao predmet promjene, izložena je transformaciji tijekom rasta i razvoja poduzeća, te uslijed spajanja, pripajanja ili nekog modela restrukturiranja ovisno o okolnostima i ciljevima. Struktura može biti predmet promjene i ukoliko dođe do promjena kod vrhovnog menadžmenta uslijed čega nastaju novi odjeli unutar organizacije ili se odjeli sjedinjuju, sve kako bi se povećala djelotvornost, ekonomičnost ili neki drugi poslovni ili organizacijski cilj. Pritom restrukturiranje ne mora nužno biti promjena koja će mijenjati izvorne značajke. Za razliku od restrukturiranja, transformacija je složenija i podrazumijeva radikalne promjene strukture. Ukoliko poduzeće djeluje u turbulentnoj okolini, složenoj okolini, ono će biti primorano inicirati promjenu organizacije od klasične na novi oblik, koji je plići pa omogućava brže donošenje odluka, ili će to biti promjena procesa u organizaciji pa se prilagodbom transformira u timsku organizaciju, tehnološki zasnovanoj organizaciji ili virtualnoj organizaciji i slično.

Promjene kod zaposlenih inicirane su niskom razinom motiviranosti, niskom proizvodnosti rada, niskim performansama zaposlenika, niskim stupnjem znanja, vještina ili sposobnosti, ili to može biti zbog neadekvatnih stavova zaposlenih. Promjene se u navedenim slučajevima mogu inicirati posredno, obrazovanjem, treningom, uvođenjem nove organizacijske kulture te primanjem (zapošljavanjem) novih ljudi koji će u organizaciju unijeti novitete kojima se postižu željene promjene. Današnje organizacije, usprkos pozitivnim pravnim propisima kojima se uređuju radna prava, manje sklapaju ugovore u radu na neodređeno vrijeme sa zaposlenicima, a priklanjaju zapošljavanju radnika na određeno vrijeme kako bi osigurale fleksibilnost u zamjeni zaposlenika i priljev onih osobina i znanja koja su organizaciji potrebna da se brzo prilagođava tržišnim uvjetima. Naravno da takav model stvara i troškove

organizaciji zbog kontinuiranog regrutiranja, selekcije i uvođenja u posao novih zaposlenika, no na taj način angažira rad novih menadžera, dizajnera, osoblja u marketingu i prodaji ili tehničko osoblje koje je u određenom razdoblju zbog određenog cilja neophodno zapošljavati.

Promjene u području predmeta proizvoda ili usluga započinju opažanjem neželjenog ponašanja kupaca i potrošača u smislu da kupci gube interes za proizvodom ili uslugom. Promjene mogu biti usmjerene na cijenu, kvalitetu proizvoda ili usluge, dizajn i slično. Promjene proizvoda ili usluga mogu nastati zbog brzog zastarijevanja proizvoda ili usluge, ali i zbog razvoja novih usluga ili proizvoda. Promjene koje se događaju u području proizvoda i usluga manje djeluju na organizacijske promjene no ukoliko se takvim promjenama zadire u proces proizvodnje i tehnologiju, odnosno povećavaju se kapaciteti zbog izlaska na nova tržišta, tada se promjenama na proizvodu zadire i u tehnološke promjene, a možebitno i u organizacijske. U svakom slučaju, kod promjena koje se događaju na predmetu proizvoda ili usluga, bitno je da budu brzo provedene jer kroz komercijalizaciju proizvoda i usluga poduzeće ostvaruje povrat na investirano u takve promjene.

3.2.2. S obzirom na opseg i intenzitet

Razvojna promjena je ona kojom se želi postići veća produktivnost u jedinici vremena.

Tranzicijska promjena je ona kojom se želi staro stanje pretvoriti u novo stanje. Za tranzicijsku promjenu potrebno je definirati „gdje želimo biti“ i na temelju toga izraditi plan provedbe promjene.

Transformacijska promjena je ona koja vodi novom rođenju poduzeća.

3.3. Modeli upravljanja promjenama

Svaka promjena prolazi kroz tri faze. Prva faza je potreba za promjenom, koja se javlja kao nezadovoljstvo postojećim stanjem. Druga faza započinje idejom kako se nešto obavlja bolje. U ovoj fazi pronalaze se različita rješenja koja se u danom kontekstu mogu implementirati. Treća i posljednja faza je implementacija.

Promjenom se upravlja na način da se prvo stvori osjećaj o potrebi za promjenom. U ovom koraku poduzimaju se aktivnosti kao što su:

- Iniciranje pozitivnog stava prema promjenama koje su svima korisne, ali ih nitko ne nameće, nego se promjena komunicira, primjerice: Mi to moramo..., Od nas se očekuje..., Ne smijemo propustiti priliku....
- Suzbijanje otpora koji može biti neka od sljedećih formulacija: Što će nam to?, Gdje sam ja tu?, Imam još X godina do mirovine..., Dobro mi je i ovako...

U sljedećoj fazi potrebno je stvoriti grupu koja će voditi promjene. U organizaciji se pronalaze one osobe koje su sposobne provesti promjenu: Tko bi trebao biti dio tima da bismo mogli provesti primjenu?, Kako pridobiti podršku ključnih ljudi?, Koji ljudi će u kojim odjelima (sektorima) provoditi promjene? – su pitanja na koja treba naći odgovore.

Sukladno najavljenim promjenama, potrebno je definirati viziju koja inspirira promjenu, a potom pripremiti strategiju za provedbu. U ovoj fazi potrebno je jasno odrediti: Kakvi želimo biti?, Kako ćemo tamo stići?

Viziju o promjeni potrebno je kontinuirano komunicirati zaposlenicima u organizaciji. Uz verbalnu komunikaciju i informiranje o tome što želimo da organizacija postane, vrlo važna je i neverbalna komunikacija i primjer ponašanja dok je promjena u provedbi. Pozitivan stav nadređenih prema promjenama je primjer drugima kako da se ponašaju u odnosu na promjene. Istodobno, uvode se pravila kojima se sprječavaju ponašanja suprotna željenom ponašanju. Također, u ovom prijelaznom razdoblju vrlo je važno osigurati da netko drugi u organizaciji ne nametne svoju viziju i na taj način naruši proces provedbe promjene. Problemi oko komuniciranja vizije mogu nastati ukoliko se istovremeno komunikacija ne provodi na svim razinama upravljanja.

Komunikacijom vizije o promjeni, zapravo započinje sama promjena. Isprva kroz pripreme zaposlenih da preuzmu zadaće i aktivnosti koje su neophodne za provedbu promjena. Provedbom obuke na svim razinama, uklanjaju se prepreke i otpor za provedbu promjena uz istovremeno pružanje podrške inicijativama i idejama za poboljšanja.

Usporedo se moraju pratiti i naglašavati oni brzi i kratkoročno ostvareni rezultati, kako bi se proces promjene potvrđivao te ukazivao na dobrobiti. Nagrađivanje najboljih, podizanje morala i jačanje timskog duha u ovom razdoblju upravljanja promjenom su ključni za daljnji uspjeh. Promjena se provodi do kraja, a završava sa „zamrzavanjem“ na postignutoj razini koja je dosegnuta.

Za uspješnu provedbu promjene trebaju biti ispunjeni sljedeći uvjeti:

- vizija,
- konsenzus,
- vještine,
- nagrade,
- resursi i
- akcijski plan.

Ukoliko neki od spomenutih uvjeta nije ispunjen ili izostane, promjena će izostati, a nastat će konfuzija, sabotaza, anksioznost, otpor, frustriranost ili pokretna traka. Primjerinavedenih ishoda prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Upravljanje kompleksnim promjenama

Vizija +	Konsenzus +	Vještine +	Nagrade +	Resursi +	Aksijski plan	= Promjena
	Konsenzus +	Vještine +	Nagrade +	Resursi +	Aksijski plan	= Konfuzija
Vizija +		Vještine +	Nagrade +	Resursi +	Aksijski plan	= Sabotaza
Vizija +	Konsenzus +		Nagrade +	Resursi +	Aksijski plan	= Anksioznost
Vizija +	Konsenzus +	Vještine +		Resursi +	Aksijski plan	= Otpor
Vizija +	Konsenzus +	Vještine +	Nagrade +		Aksijski plan	= Frustriranost
Vizija +	Konsenzus +	Vještine +	Nagrade +	Resursi +		= Pokretna traka

Izvor: Perion, <http://www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx?DocumentID=20909>

U tablici 3. je vidljivo da samo u prvom slučaju (prvi redak), rezultat svih napora kreira promjenu. Ukoliko izostane vizija, nastaje konfuzija. Kod izostanka konsenzusa, nastaje plodno tlo za sabotaze, a ako u organizaciji nema vještina za provedbu promjena, može se očekivati anksioznost. Ukoliko izostanu nagrade, javit će se otpor, a ukoliko nema resursa za provedbu promjena, nastaje frustriranost. Ukoliko, pak, izostane akcijski plan, tada se promjena ne događa, nego se zagovara, ali se ne započinje niti se provodi. U danim primjerima, nedostaje po jedan uvjet, no u praksi se događa da veći broj uvjeta nije osiguran, pa je vjerojatnost uspješnog procesiranja promjene manja.

3.4. Proces organizacijskih promjena

Organizacijske promjene mogu biti različite po predmetu i po opsegu te po intenzitetu. U svakoj od navedenih varijanti, zaposlenici su ključni faktor koji će promjene prihvatiti i provesti na način da se ostvare željene promjene koje pak podržavaju postizanje određenih organizacijskih ciljeva.

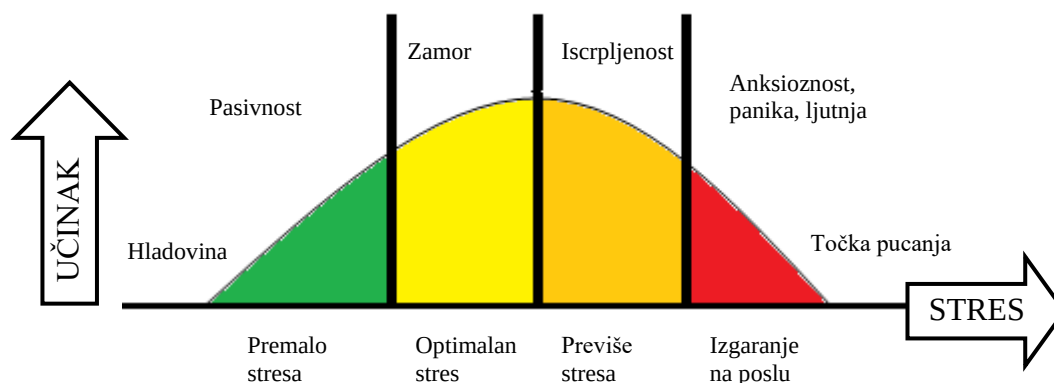
Kada su ljudski resursi u pitanju, u prvi plan dolazi pitanje otpora na promjenu. Otpor je subjektivna reakcija. Kod zaposlenika koji su manje opterećeni, najčešće mlađe generacije, koje imaju dovoljno znanja ili su zaintrigirani da savladaju nove vještine ili da provode inovaciju, kod njih je otpor manji i brzo prihvaćaju promjene. Sljedeća grupacija ljudi u kolektivu koji prihvaćaju promjene su oni koji u početku pružaju otpor promjenama, no kada spoznaju prednosti i poboljšanja nakon što promjene budu usvojene (implementirane), otpor im slabi i promjene se prihvaćaju. Najteže prihvaćaju promjene zaposlenici koji imaju nisku razinu znanja i sposobnosti ili su uvjerenja da promjene nisu potrebne ili pak imaju mišljenje da oni nisu u mogućnosti prilagoditi se novoj situaciji koju promjena donosi.

Kod organizacijskih promjena, menadžeri imaju najvećeg utjecaja na kontrolu i upravljanje otporom kod zaposlenika. Zaposlenike prvo treba „odmrznuti“, a to znači da zaposlenici trebaju postati spremni na prihvaćanje novoga uz uvjet da steknu ili nauče novi način ponašanja. Sljedeća faza je eksperimentiranje s novim ponašanjem što ujedno podrazumijeva i mijenjanje prijašnjih navika i obrazaca u nove navike i obrasce ponašanja. Treća faza je ponovno „zamrzavanje“ ali sada nakon promjene, odnosno nakon stečenih novih navika i vještina, zaposlenici se zadržavaju na toj razini ponašanja.

Menadžeri su ujedno i inicijatori promjena. Inicijatori moraju prevladati sve prepreke na koje nailaze tijekom provedbe promjena. Rizici su brojni, primjerice: troškovi, koordinacija, manjak suradnje i koordinacije, a najvažnije je svladati otpor zaposlenika prema promjenama koje s planiraju provesti ili su u procesu provedbe.

Otpor je okidač koji stvara stres kod zaposlenika. Naime, stres je inače prisutan na radnom mjestu pa je riječ o normalnoj razini stresa koji mora biti prisutan da bi se ljudi aktivno uključili u procese proizvodnje i rada. Slika 4. prikazuje pravilo razine stresa i učinkovitosti na radnom mjestu.

Prenizak i previsok stres nisu dobri za učinkovitost. Najbolja je optimalna, srednja razina stresa, koja kreira okruženje budnosti i motiviranosti da se pojedini zadatak završi na vrijeme.



Slika 4. Pravilo razine učinka i stresa u organizaciji⁶⁸

Također valja ispitati i o kakvoj se organizaciji radi i kojim aktivnostima se organizacija bavi u procesima proizvodnje ili usluživanja. Visina optimalnog stresa nije jednaka u aktivnostima koje su intelektualne ili manualne. Ovisno o potrebnoj koncentraciji za izvršenje zadatka, valja pronaći pravu mjeru pritiska koji će radnika pozitivno poticati na ostvarenje preuzetih zadataka. Prevelik stres se javlja kod prekomjernog opterećenja. Ljudi koji su prekomjerno opterećeni poslom, sagorijevaju (*burnout* sindrom) i gube motivaciju za posao, jer imaju osjećaj da ništa ne postižu i da, ma koliko god energije uložili, da neće završiti zadatke koje su preuzeli izvršiti. Isto se može očekivati i na radnim mjestima prekomjernog opterećenja pri čemu izostaje redoviti odmor. Ljudi postaju razdražljivi, čine veći broj pogrešaka i gubitak motivacije. Za razliku od navedenog, optimalna količina stresa na poslu omogućava zaposlenicima da aktiviraju dovoljno energije za rad, da postignu koncentraciju te radu pristupe s motivacijom, a da pritom imaju uvid u postignuće i rezultate.

Otpor i stres su u uzročno-posljedičnoj vezi. U organizaciji u kojoj je visoka razina stresa, neće biti moguće provesti promjene, jer ljudi u organizaciji nemaju dostatne energije za dodatni napor. Menadžment u organizaciji mora voditi računa o količini stresa koju radnici trpe zbog posla. Na individualnoj razini taj stres dolazi zbog prevelike količine posla, nejasnih

⁶⁸ Ivanicevich, J.M., Matteson, M.T. (1990.) *Organization Behaviour and Management*, IRWIN, Homewood, str. 227., prema: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 715.

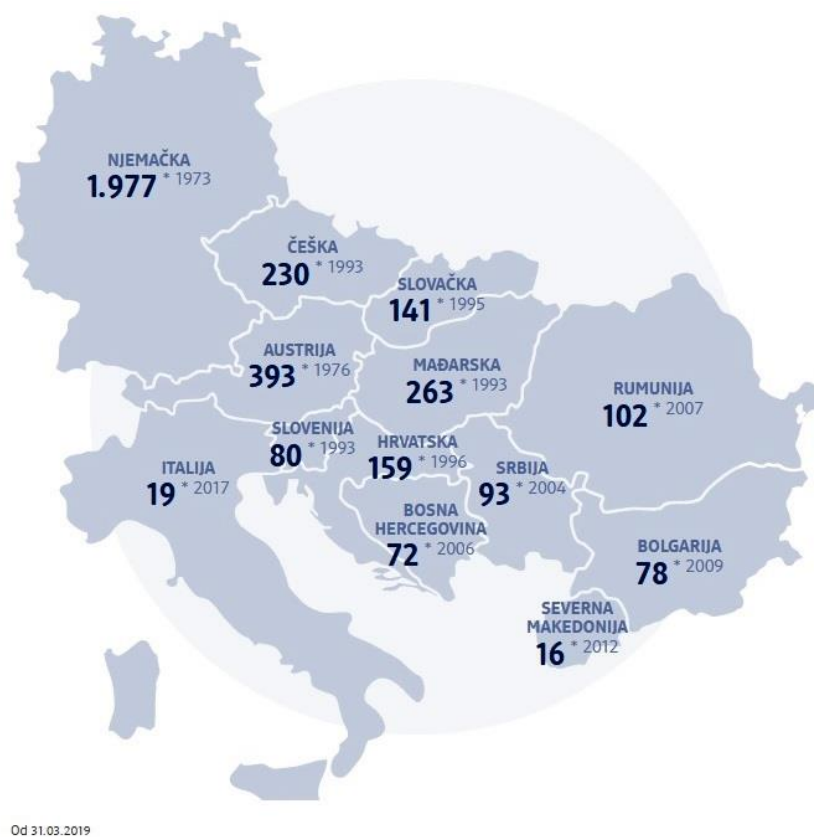
uloga pojedinaca ili sukoba uloga u organizaciji, ali i zbog odgovornosti za ljude. Na grupnoj razini stres se kreira zbog nedovoljne povezanosti grupe, zbog sukoba unutar grupe te zbog neprimjerenog statusa pojedinaca unutar skupine. Na razini organizacije stres dolazi zbog organizacijske klime, zbog organizacije posla, zbog tehnologije ili stila menadžmenta. Uzimajući u obzir i okolinu iz koje pojedinac dolazi, valja poznavati njegov obiteljski status i probleme te opterećenost tim problemima, gospodarsku situaciju općenito i kvalitetu života pojedinca ili nemobilnost i slično. Također valja uzeti u obzir da će pojedinci različito reagirati na stres, a ovisno o vanjskim faktorima koji ga okružuju i osobinama koje su mu svojstvene sukladno dobi, spolu, odgoju, karakteru, sposobnostima, prehrani, općoj situaciji u kojoj se nalaze, i slično.

U dosadašnjem izlaganju dat je uvid u teoriju o organizacijskoj klimi i u teoriju iz područja upravljanja promjenama. Da bi se ove dvije dimenzije moglo bolje shvatiti, u nastavku je ukratko prikazan poslovni slučaj DM – Drogerie Markt d.o.o.i rezultati istraživanja organizacijske klime i uspješnost upravljanja promjenama.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU DM – DROGERIE MARKT D.O.O.

4.1. Opći podaci o poduzeću DM - Drogerie Markt d.o.o.

Poduzeće DM – Drogerie Markt d.o.o. osnovano je 1973. godine, u vrijeme kada potrošnja raste a socijalni prosperitet potrošača jača. Prva trgovina otvorena je u Karlsruheu⁶⁹ 1973. godine. Osamdesete godine prošlog stoljeća bile su podržavajuće za daljnji razvoj poslovnog koncepta DM-a. Do 2019. (46 godina od osnutka) DM je izrastao u mrežu od 3.623 poslovnica u 12 europskih država. Na slici 5. prikazane su europske države na čijem tržištu posluje poduzeće DM, uz podatak o broju poslovnica i podatak godine ulaska DM-a na pojedino tržište.

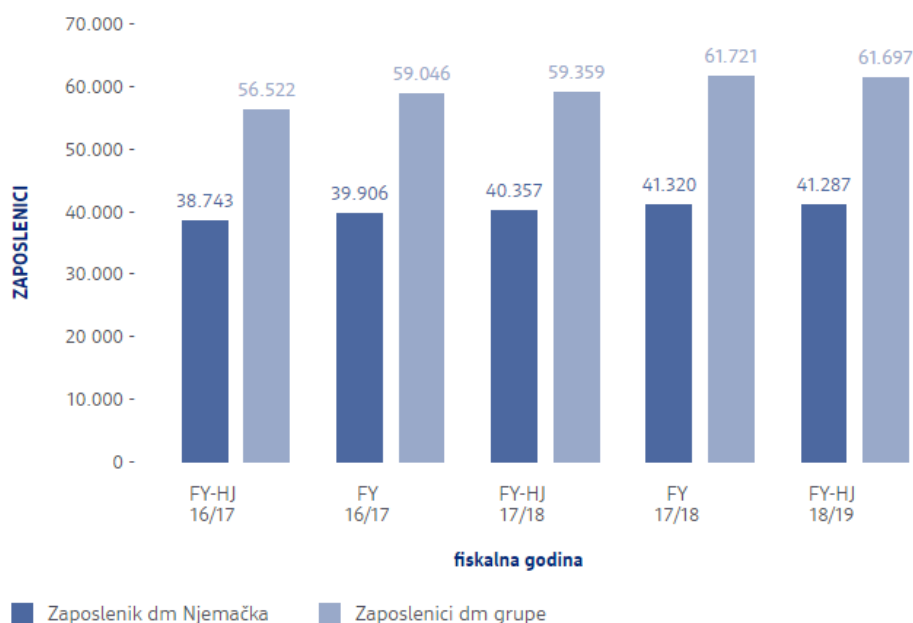


Slika 5. DM- Drogerie Markt u Europi: broj poslovnica i godina ulaska na tržište⁷⁰

⁶⁹Karlsruhe je sa oko 296.033 stanovnika po veličini drugi grad savezne pokrajine Baden-Württemberg, sjedište je okružne uprave Karlsruhe te uprave regije Mittlerer Oberrhein. Na zapadu graniči sa saveznom pokrajinom Falačko Porajnje, Rajna je granica između ovih dviju saveznih država.

⁷⁰ dm, <https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>

DM je u fiskalnoj godini 2018./2019. zapošljavao ukupno 61.697 ljudi, od toga 41.287 na području Njemačke (slika 6.).



Slika 6. Broj zaposlenih u poduzeću DM Drogerie Markt od 2016. do 2019.⁷¹

Prema ostvarenim rezultatima prodaje, DM grupa je u fiskalnoj godini 2017./2018. Ostvarila promet od 10.701 milijuna eura s porastom u odnosu na proteklu fiskalnu godinu na razini +3,6%. Na području njemačkog tržišta ostvareno je 8.106 milijuna eura s porastom u odnosu na proteklu fiskalnu godinu od +2,2%.⁷²

Organizacijska klima temelji se od početka na organizacijskim načelima orijentiranim na dobrobit čovjeka. Isto je potvrđeno 1982. godine DM filozofijom: čovjek je u fokusu kao djelatnik i kao kupac. Godine 1994. DM uvodi slogan „Tu me cijene, tu kupujem“, a od 2011. godine nastupa sa sloganom „Tu sam čovjek, tu kupujem“.

„Tu sam čovjek. Tu kupujem.“ je obećanje koje čovjeka, s njegovom jedinstvenošću, stavlja u središte svega, bez obzira je li to kupac ili djelatnik. Putem ponude, DM kreira asortiman koji odgovara širokim potrošačkim ukusima, uz naglašavanje individualnosti te sigurnost kvalitete, vodstvo kod izbora proizvoda i savjetima od strane djelatnika.

Čovjek u središtu pozornosti je detektiran u viziji i misiji poslovanja, te u specifičnim ulogama: kupac, djelatnik i partner, što je objašnjeno poslovnim načelima.

⁷¹ dm, <https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>

⁷² dm, <https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>

Čovjek u središtu

Oplemeniti potrošačke potrebe naših kupaca, kroz zajednički rad pružiti mogućnost daljnjeg usavršavanja našim djelatnicima i djelovati kao uzorna zajednica u našoj okolini – to su izazovi s kojima se dm kao gospodarska zajednica stalno suočava. Stoga upravljanje tvrtkom u dm-u počiva na sljedećim načelima:

dm načela kupaca

Koristeći se svim marketinškim instrumentima, želimo se profilirati prema potrošačima kako bismo pridobili stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati kod nas i čije potrebe oplemenjujemo vlastitim proizvodima i uslugama.

dm načela djelatnika

Želimo svim djelatnicima pomoći da prepoznaju opseg i strukturu naše tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Želimo omogućiti svim djelatnicima, da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvataju individualnost svakog pojedinca, kako bismo ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.

dm načela partnera

Sa svojim partnerima želimo održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi nas prepoznali kao pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva.

Preuzeto: dm, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/

Promjene u DM-u su kontinuirano prisutne. U tablici 4. prikazani su bitni momenti koji su imali utjecaja na organizacijsku strukturu, ili na asortiman, ili na ljudske resurse. Primjeri su navedeni kronološki.

Tablica 4. Promjene u poduzeću dm: od osnutka do 2018. g.

Godina	Promjene
1973.	– Prvi DM drogeriemarkt - otvara se prva prodavaonica u Karlsruheu.
1976.	– Prva DM prodavaonica u Austriji DM postaje predvodnik drogerija tipa samoposluge.
1982.	– DM filozofija: Čovjek je u fokusu bilo kao djelatnik bilo kao kupac.
1987.	– Novi inovativni koncept i nove, originalne usluge. Novost u uređenju prodavaonica su bijeli dizajn unutrašnjosti i po prvi put predstavljeni stalci s ponudom dekorativne kozmetike. Otvara se prvi kozmetički studio i kutak Zdrava pauza s ponudom svježe pripremljene zdrave hrane.
1989.	– Novi distributivni centar u Austriji (Enns), odakle se prema svim filijalama roba isporučuje direktno.
1993.	– Prvi koraci preko granice: u Mađarskoj (Budimpešta), Sloveniji (Ljubljana) te Češkoj (Češke Budejovice) otvaraju se prve prodavaonice DM-a.
1994.	– DM mijenja slogan Velike marke - male cijene, kojim se naglasak stavljao na proizvode i cijene te uvodi slogan Tu me cijene, tu kupujem. Nova strategija reklamiranja i komuniciranja više je usredotočena na čovjeka, a time i kupca.
1995.	– DM uvodi nove sveobuhvatne usluge kao što je jamstvo povrata robe, čime želi osigurati zadovoljstvo svojih kupaca. – s linijom prirodne kozmetike alverde, babylove, Balea te foto uslugom, DM Austrija uvodi svoje prve vlastite robne marke. – DM U Slovačkoj.
1996.	– DM prodavaonica u Hrvatskoj.
2000.	– Novi DM logo i novo arhitektonsko rješenje unutrašnjosti prodavaonica i vanjskog izgleda.
2002.	– DM prvi put na otoku: Krk (2002.), Rab (2006.), Hvar (2008.), Masli Lošinj (2010.)
2004.	– Ekspanzija na tržište Srbije, Bosne i Hercegovine, Bugarske i Rumunjske. – Orijentacija na dijalog s kupcima svih dobni skupina. Novost je program DM babybonus koji prati roditelje tijekom prve godine bebina života. Lansirana je i nova marka za mlade s-he stylezone. – Upravno-distributivni centar u Kovinskoj 5a u Zagrebu (12.700 m ²).
2005.	– activebeauty Svijet prednosti: DM program lojalnosti kojem je cilj nagraditi vjernost kupaca.
2006.	– Nova centrala DM-a u Austriji Walsu/Salzburgu širenje prema susjednim zemljama srednje i jugoistočne Europe. – Prva DM prodavaonica u Bosni i Hercegovini. – 10 godina zajedno i slogan Za zdraviji život. U 106 dana podijeljeno 25.000 l vode, tona meda, zamijenjeno 30.000 rabljenih četkica za zube novima, gibali se, vagali i družili u DM Zdravogradu s više od 50.000 posjetitelja.
2007.	– Ulazak na rumunjsko tržište. – Proširenje distributivnog centra u Zagrebu. – koncept Trajno dobre cijene za 1.000 atraktivnih proizvoda. – Cjenovni bombon: svaka dva tjedna novi proizvodi uz nižu cijenu i gratis proizvod (npr. 2+1 gratis), darovi, popusti i veća pakiranja.
2008.	– activebeauty, DM-ov časopis za zdravlje i ljepotu. – Tu me cijene, kampanja, koja kupcima još više približava jedinstvenu filozofiju DM-a s ciljem pozicioniranja DM-a kao tvrtke orijentirane na kupce i djelatnike.

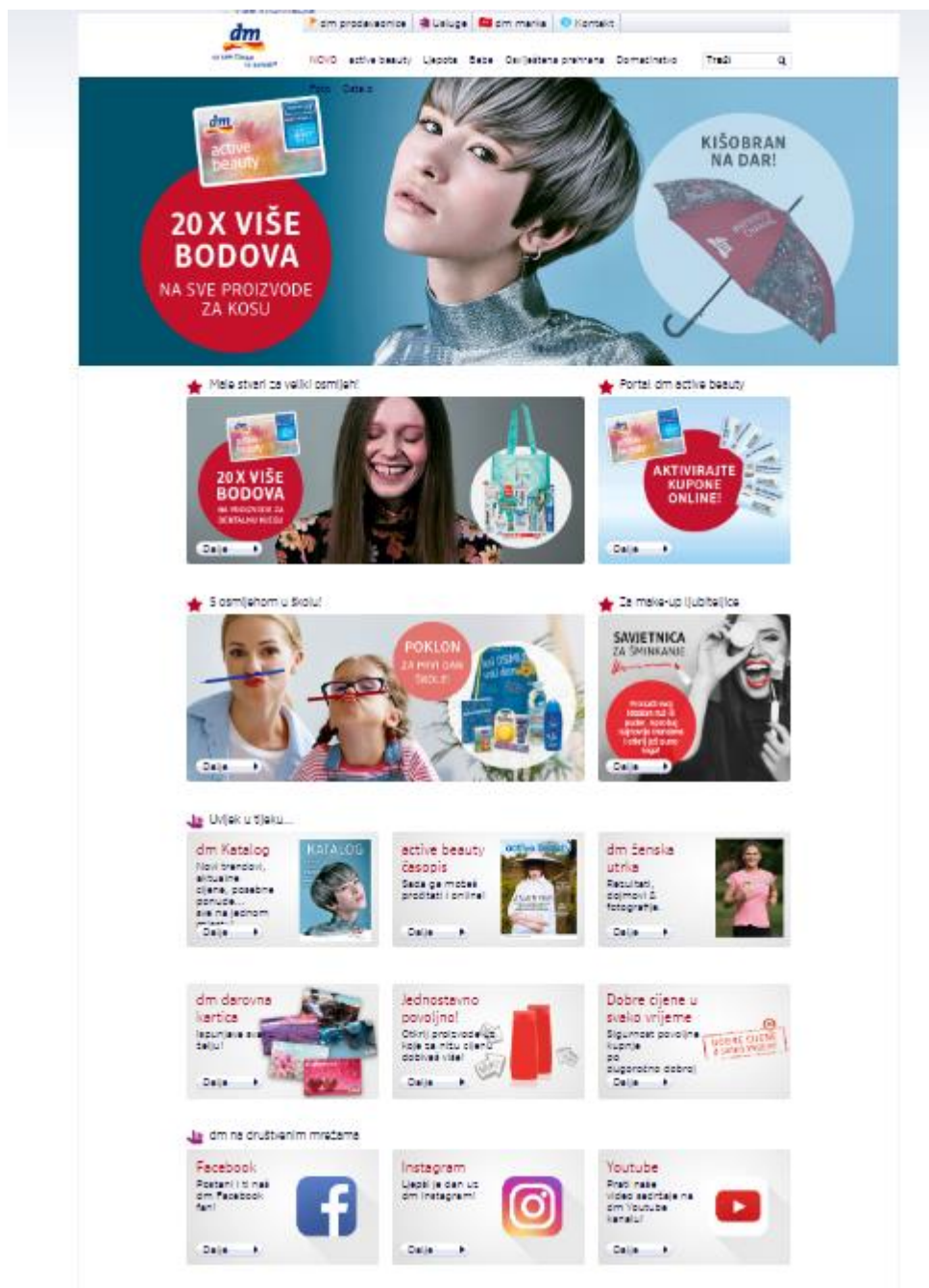
	– u svim DM-ovima prikupljani su potpisi za europsku akciju Prevencije raka vrata maternice s ciljem pružanja potpore organiziranim ginekološkim pregledima. Zahvaljujući 28.000 potpisa skupljenih u DM-u, Hrvatska je bila najuspješnija zemlja u Europi. – Nagrada: Posvećenost kvaliteti usluge, povodom četvrtog Mysteryshopping dana u organizaciji agencije Heraklea d.o.o. – Otvorenje prvog odjela za promet lijekovima i medicinskim proizvodima bez recepta (OTC proizvodima) u Zagrebu i Splitu. – Otvorena 100. prodavaonica DM-a u Hrvatskoj. – Prvi DM masovni skok u more - DM millenniumjump - zabavno-ekološka i humanitarna manifestacija s ciljem prikupljanja novaca za Školu plivanja za djecu s poteškoćama u razvoju.
2009.	– Prva DM prodavaonica u Bugarskoj. – DM babybonus program za trudnice. – Rekreativna skijaška utrka za žene u organizaciji DM-a: u siječnju 2009., 2010. i 2011. godine 150 rekreativnih skijašica iz cijele Hrvatske na Bijelom spustu zagrebačkog Sljemena okušalo je svoju vještinu i brzinu u veleslalomskoj utrci DM damSKI kup. – Borba za životno samopouzdanje: problem poremećaja u prehrani i donacija za osnivanje prvog Centra za psihološku pomoć i liječenje poremećaja u prehrani. – DM activebeauty Svijet prednosti: kartica koja je zamijenila dosadašnje kupone za skupljanje bodova.
2010.	– Nagrada: Pearl of Wisdom Cervical Cancer Award, za najučinkovitiju europsku kampanju za promicanje prevencije raka vrata maternice 2008./2009. godine. – novo volumno skladište s dodatnih 5.000 m² površine koje osigurava nesmetanu distribuciju sve većeg volumena u sve veći broj naših filijala. – Djeca sunca – Edukativno-humanitarnu kampanja s ciljem edukacije o pravilnim načinima zaštite od UV-zraka, donirano 1.600 vrtića paketima proizvoda za zaštitu od sunca.
2011.	– zbrinuto 10 tona plastičnih vrećica; izrađeno 100.000 pamučnih torbi u pogonima URIHO⁷³-a te u ponudu uveli vrećice izrađene iz recikliranih materijala. – DM@Facebook – Inicijativa Ja volim životinje - kupci proizvoda za kućne ljubimce sudjeluju u humanitarnom projektu s ciljem ostvarivanja donacije za rad utočišta za napuštene životinje Ianua. – Prvih 15 godina uspjeha. Organizirana promocija sretne djeteline koja je, ovisno o sreći, kupcima omogućila 5 - 20% popusta na ukupnu kupovinu, a 15 najsretnijih nagrađeno je s 15 automobila VW Polo i tečajem sigurne vožnje. – DM na volonterskom zadatku: povodom obilježavanja Europske godine volontiranja DM je poklonio 15.000 radnih sati svojih zaposlenika u humanitarne svrhe. – Tu sam čovjek, tu kupujem: prelazak na novi slogan, kojim se jače potvrđuje osobnost i smisao djelovanja tvrtke .
2012.	– Sve za prirodu, Međunarodna godina energetske učinkovitosti, DM je pokrenuo brojne društveno-odgovorne, ekološki usmjerene inicijative. – Aktivno i zdravo: prva DM ženska utrka na zagrebačkom Jarunu. – Otvorene dvije prodavaonice u Skopju.
2013.	– DM H2O turneja: „Očistimo hrvatske vode zajedno“ u kojoj su djelatnici DM-a,

⁷³ URIHO je ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom.

	zajedno s građanima čistili vodne površine u pet hrvatskih gradova: Karlovcu, Osijeku, Šibeniku, Varaždinu i Zagrebu. – Rekreacija od malih nogu, druga DM ženska utrka održana na Bundeku.
2014.	– ...jer najbolje dolazi iz prirode ravno na DM-ove police! Povodom Međunarodne godine obiteljske poljoprivrede, DM je u sklopu DM greencity projecta, otvorio natječaj za hrvatska obiteljsko poljoprivredna gospodarstva koja jesu ili planiraju tijekom 2014. i 2015. ući u proces ekološke proizvodnje. Proizvodi devet obiteljsko-poljoprivrednih gospodarstva nalaze se na policama DM-a. – Osmijeh za 5! Učenici prvih razreda osnovnih škola mogli su prijaviti na natječaj skupne radove razreda, odnosno škole, u obliku likovnog rada na temu „Što za naš osmijeh znače četkica i pasta?“
2015.	– Tu smo za Vas posadili nešto novo: DM Bio – Dobre cijene u svako vrijeme. – DM na Instagramu (DM_hrvatska). – Sunce je izvor života, DM greencity project u znaku Međunarodne godine svjetlosti s ciljem poticanja razvijanje svijesti o važnosti održivog razvoja.
2016.	– Jer sve smo to MI! Povodom 20. obljetnice poslovanja u Hrvatskoj između 2.004 prijavljena projekta odbrano je 40 u čiju je realizaciju dm uložio 1,5 milijuna kuna. – Prvi DM kutak za opuštanje i zdravu pauzu u DM-u, prva prodavaonica DM-a u Hrvatskoj s ugostiteljskom ponudom. – Novi članovi obitelji DM marka, dječja odjeća DM-ovih robnih marki ALANA i PUSBLU namijenjena je djeci do 4 godine, a satkana je isključivo od prirodnih materijala.
2017.	– DM akademija: DM kontinuirano ulaže u razvoj svojih zaposlenika, a cilj DM akademije je svim djelatnicima u prodavaonicama u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji omogućiti školovanje za zanimanje drogerista. Nakon edukacije djelatnici će lakše ići ukorak s današnjim potrebama kupaca te će zahvaljujući novim znanjima iz botanike, kemije, farmakologije, prehrane i ekonomije kupcima moći osigurati još bolju uslugu i stručne savjete. – LC Janko, skladišno-logistički centar službenog naziva LC Janko, energetski razred A. – trend IT UP: Be a voice – notanecho!, nova DM marka koja svjetske make-up trendove čini dostupnima svakom džepu! – QUI IO SONO, QUI COMPRO Italija je 13. zemlja u kojoj DM pozdravlja svoje kupce. Krajem 2017. otvorene su prve 4 prodavaonice na području sjeverne Italije.
2018.	– DM je školovao svoju prvu generaciju drogerista. Nakon 300 sati nastave (od čega 100 sati na interaktivnoj platformi za e-učenje) o botanici, kemiji, farmakologiji, kozmetici, zdravlju, prehrani, asortimanu, osnovama ekonomije, komunikaciji s kupcima te mnogim drugim temama povezanim s radnim mjestom prodavača u drogeriji, u listopadu 2018. dodijeljene su diplome prvoj generaciji DM akademije u kojoj su djelatnici i djelatnice DM-a educirani za novo zanimanje drogerista – DM u Europi nastavlja nizati uspjehe. U DM-u je zaposleno preko 61.721 djelatnika koji ostvaruju godišnji promet od 10,701 mlrd. eura.

Izvor: DM, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/

Asortiman DM-a obuhvaća paletu proizvoda „active beauty“, kolekciju „Ljepota“, „Bebe“, „Osviještena prehrana“, „Domaćinstvo“, „Foto“, „Kućni ljubimci“ i „OTC kutak bezreceptnih medicinskih proizvoda“ (slika 7.).



Slika 7. Pregled mrežne stranice DM⁷⁴

U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja organizacijske klime i upravljanja promjenama u poduzeću DM – Drogerie Markt d.o.o.

⁷⁴ Dm, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/

4.2. Opis metodologije istraživanja

Za potrebe empirijskog dijela istraživanja osmišljen je anketni upitnik (dostupan u prilogu ovoga rada). Anketni upitnik je pripremljen u papirnom obliku te je distribuiran u poslovnica DM-a na području Grada Splita početkom lipnja 2019. Anketni upitnici su prikupljeni početkom srpnja 2019. te je započet postupak pregleda ispunjenih upitnika i njihova daljnja obrada.

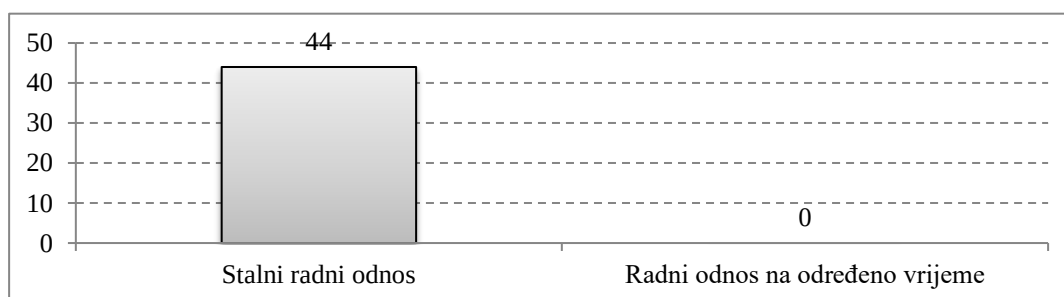
Od ukupno 60 distribuiranih anketnih upitnika, popunjeno je 44 anketnih upitnika koji su analizirani pomoću programskog alata „IBM SPSS“ s ciljem verifikacije postavljenih hipoteza. Deskriptivna analiza obavljena je pomoću Excel programa s ciljem tabličnog i grafičkog prikaza rezultata pojedine varijable (pitanja iz upitnika).

Upitnik se sastoji od ukupno 36 pitanja na koja ispitanik izabire ponuđene odgovore (zatvorena pitanja). U prvom dijelu upitnika ispitanik označava intenzitet slaganja s 30 ponuđenih tvrdnji na način da na skali u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) označi svoj stav. U drugom dijelu upitnika prikupljeni su demografski podaci o ispitanicima, a u trećem dijelu upitnika od ispitanika je zatraženo da označe svoje radno mjesto unutar organizacijske sheme DM organizacije. Sukladno stupnju ispunjenosti anketnih upitnika, zaključuje se da su ispitanici razumjeli pitanja te su na sva pitanja odgovorili. Stopa povrata ispunjenih anketnih upitnika u odnosu na broj distribuiranih anketnih upitnika iznosi 73,33%. Konačni broj anketnih upitnika uzetih u obradu iznosi 44, odnosno $N = 44$.

4.3. Karakteristike uzorka istraživanja

Prema rezultatima istraživanja, svih 44 (100%) ispitanika je u stalnom radnom odnosu u poduzeću DM.

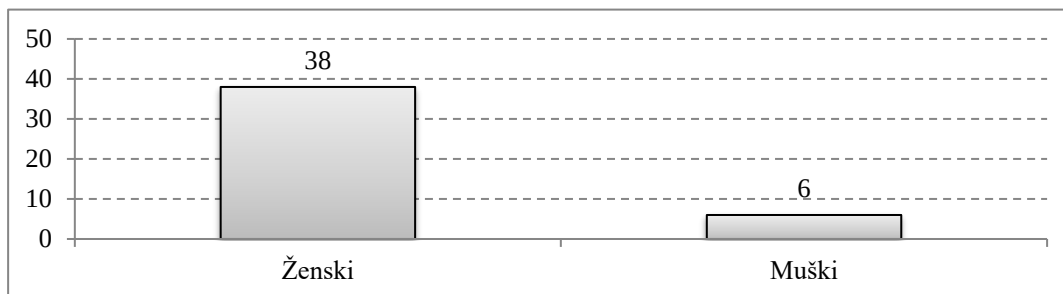
Grafikon 1. Radni status u organizaciji



Izvor: Rezultati istraživanja

Prema spolnoj strukturi ispitanika, u uzorak je obuhvaćeno 86% žena i 13% muškaraca (grafikon 2.).

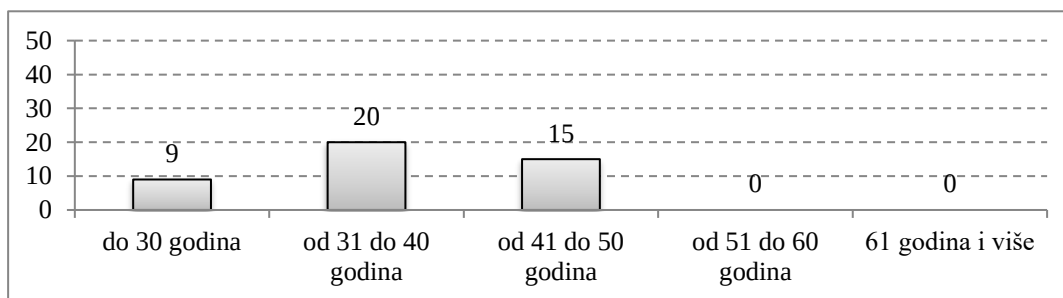
Grafikon 2. Ispitanici prema spolu



Izvor: Rezultati istraživanja

Dob ispitanika distribuirana je u rasponu mlađi od 50 godina, s pretežitim udjelom ispitanika koji pripadaju dobnom razredu starosti od 31 do 40 godina (grafikon 3.).

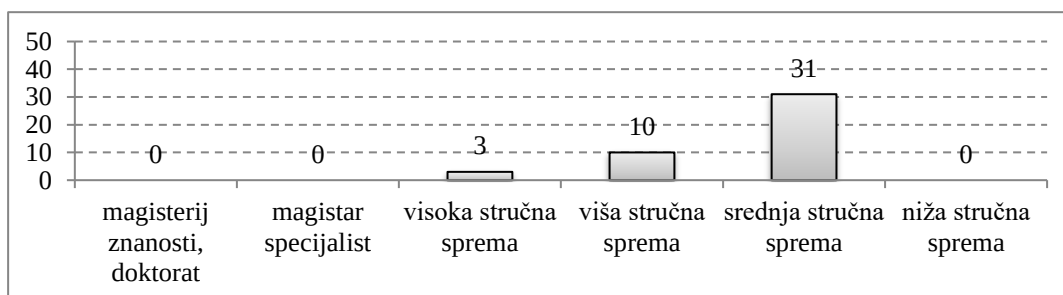
Grafikon 3. Dobna skupina ispitanika



Izvor: Rezultati istraživanja

Prema obilježju formalne naobrazbe, 70,45% ispitanika je sa završenom srednjom stručnom spremom, 22,73% je sa završenom višom stručnom spremom. Visoku stručnu spremu među ispitanicima ima 6,83% (grafikon 4.).

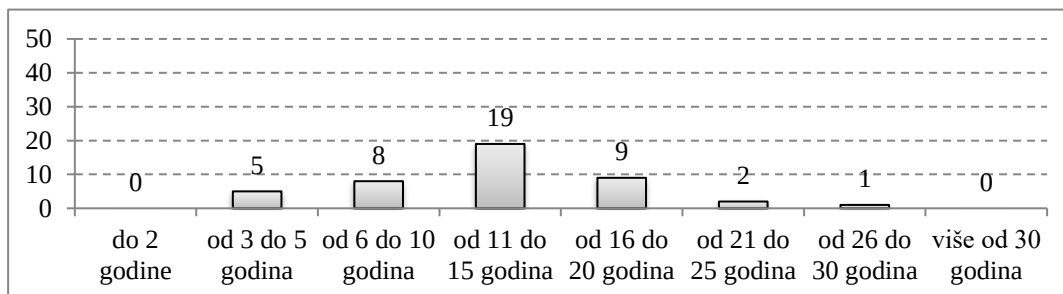
Grafikon 4. Stupanj formalne naobrazbe



Izvor: Rezultati istraživanja

Prema obilježju radnog staža, najveći broj ispitanika ima od 11 do 15 godina radnog iskustva (grafikon 5.)

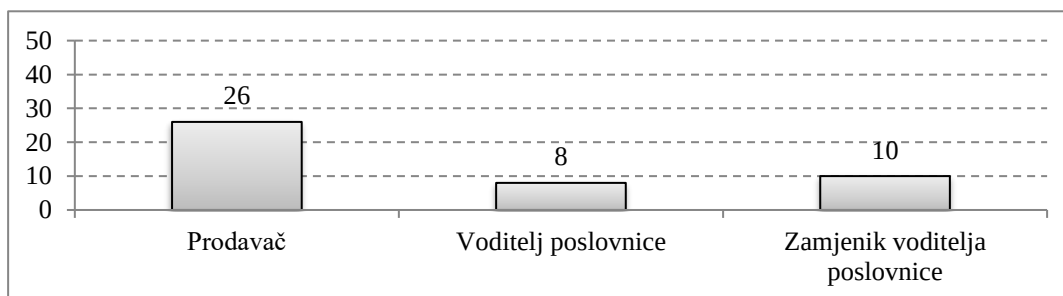
Grafikon 5. Godine radnog staža



Izvor: Rezultati istraživanja

Najveći broj ispitanika vrši poslove u prodaji (prodavač) 59,09%, zamjenik voditelja poslovnice 22,73% i voditelj poslovnice 18,18% (grafikon 6.).

Grafikon 6. Radno mjesto ispitanika



Izvor: Rezultati istraživanja

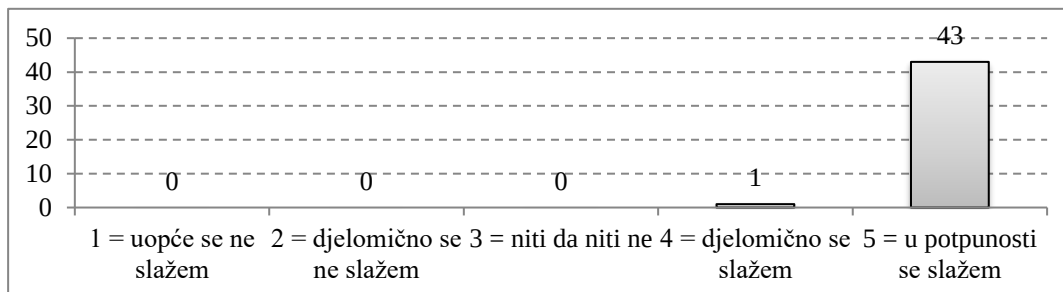
Prema demografskim obilježjima, u uzorak (N=44) obuhvaćena je populacija pretežito starosne dobi 31-50 godine, i to žene (86%), koje su u stalnom radnom odnosu i imaju dugogodišnje radno iskustvo, te su u većini slučajeva na radnom mjestu prodavača, pretežito sa srednjom stručnom spremom.

4.1. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja

Prvih pet pitanja u anketnom upitniku mjeri organizacijsku klimu. To je nezavisna varijabla, a rezultati su dobiveni na temelju subjektivne procjene i ocjene na Likertovoj skali raspona od 1 do 5, pri čemu 1 označava stav apsolutnog neslaganja, a 5 označava stav apsolutnog slaganja s ponuđenom tvrdnjom.

Prva tvrdnja u anketnom upitniku glasila je „U mojoj radnoj okolini prijateljski i prijatan nastup se cijeni“. Ovu tvrdnju je 97,73% ispitanika izabralo kao istinitu tvrdnju, odnosno 2,27% ispitanika priklanja istinitosti afirmacije djelomično (grafikon 7.).

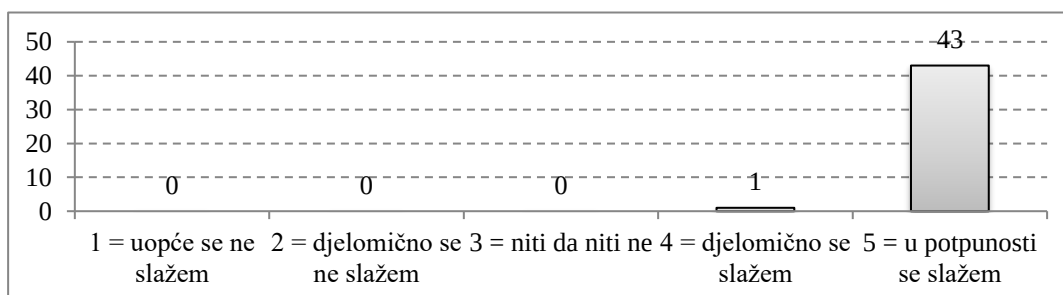
Grafikon 7. U mojoj radnoj okolini prijateljski i prijatan nastup se cijeni



Izvor: Rezultati istraživanja

Druga tvrdnja glasila je „Konflikte razrješavamo da se postigne obostrana korist“. Jednako kao u prethodnom, 97,73% ispitanika opredijelilo se za istinitost tvrdnje (grafikon 8.).

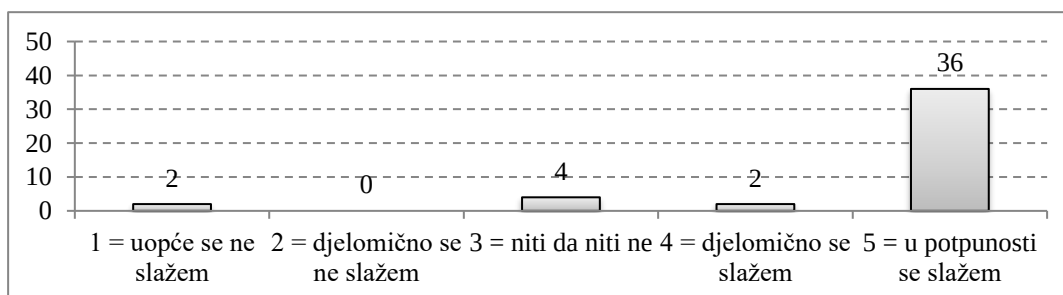
Grafikon 8. Konflikte razrješavamo da se postigne obostrana korist



Izvor: Rezultati istraživanja

Treća tvrdnja „Neuspjesi se bez oklijevanja kritiziraju“ ocijenjena je istinitom od 81,82% ispitanika (grafikon 9.).

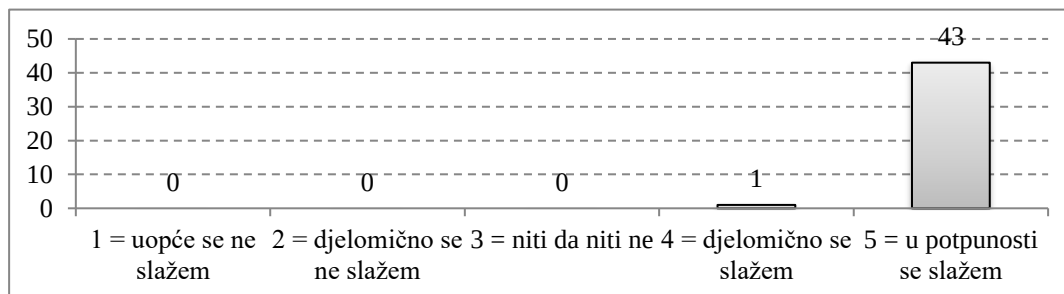
Grafikon 9. Neuspjesi se bez oklijevanja kritiziraju



Izvor: Rezultati istraživanja

Četvrta tvrdnja „U našoj organizaciji nadređeni cijene dobro obavljen posao“ je od 97,73% ispitanika ocijenjena kao istinita (grafikon 10.).

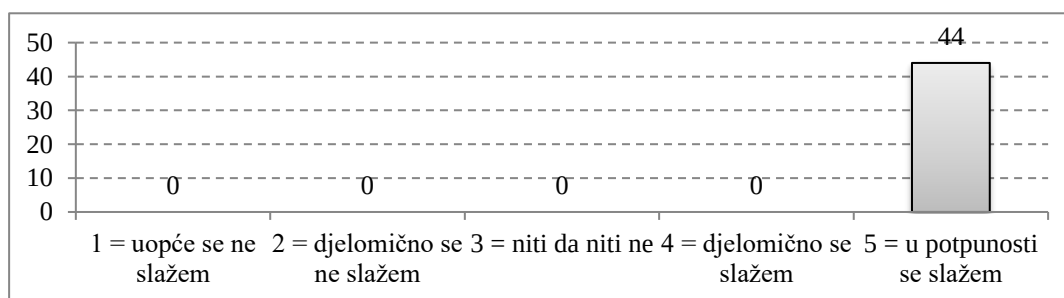
Grafikon 10. U našoj organizaciji nadređeni cijene dobro obavljen posao



Izvor: Rezultati istraživanja

Peta tvrdnja „Radimo timski i uz podršku“ je od svih ispitanika (100%) ocijenjena istinitom (grafikon 11.).

Grafikon 11. Radimo timski i uz podršku



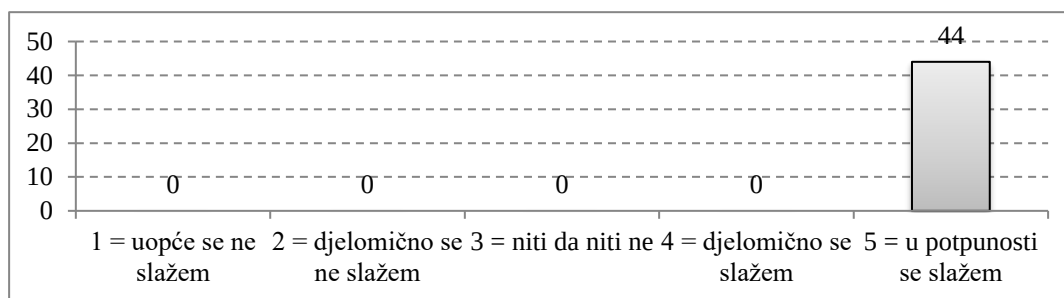
Izvor: Rezultati istraživanja

Već prema prvim rezultatima ankete, a vezano uz ispitivanje organizacijske klime, može se uočiti vrlo visoka koncentracija slaganja s pozitivnim tvrdnjama vezano uz obilježja organizacijske klime.

U nastavku slijede odgovori na drugu grupu tvrdnji (sedam čestica u anketnom upitniku) kojima se promatra percipiranje zadovoljstva zaposlenih (ispitanika).

Prva tvrdnja (varijabla) zadovoljstva oblikovana je česticom (pitanjem), koje glasi: „Zadovoljstvo mi je biti dio moje organizacije“. U ovom slučaju su svi ispitanici (100%) izrazili slaganje s istinitosti ponuđene tvrdnje (grafikon 12.).

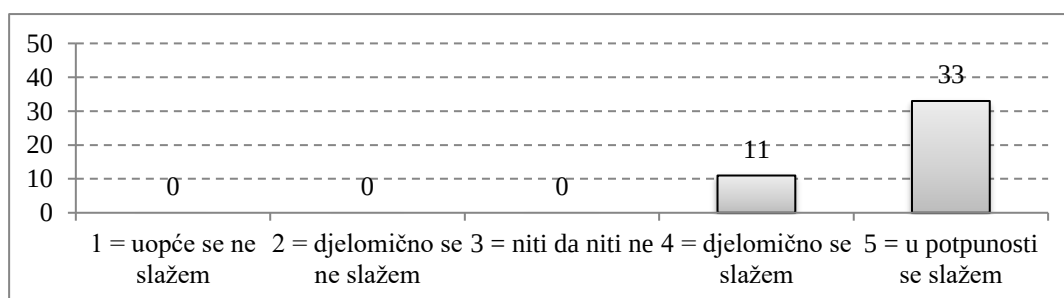
Grafikon 12. Zadovoljstvo mi je biti dio moje organizacije



Izvor: Rezultati istraživanja

Druga varijabla zadovoljstva je čestica „Volim dolaziti na posao“, koju je 25% ispitanika ocijenilo vrijednošću 4 (djelomično se slažem), a 75% ispitanika je ocijenilo vrijednošću 5 (u potpunosti se slažem) (grafikon 13.).

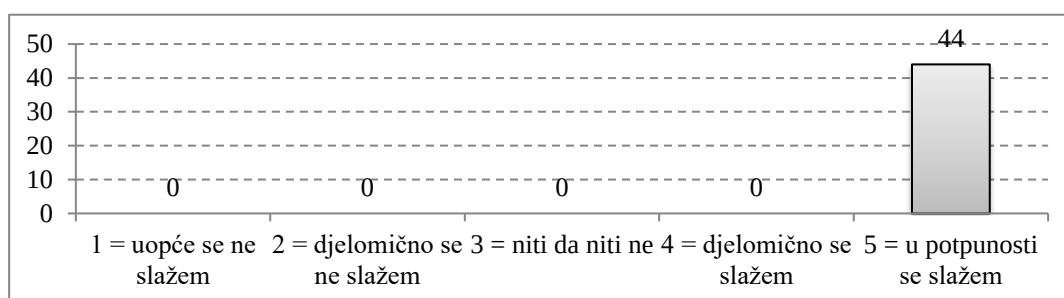
Grafikon 13. Volim dolaziti na posao



Izvor: Rezultati istraživanja

Tvrdnja „Imam osjećaj da pridonosim svojim radom“ ocijenjena je vrijednošću 5 od svih ispitanika (100%) (grafikon 14.).

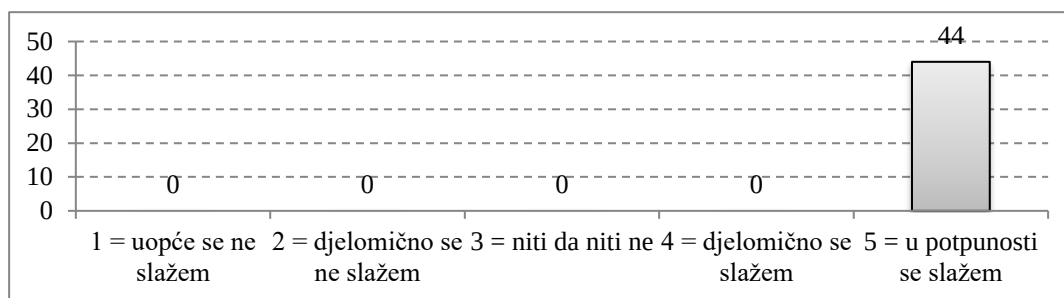
Grafikon 14. Imam osjećaj da pridonosim svojim radom



Izvor: Rezultati istraživanja

Tvrdnja „zadovoljna/zadovoljan sam plaćom“ ocijenjena je vrijednošću 5 od svih ispitanika (100%) (grafikon 15.).

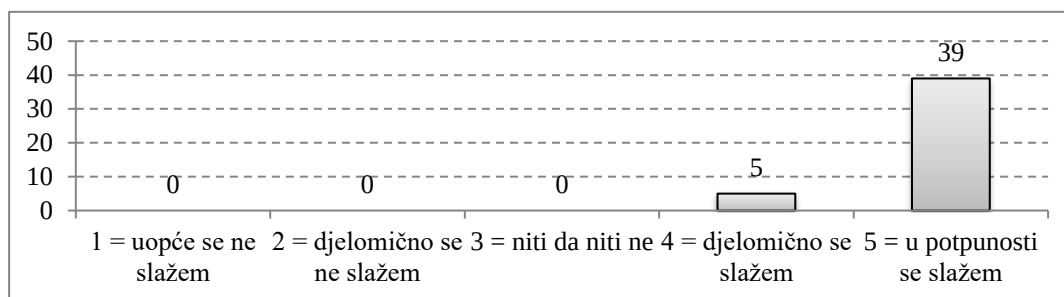
Grafikon 15. Zadovoljna/zadovoljan sam plaćom



Izvor: Rezultati istraživanja

Mogućnost napredovanja od strane ispitanika ocijenjena je pozitivno, odnosno izraženo je slaganje u potpunosti 88,64% i djelomično slaganje 11,36% (grafikon 16.).

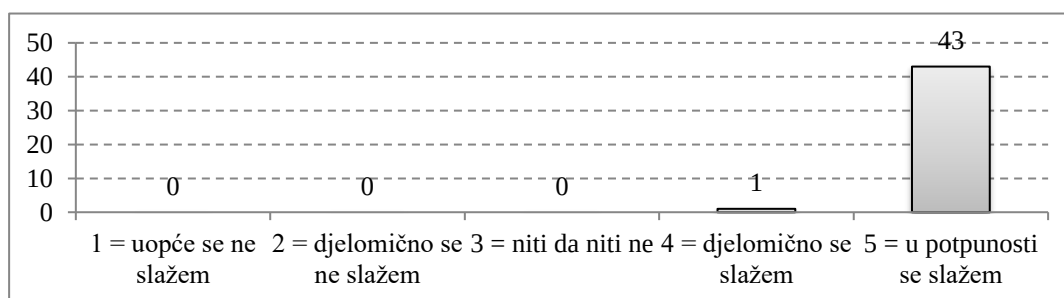
Grafikon 16. Zadovoljna/zadovoljan sam mogućnostima napredovanja



Izvor: Rezultati istraživanja

Varijabla zadovoljstva (čestica) „Zadovoljna/zadovoljan sam kolegama i kolegicama na poslu“ pokazuje da 97,73% ispitanika potvrđuje potpuno slaganje s tvrdnjom (grafikon 17.).

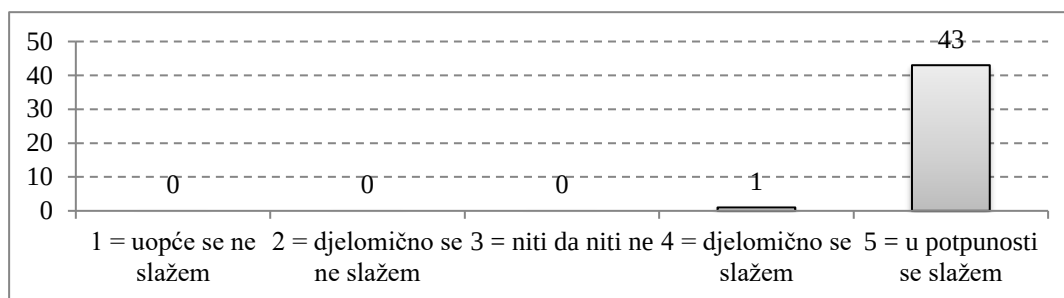
Grafikon 17. Zadovoljna/zadovoljan sam kolegama i kolegicama na poslu



Izvor: Rezultati istraživanja

Varijabla zadovoljstva sagledana kroz prizmu odnosa s nadređenima, pozitivno je ocijenjena od 97.73% ispitanika u potpunosti, odnosno 2,27% djelomično (grafikon 18.).

Grafikon 18. Zadovoljna/zadovoljan sam odnosom s naređenima



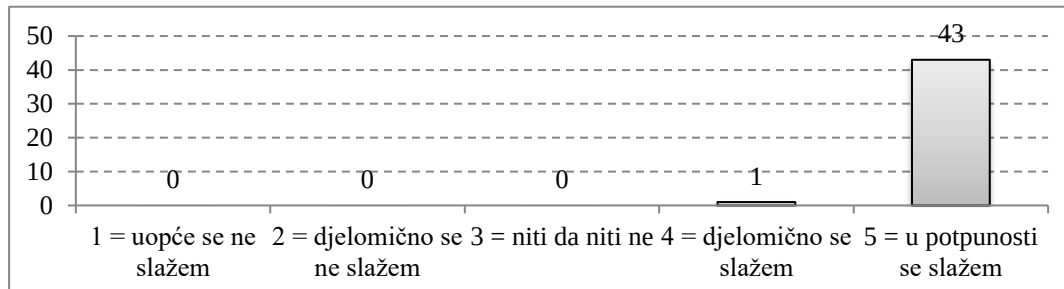
Izvor: Rezultati istraživanja

Sukladno vrijednostima dobivenim anketiranjem može se uočiti da u organizaciji prevladavaju stavovi i osjećaji zadovoljstva uvjetima i okruženjem na poslu.

U sljedećih šest tvrdnja ispituje se lojalnost zaposlenih.

Prva tvrdnja (čestica), koja se odnosi na lojalnost glasi: „Svaki zaposlenik osjeća da pripada jednoj velikoj obitelji“. 97,73% ispitanika u potpunosti se slaže s navedenom tvrdnjom (grafikon 19.).

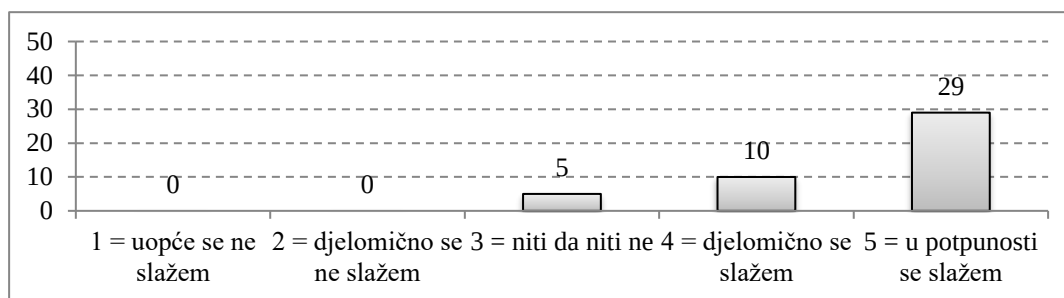
Grafikon 19. Svaki zaposlenik osjeća da pripada jednoj velikoj obitelji



Izvor: Rezultati istraživanja

Druga čestica, koja opisuje lojalnost zaposlenika glasi: „Ne bih napustila/napustio organizaciju zbog druge mogućnosti zaposlenja“. U ovom slučaju, 11,36% ispitanika je neodlučno (niti da, niti ne), 22,73% ispitanika se djelomično slaže, a 65,91% se u potpunosti slaže (grafikon 20.).

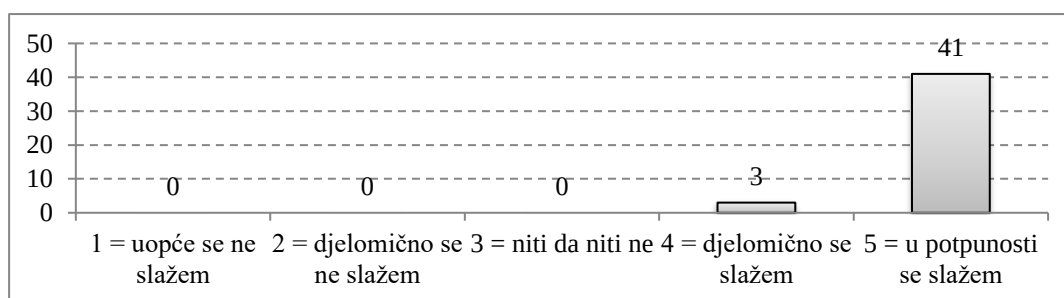
Grafikon 20. Ne bih napustila/napustio organizaciju zbog druge mogućnosti zaposlenja



Izvor: Rezultati istraživanja

Treća tvrdnja koja mjeri lojalnost glasi: „Ljudi u organizaciji imaju uzajamno povjerenje“. U ovom slučaju 93,18% ispitanika se u potpunosti slaže, a 6,82% prihvaća tvrdnju djelomično (grafikon 21.).

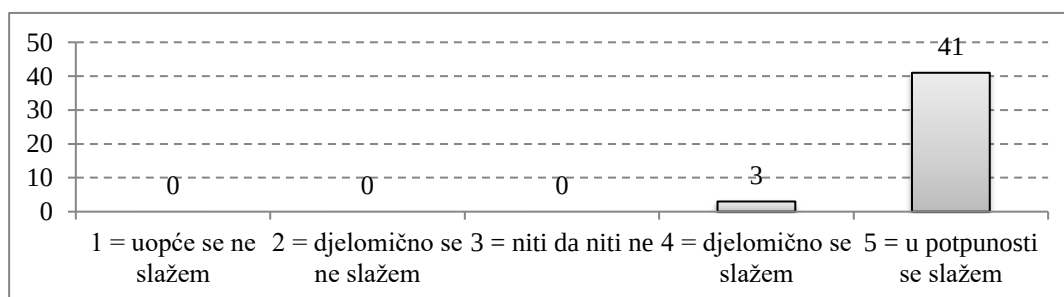
Grafikon 21. Ljudi u organizaciji imaju uzajamno povjerenje



Izvor: Rezultati istraživanja

Četvrta tvrdnja koja mjeri lojalnost glasi: „Zaposlenici ciljeve organizacije smatraju svojim ciljevima“, a ista je ocijenjena vrijednošću 5 (u potpunosti se slažem) od 93,18% ispitanika (grafikon 22.).

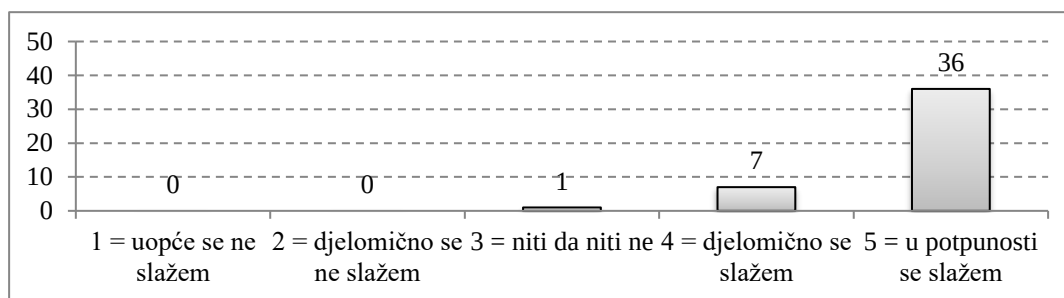
Grafikon 22. Zaposlenici ciljeve organizacije smatraju svojim ciljevima



Izvor: Rezultati istraživanja

Petu tvrdnju, usmjerenu na mjerenje lojalnosti: “Organizacija brine o mojim potrebama“ u 81,82% slučajeva je prihvaćena u cijelosti, dok je 15,91% anketiranih prihvatilo tvrdnju djelomično, a 2,77% ispitanika je imalo neutralan stav (grafikon 23.).

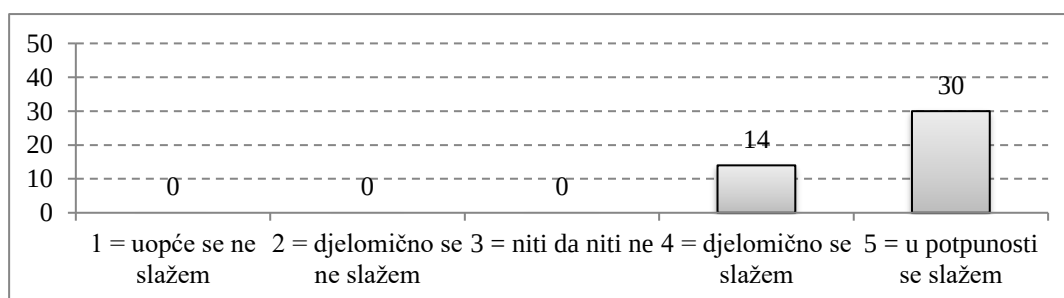
Grafikon 23. Organizacija brine o mojim potrebama



Izvor: Rezultati istraživanja

Šesta varijabla lojalnosti, koja glasi: „Bez teškoća uspijevam uskladiti posao i privatni život“ ocijenjena je od strane 68,18% anketiranih uz potpuno slaganje, dok se 31,82% ispitanika slaže s ponuđenom tvrdnjom samo djelomično (grafikon 24.).

Grafikon 24. Bez teškoća uspijevam uskladiti posao i privatni život



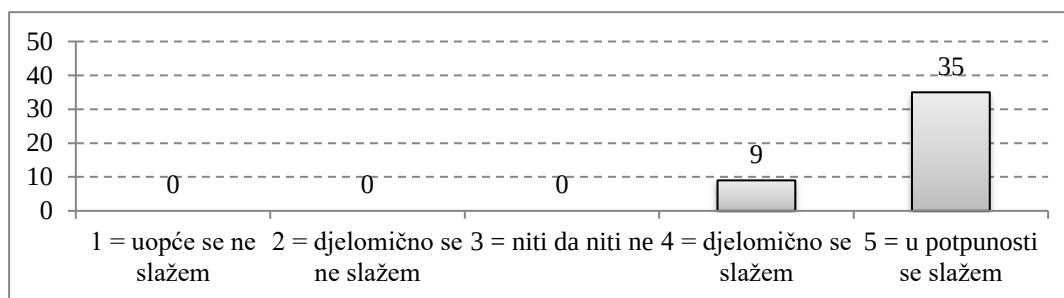
Izvor: Rezultati istraživanja

Slijedom dobivenih odgovora na afirmacije koje ispituju lojalnost, može se uvidjeti da su ispitanici lojalni kolektivu, no i dalje zadržavaju slobodu odlučivanja o ostanku ili odlasku, ukoliko im se ponudi bolja prilika za posao.

Sljedećim česticama (pitanjima u upitniku) ispituje se uspješnost upravljanja promjenama.

Tvrdnja „Zaposlenici su aktivno uključeni u postavljanje ciljeva organizacije“ je u 79,55% prihvaćena u cijelosti, odnosno 20,45% ispitanika je djelomično prihvatilo tvrdnju (grafikon 25.).

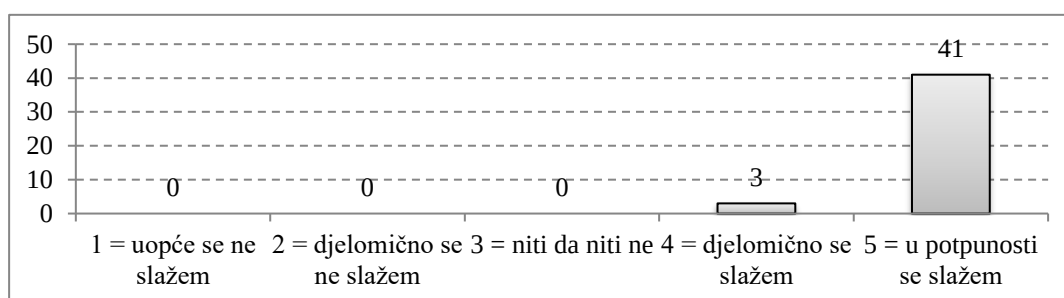
Grafikon 25. Zaposlenici su aktivno uključeni u postavljanje ciljeva organizacije



Izvor: Rezultati istraživanja

Tvrdnja „Nadređeni prosljeđuju informacije zaposlenima na jasan način“ u 93,18% slučajeva je prihvaćena u potpunosti (grafikon 26.).

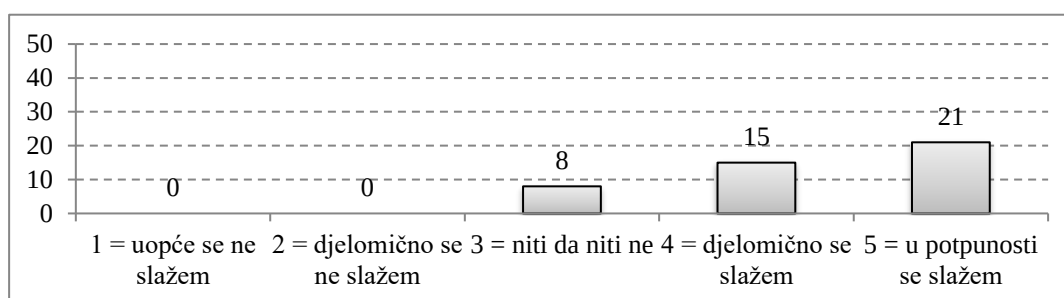
Grafikon 26. Nadređeni prosljeđuju informacije zaposlenima na jasan način



Izvor: Rezultati istraživanja

Kod ispitivanja učestalosti promjena, zaposlenici tvrdnju „U organizaciji su promjene stalno prisutne“ ocjenjuju vrijednošću 5 (u potpunosti se slažem) 47,73%, i djelomično njih 34,09% potvrđuju tvrdnju, dok ih je 18,18% neutralnog stava (grafikon 27.),

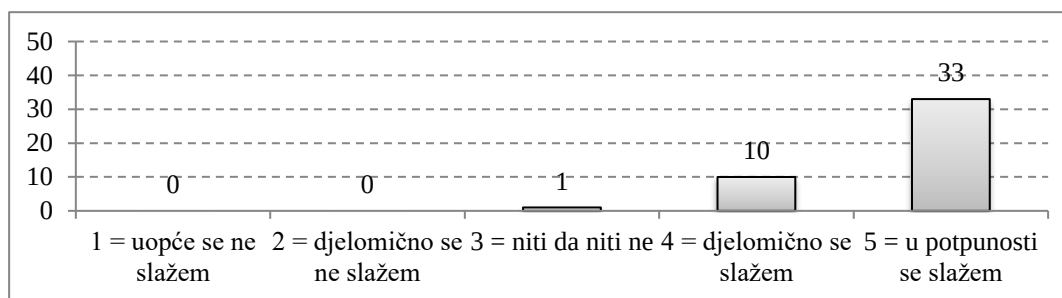
Grafikon 27. U organizaciji su promjene stalno prisutne



Izvor: Rezultati istraživanja

Ispitivanje uključenosti zaposlenih u planiranje promjena ukazuje da se 75% ispitanika smatra uključenima u planiranje promjena, dok je 22,73% izrazilo djelomično slaganje. Njih 2,27% zauzelo je neutralan stav (grafikon 28.).

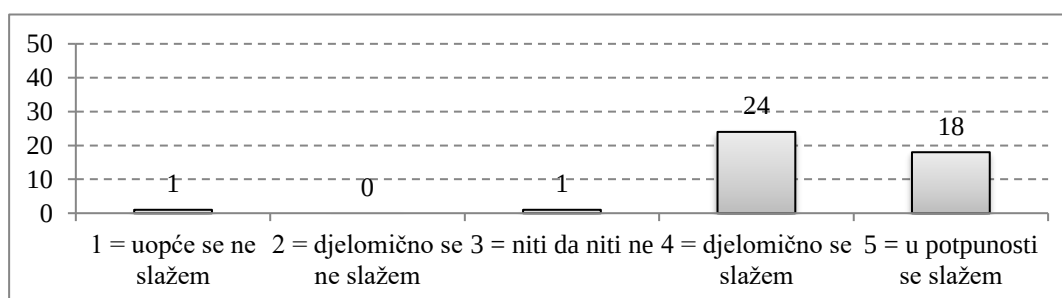
Grafikon 28. Zaposlenici su uključeni u planiranje promjena



Izvor: Rezultati istraživanja

Tolerancija na pogreške ispitana je tvrdnjom (česticom upitnika): „Pogreške kod uvođenja promjena su u našoj organizaciji prihvatljive“. Odgovori upućuju na varijabilnost. Najveći broj ispitanika se s tvrdnjom djelomično slaže (54,55%), odnosno u potpunosti se slaže njih 40,91%. Zamjetno je da se jedan anketirani ne slaže, a jedan zauzima neutralan stav u odnosu na toleriranje pogrešaka (grafikon 29.).

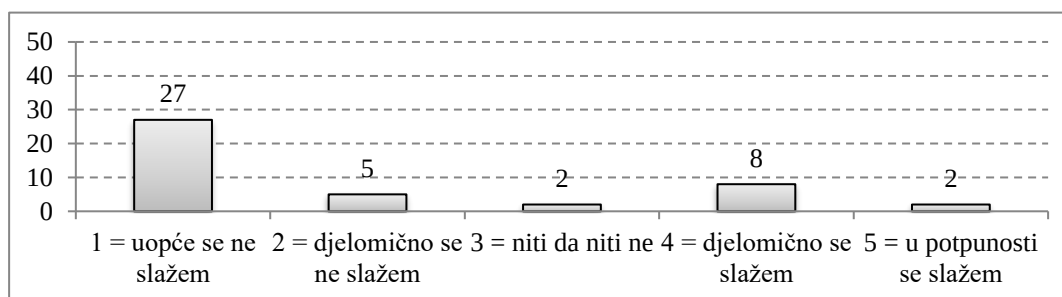
Grafikon 29. Pogreške kod uvođenja promjena su u našoj organizaciji prihvatljive



Izvor: Rezultati istraživanja

Stav prema promjenama mjeri čestica „Promjene u organizaciji izazivaju odbojnost, averziju i otpor“. U ovom slučaju, 61,36% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom, 11,36% se djelomično slaže s tvrdnjom, a s druge strane, njih 18,18% se djelomično slažu s tvrdnjom, odnosno njih 4,55% se u potpunosti slaže s tvrdnjom (grafikon 30.).

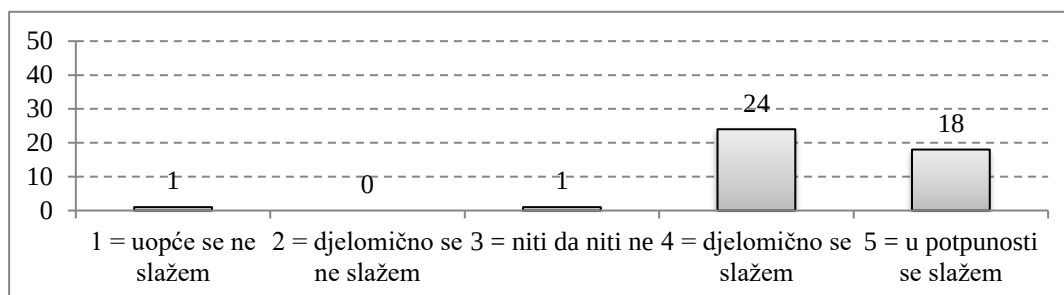
Grafikon 30. Promjene u organizaciji izazivaju odbojnost, averziju i otpor



Izvor: Rezultati istraživanja

Nadalje, anketnim upitnikom ispitan je stav prema tvrdnji „U organizaciji se očekuje da svi daju prijedloge za poboljšanja“. U ovom slučaju, većina ispitanika se slaže djelomično (54,55%) i u potpunosti (40,91%) (grafikon 31.).

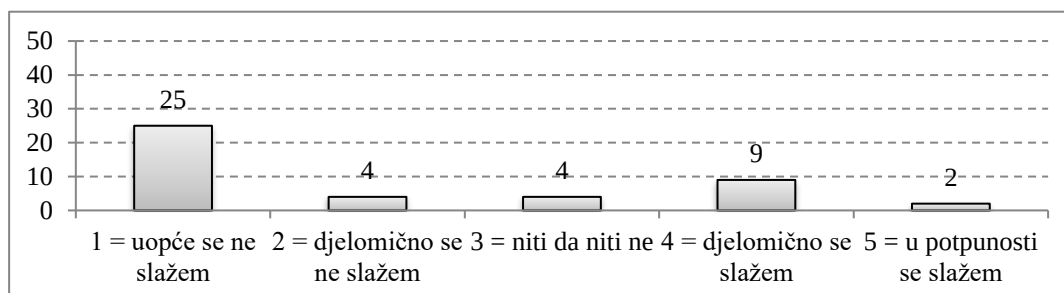
Grafikon 31. U organizaciji se očekuje da svi daju prijedloge za poboljšanja



Izvor: Rezultati istraživanja

Kako zaposlenici percipiraju učestalost promjena, ispitano je tvrdnjom: „Svaki dan se susrećemo s promjenama u radu“. U ovom slučaju 56,82% ispitanika ne slaže se s tvrdnjom (grafikon 32.).

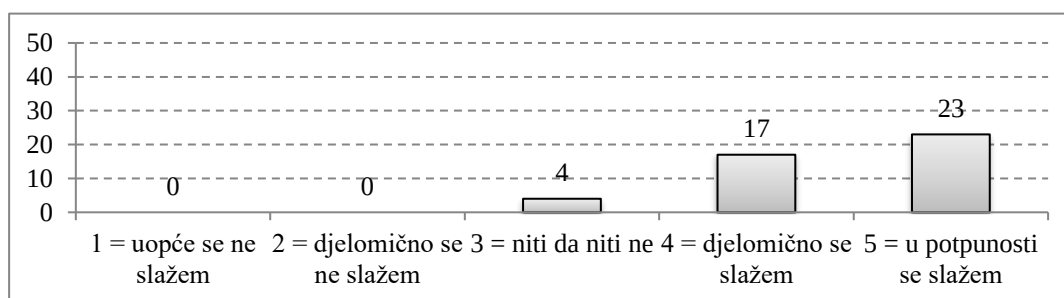
Grafikon 32. Svaki dan se susrećemo s promjenama u radu



Izvor: Rezultati istraživanja

Koliko su zaposlenici motivirani za provođenje promjena, ispitano je tvrdnjom: „Zaposlenici su motivirani za predvođenje promjena“. U ovom slučaju 52,27% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok ih se 38,64% slaže, ali djelomično (grafijom 33.).

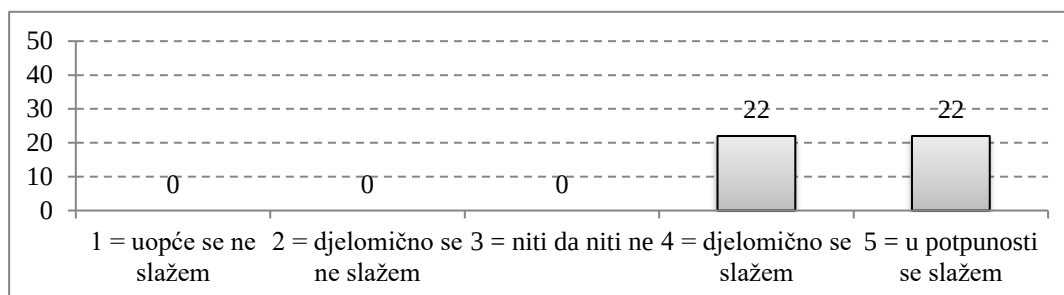
Grafikon 33. Zaposlenici su motivirani za predvođenje promjena



Izvor: Rezultati istraživanja

Uključenost zaposlenika u proces odlučivanja o promjenama (grafikon 34.) uglavnom je pozitivno ocijenjena od strane svih ispitanika. S tim da je 50% stavova izraženo uz potpunost slaganja, a 50% stavova djelomično slaganje.

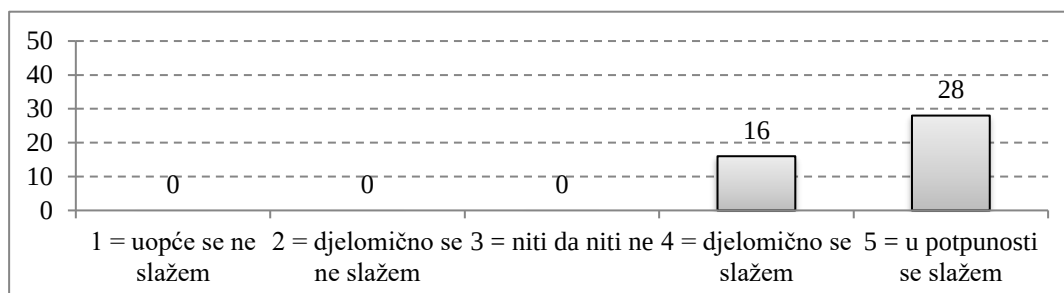
Grafikon 34. Zaposlenici su uključeni u proces odlučivanja o promjenama



Izvor: Rezultati istraživanja

Svjesnost zaposlenika o potrebama za promjenama u anketnom upitniku je mjerena tvrdnjom „Zaposlenici su svjesni potreba za promjenama“. U ovom slučaju 63,64% ispitanika je izrazilo potpuno slaganje, a djelomično njih 36,36% (grafikon 35.).

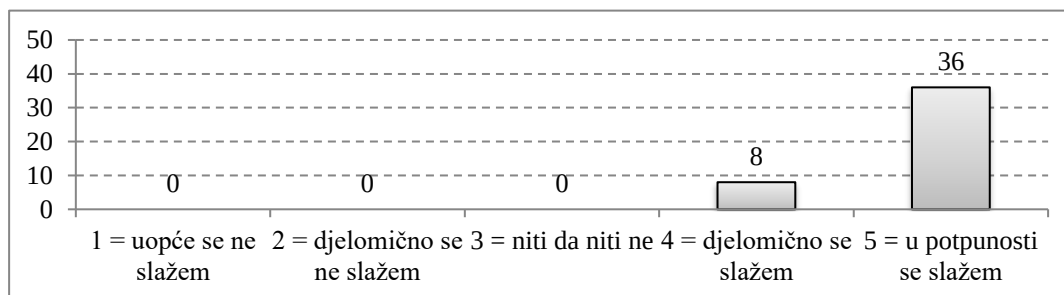
Grafikon 35. Zaposlenici su svjesni potreba za promjenama



Izvor: Rezultati istraživanja

Analiza tvrdnje „Svaka promjena je uspješno provedena u mojoj organizaciji“ pokazuje da u 81,82% slučajeva ispitanici tvrdnju ocjenjuju potpuno točnom (vrijednost 5), a njih 18,18% slaže se djelomično (grafikon 36.).

Grafikon 36. Svaka promjena je uspješno provedena u mojoj organizaciji



Izvor: Rezultati istraživanja

Pregledom vrijednosti kojima su ocijenjene tvrdnje (čestice) za mjerenje uspješnosti upravljanja promjenama, može se uočiti da po određenim pitanjima postoji disperzija stavova, dok se u nekim drugim pitanjima prepoznaje ujednačenost (suglasnost ili ujednačenost mišljenja i percepcije).

U nastavku je provedeno testiranje hipoteza postavljenih u ovome radu.

4.1.1. Testiranje hipoteza

Prethodno postavljene hipoteze glase:

H1: Organizacijska klima je preduvjet za uspješno upravljanje promjenama.

H1a: Zadovoljstvo zaposlenika, kao varijabla povezana s organizacijskom klimom, preduvjet je za uspješno upravljanje promjenama.

U tablici 5. prikazane su srednje vrijednosti čestica, kojima se ispitivala organizacijska klima. Prema rezultatu, raspon ocjena kreće se od 4,20 do 5,00. Najveći broj stavova o organizacijskoj klimi (79,55%) ocijenilo je organizacijsku klimu najvišom ocjenom (tablica 5.)

Tablica 5. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Organizacijska klima“

organizacijska_klima	Frekvencija	Postotak
4,20	2	4,55
4,40	1	2,27
4,60	4	9,09
4,80	2	4,55
5,00	35	79,55
Ukupno	44	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

Srednje vrijednosti čestica, kojima se ispitivalo zadovoljstvo, kreću se u rasponu od 4,43 do 5,00. Najveći broj stavova o zadovoljstvu iskazano je ocjenom 5 (70,43%) (tablica 6.).

Tablica 6. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Zadovoljstvo“

zadovoljstvo	Frekvencija	Postotak
4,43	1	2,27
4,71	2	4,55
4,86	10	22,73
5,00	31	70,45
Ukupno	44	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

Ispitivanjem lojalnosti, došlo se do raspona vrijednosti od 3,83 do 5,00. Najveći broj stavova teži ocjeni 5 (52,27%), pa je lojalnost, kao obilježje promatranih ispitanika na nešto nižoj poziciji u odnosu na ocjenu organizacijske klime i ocjenu zadovoljstva.

Tablica 7. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Lojalnost“

lojalnost	Frekvencija	Postotak
3,83	1	2,27
4,17	2	4,55
4,33	2	4,55
4,50	3	6,82
4,67	3	6,82
4,83	10	22,73
5,00	23	52,27
Ukupno	44	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

U tablici 8. prikazane su srednje vrijednosti za varijable kojima se mjerila uspješnost upravljanja promjenama. U ovom slučaju vrijednosti se kreću u rasponu od 3,50 do 5,00. Najveći broj ispitanika priklonio je ocjeni 4,17 (25%).

Tablica 8. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Uspješnost upravljanja promjenama“

Uspješnost upravljanja promjenama	Frekvencija	Postotak
3,50	1	2,27
3,67	5	11,36
3,75	3	6,82
3,92	1	2,27
4,08	3	6,82
4,17	11	25,00
4,25	9	20,45
4,33	6	13,64
4,42	1	2,27
4,50	1	2,27
4,58	1	2,27
4,67	1	2,27
5,00	1	2,27
Ukupno	44	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

Sukladno prosječnim vrijednostima za grupe varijabli, može se dati zbirni pregled koji ukazuje da je najbolje rangiran atribut „organizacijska klima“ s najmanjom vrijednosti 4,20

dok je najlošije rangiran atribut „upravljanje promjenama“ s najmanjom vrijednosti 3,50 (tablica 9.).

Tablica 9. Opisna statistika grupa varijabli

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
organizacijska_klima	44	4,20	5,00	4,9045	,21345
zadovoljstvo	44	4,43	5,00	4,9416	,11244
lojalnost	44	3,83	5,00	4,8106	,28209
uspjesnost_upravljanja_promjenama	44	3,50	5,00	4,1477	,29742
Valid N (listwise)	44				

Izvor: Rezultati istraživanja

U tablici 9. je vidljiv izračun prosječne vrijednosti pojedine varijable, pa prema tome, najbolji rezultat ima upravo zadovoljstvo zaposlenika s prosječnom ocjenom 4,94 slijedi organizacijska klima s ocjenom 4,90 a potom lojalnost s prosječnom ocjenom 4,8. Najmanju prosječnu vrijednost dobila je skupna varijabla koja je mjerila uspješnost upravljanja promjenama i iznosi 4,14 (tablica 9., stupac „Mean“).

Prva hipoteza, ***H1: Organizacijska klima je preduvjet za uspješno upravljanje promjenama,*** ispitana je uz Spearmanov test korelacije koji ispituje korelaciju ranga. Korelacija predstavlja suodnos ili međusobnu povezanost između različitih pojava predstavljenih vrijednostima dviju varijabli, ali ne pretpostavlja smjer navedene povezanosti.

Tablica 10. Korelacija: organizacijska klima i uspješnost upravljanja promjenama

Correlations			
		organizacijska_klima	uspjesnost_upravljanja_promjenama
Spearman's rho	Organizacijska klima	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,091
		N	44
	Uspješnost upravljanja promjenama	Correlation Coefficient	,555
		Sig. (2-tailed)	,44
		N	44

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema rezultatu, povezanost između varijable organizacijska klima i varijable uspješnost upravljanja promjenama **nije značajna (signifikantna; Sig.=0.555)**, pa se prva hipoteza odbacuje.

Pomoćna hipoteza ***H1a: Zadovoljstvo zaposlenika, kao varijabla povezana s organizacijskom klimom, preduvjet je za uspješno upravljanje promjenama*** ispitana je uz Spearmanov test korelacije koji ispituje korelaciju ranga.

Tablica 11. Korelacija: Organizacijska klima, uspješnost upravljanja promjenama i zadovoljstvo

Correlations			Organiza- cijskaklim a	Uspješnost upravljanja promjenama	Zadovoljstvo
Spearman's rho	Organizacijska klima	Correlation Coefficient	1,000	,091	,162
		Sig. (2-tailed)	.	,555	,294
		N	44	44	44
	Uspješnost upravljanja promjenama	Correlation Coefficient		1,000	,484
		Sig. (2-tailed)		.	,001
		N		44	44
	Zadovoljstvo	Correlation Coefficient			1,000
		Sig. (2-tailed)			.
		N			44

Izvor: Rezultati istraživanja

S obzirom da postoji **statistički značajna (signifikantna; Sig.=0.001)** povezanost između zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu i uspješnosti upravljanja promjenama, može se kazati da se pomoćna hipoteza ***H1a: Zadovoljstvo zaposlenika, kao varijabla povezana s organizacijskom klimom, preduvjet je za uspješno upravljanje promjenama*** prihvaća u potpunosti.

Također se može ukazati da je zadovoljstvo preduvjet radne klime, pa je u ovom slučaju dobiveno da u DM organizaciji prevladavaju stavovi i osjećaji zadovoljstva uvjetima i okruženjem na poslu. Ipak, što se tiče lojalnosti, iz odgovora proizlazi da su ispitanici lojalni kolektivu, ali zadržavaju slobodu odlučivanja o ostanku ili odlasku, ukoliko im se ponudi bolja prilika za posao. Čestice kojima se mjerila uspješnost upravljanja promjenama ipak

ukazuje da u određenim pitanjima zaposlenici izražavaju suglasje, a u nekim drugim pitanjima ujednačenost stavova nije detektirana.

4.2. Ograničenja prilikom istraživanja

U ovom istraživačkom postupku detektirano je ograničenje vremena i ograničenje ispitanika. Naime, vremenski okvir za provedbu istraživanja bio je kratak u odnosu na mogućnosti istraživača. Na vremensko ograničenje utjecali su objektivno definirani uvjeti izrade istraživačkog zadatka. Također, ograničenja ispitanika su u dijelu uskog kruga zahvata u području koje gravitira ujednačenim mikroekonomskim uvjetima i stoga i percipiranim obilježjima organizacijske klime u sklopu promatranog poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu obrađena je problematika organizacijske klime, upravljanje promjenama u organizaciji i izvedeno je terensko istraživanje organizacijske klime u poduzeću DM – Drogerie Markt d.o.o.

Sukladno nalazima, proizlazi da je svaka organizacija specifična u pogledu organizacijske klime. Naime, riječ je o vrlo osjetljivoj dimenziji koja se ne može detektirati u materijalnom obliku, no vrlo snažno utječe na sve vitalne čimbenike organizacije. Ljudi, kao ključni faktor svake organizacije, kreiraju suodnose, interakcije i u tom dijalogu manifestiraju brojne oblike ponašanja s pozitivnim i/ili negativnim konotacijama. Klima je ono što čovjek percipira i osjeća na radnom mjestu, u suodnosu s kolegama i suodnosu s nadređenima te kao cjelokupni doživljaj organizacije u kojoj radi, ili s kojom radi.

Klima je podložna promjenama. Najčešće je ona stabilna u mirnim i ujednačenim impulsima organizacijske dinamike. U uvjetima promjena, organizacijska klima prva najavljuje uzburkanost ili najavljuje elan ili paniku, ovisno kako je promjena shvaćena, prihvaćena i protumaćena. Upravo u tom dijelu rukovodstvo preuzima rizik provedbe promjena u organizaciji koja je navikla na ustaljene i poznate procese. Komunikacija je ključni moment pripreme na prijelaz iz jednog u drugo stanje, pa je nerijetko u pitanju i određeno krizno razdoblje koje nastaje zbog prirode organizacije da raste i razvija se ili zbog prijeke potrebe da se promijene činitelji koji više nemaju učinkovitost za daljnje održanje cjeline. Promjena tehnologije ili asortimana, može utjecati i na promjenu strukture organizacije i na promjenu ljudi koji su do trenutka nastupanja promjena zadovoljavali kriterije izvrsnosti. Sveukupnost učenja iziskuje dodatani napor i prilagodbe, koje najčešće stvara otpor kod zaposlenika i na taj način promjena je otežana.

Istraživanjem učinkovitosti organizacijske klime na uspješnost upravljanja promjenama, u ovome radu je provedena na uzorku zaposlenika N=44 u poduzeću DM – Drogerie Markt d.o.o. Prema rezultatima dobivenim za grupu varijabli „organizacijska klima“, „zadovoljstvo“, „lojalnost“ i „uspješnost upravljanja promjenama“, ispitana je glavna i pomoćna hipoteza rada.

Prva hipoteza, ***H1: Organizacijska klima je preduvjet za uspješno upravljanje promjenama,*** ispitana je uz Spearmanov test korelacije koji ispituje korelaciju ranga. Rezultati empirijskog

istraživanja pokazuju da ne postoji signifikantna povezanost između varijabli organizacijske klima i uspješnosti upravljanja promjenama, pa se prva hipoteza **ne prihvaća**.

Pomoćna hipoteza ispitana je uz Spearmanov test korelacije koji ispituje korelaciju ranga. Rezultati empirijskog istraživanja ukazuju na signifikantnu povezanost između varijabli zadovoljstvo zaposlenika i uspješnosti upravljanja promjenama, pa se **pomoćna hipoteza prihvaća** te se može zaključiti da je, u analiziranom poduzeću, ključni faktor upravljanja promjenama prvenstveno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, a tek potom i sveukupni doživljaj organizacijske klime.

LITERATURA

1. Anić, V. (ur.) (2004), Hrvatski enciklopedijski rječnik. Svezak 5, Zagreb: Novi Liber.
2. Anić, V. i Goldstein, I. (1999), Rječnik stranih riječi. I izdanje, Zagreb: Novi Liber.
3. Bahtijarević-Šiber (i sur.) (1991), Organizacijska teorija. Zagreb: Informator.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008), Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
5. Baletić, Z. (ur.) (1995), Ekonomski leksikon. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslava Krleže.
6. Bogdanović, M. (2003): Dijagnosticiranje organizacijske klime, Ekonomski pregled, 54 (9 – 10)
7. Bogdanović, M. (2009.) Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?, Tranzicija, Vol 11., No 23-24.
8. Buble, M. (2000), Management. Split: Ekonomski fakultet, str. 480 i 481.
9. Buble, M. (i sur.) (1997), Strategijski management. Split: Ekonomski fakultet.
10. dm, <https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>;
<https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>;
<https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>; https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/; https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/; https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/
11. DPI (2018): Uz 7. tjedan psihologije u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <http://dpi.hr/>
12. Drljača, M. (2005), Kultura kvalitete i organizacije, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 18.-20.05.2005., preuzeto: http://kvaliteta.inet.hr/t_Kultura%20kvalitete%20i%20organizacije.pdf
13. Društvo psihologa Istre, Uz 7 tjedan psihologije u Hrvatskoj, preuzeto: <http://dpi.hr/wp-content/uploads/2014/02/Organizacijska-klima.pdf>
14. Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova – Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 22 (1)
15. Henri Fayol (1841-1925), izvor: http://bs.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol
16. Hoy, W. K. (1990): OrganizationalClimateandCulture: A ConceptualAnalysisoftheSchoolWorkplace, Journal od EducationalandPsychological, 1 (2)

17. Hrvatska enciklopedija (2018): Menadžer, [Internet], raspoloživo na:
<http://www.enciklopedija.hr/>
18. Hrvatska enciklopedija, Motivacija,
<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42115>
19. Hrvatski leksikon (2018): Organizacija, [Internet], raspoloživo na:
<https://www.hrleksikon.info/>
20. Ivanicevich, J.M., Matteson, M.T. (1990.) Organization Behaviour and Management, IRWIN, Homewood.
21. Kovačić, M. (1996), Utjecaj nacionalno kulturne posebnosti na poslovni uspjeh. Slobodno poduzetništvo, 3.
22. Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri Jr., P.H. (1989), Management, Concepts and Applications. New York: Harper and Row.
23. Mohan, M. L. (1993), Organizational Communication and Cultural Vision; Approaches for Analysis. Albany: State University of New York Press.
24. Morić Milanović, B., Kunst, K. (2016.) Dijagnosticiranje poduzetničke klime – promjer poduzeća u farmaceutskoj industriji, Ekonomska misao i praksa, No. 1., str. 73-104.
25. Online Business Dictionary (2018): What is organization change?, [Internet], raspoloživo na: <http://www.businessdictionary.com/>
26. Perion, <http://www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx?DocumentID=20909>
27. Peters, J. T. i Waterman, R. H. Jr. (1982), In Search of Excellence, New York: HarperCollins Publishers Inc., prema:
<http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm>
28. PFRI, Metodologija znanstveno – istraživačkog rada, [Internet], raspoloživo na:
<http://www.pfri.uniri.hr/>
29. Pološki Vokić, N. i Zaninović, M. (2010), Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2.
30. Poslovna učinkovitost (2018): Upravljanje promjenama, [Internet],
<http://www.poslovnaucinkovitost.eu/>
31. Potts, R., LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb
32. Pržulj, Ž. (2002.), Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.

33. Ramiro (2018): Organizacijska klima, [Internet], raspoloživo na:
<https://www.ramiro.hr/>.
34. Randall R. A. (1988): Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis.
Human Relations
35. Schein, E. H. (1990), Organizational culture, American Psychologist, 45, 2.
36. Schein, E. H. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies,
Administrative Science Quarterly, 41, 2.
37. Sikavica, P. (1990), Organizacija poduzeća. III izdanje, Zagreb: Birotehnika.
38. Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
39. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta.
Zagreb: Školska knjiga.
40. Sikavica, P., Novak, M. (1999) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator
41. Sun Tzu (1997), Umijeće ratovanja. Zagreb: Misl, str. 194.
42. Sušanj, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko
istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko.
43. Vujić, V. (2005), Menadžment ljudskog kapitala. Opatije, Rijeka: Sveučilište u Rijeci,
Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
44. Vujić, V. (2010): Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija, 43
(2)
45. Weihrich, H. i Koontz, H. (1994), Menadžment. 10. izdanje, Zagreb: Mate.
46. Weihrich, H., Koontz, H. (1998), Menadžment, Mate, Zagreb.
47. Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije
znanstvenoga istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
48. Zvonarević, M. (1985), Socijalna psihologija. Zagreb: Školska knjiga.
49. Žugaj, M. i sur. (2004), Organizacijska kultura. Varaždin: Tiva.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razvoj koncepta kulture organizacije	11
Tablica 2. Kategorije vrijednosti kulture organizacije	14
Tablica 3. Upravljanje kompleksnim promjenama	34
Tablica 4. Promjene u poduzeću dm: od osnutka do 2018. g.....	41-43
Tablica 5. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Organizacijska klima“	60
Tablica 6. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Zadovoljstvo“	60
Tablica 7. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Lojalnost“	60
Tablica 8. Srednje vrijednosti grupe varijabli „Uspješnost upravljanja promjenama“	61
Tablica 9. Opisna statistika grupa varijabli	61
Tablica 10. Korelacija: organizacijska klima i uspješnost upravljanja promjenama	62
Tablica 11. Korelacija: Organizacijska klima, uspješnost upravljanja promjenama i zadovoljstvo	63

POPIS SLIKA

Slika 1. Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava	12
Slika 2. Činitelji utjecaja na organizacijsku strukturu.....	27
Slika 3. Vrste organizacijskih promjena	27
Slika 4. Pravilo razine učinka i stresa u organizaciji.....	36
Slika 5. dm drogeriemarkt u Europi: broj poslovnica i godina ulaska na tržište	38
Slika 6. Broj zaposlenih u poduzeću DM Drogerie Markt od 2016. do 2019.....	39
Slika 7. Pregled mrežne stranice dm	44
Slika 8. Izračun srednje vrijednosti grupe varijabli.....	59

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Radni status u organizaciji	45
Grafikon 2. Ispitanici prema spolu	46
Grafikon 3. Dobna skupina ispitanika	46
Grafikon 4. Stupanj formalne naobrazbe	46
Grafikon 5. Godine radnog staža	47
Grafikon 6. Radno mjesto ispitanika	47
Grafikon 7. U mojoj radnoj okolini prijateljski i prijatan nastup se cijeni	48
Grafikon 8. Konflikte razrješavamo da se postigne obostrana korist	48
Grafikon 9. Neuspjesi se bez oklijevanja kritiziraju	48
Grafikon 10. U našoj organizaciji nadređeni cijene dobro obavljen posao	49
Grafikon 11. Radimo timski i uz podršku	49
Grafikon 12. Zadovoljstvo mi je biti dio moje organizacije	50
Grafikon 13. Volim dolaziti na posao	50
Grafikon 14. Imam osjećaj da pridonosim svojim radom	50
Grafikon 15. Zadovoljna/zadovoljan sam plaćom	51
Grafikon 16. Zadovoljna/zadovoljan sam mogućnostima napredovanja	51
Grafikon 17. Zadovoljna/zadovoljan sam kolegama i kolegicama na poslu	51
Grafikon 18. Zadovoljna/zadovoljan sam odnosom s naređenima	52
Grafikon 19. Svaki zaposlenik osjeća da pripada jednoj velikoj obitelji	52
Grafikon 20. Ne bih napustila/napustio organizaciju zbog druge	

moгуćnosti zaposlenja	53
Grafikon 21. Ljudi u organizaciji imaju uzajamno povjerenje	53
Grafikon 22. Zaposlenici ciljeve organizacije smatraju svojim ciljevima	53
Grafikon 23. Organizacija brine o mojim potrebama	54
Grafikon 24. Bez teškoća uspijevam uskladiti posao i privatni život	54
Grafikon 25. Zaposlenici su aktivno uključeni u postavljanje ciljeva organizacije.....	55
Grafikon 26. Nadređeni prosljeđuju informacije zaposlenima na jasan način.....	55
Grafikon 27. U organizaciji su promjene stalno prisutne.....	55
Grafikon 28. Zaposlenici su uključeni u planiranje promjena	56
Grafikon 29. Pogreške kod uvođenja promjena su u našoj organizaciji prihvatljive.....	56
Grafikon 30. Promjene u organizaciji izazivaju odbojnost, averziju i otpor.....	56
Grafikon 31. U organizaciji se očekuje da svi daju prijedloge za poboljšanja	57
Grafikon 32. Svaki dan se susrećemo s promjenama u radu.....	57
Grafikon 33. Zaposlenici su motivirani za predvođenje promjena	57
Grafikon 34. Zaposlenici su uključeni u proces odlučivanja o promjenama	58
Grafikon 35. Zaposlenici su svjesni potreba za promjenama.....	58
Grafikon 36. Svaka promjena je uspješno provedena u mojoj organizaciji.....	58

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

ovom anketom želi se ispitati glavna područja koja utječu na to kako zaposleni doživljavaju organizaciju i kako se osjećaju na poslu.

U anketnom upitniku su navedene tvrdnje koje se odnose na različite vidove vašeg percipiranja organizacije i njezinoga rada. Svoje odgovore unosite tako da izaberete broj koji najbolje opisuje vaš stav ili mišljenje. Nemojte se zadržavati dulje vrijeme na pojedinom pitanju, već odgovore bilježite u skladu s prvim dojmom.

Rezultati će biti obrađeni skupno i vaš identitet je u potpunosti zaštićen. Ne prikupljam osobne podatke ili podatke na temelju kojih bismo vas mogli identificirati u skupini obuhvaćenoj ovim anketiranjem.

Hvala vam na suradnji!

Studentica Maja Brkan

UPUTA ZA OZNAČAVANJE VAŠEG ODGOVORA:

- 1 = uopće se ne slažem
- 2 = djelomično se ne slažem
- 3 = niti da niti ne
- 4 = djelomično se slažem
- 5 = u potpunosti se slažem

1	U mojoj radnoj okolini prijateljski i prijatan nastup se cijeni	1	2	3	4	5
2	Konflikte razrješavamo da se postigne obostrana korist	1	2	3	4	5
3	Neuspjesi se bez oklijevanja kritiziraju	1	2	3	4	5
4	U našoj organizaciji nadređeni cijene dobro obavljen posao	1	2	3	4	5
5	Radimo timski i uz podršku	1	2	3	4	5
6	Zadovoljstvo mi je biti dio moje organizacije	1	2	3	4	5
7	Volim dolaziti na posao	1	2	3	4	5
8	Imam osjećaj da pridonosim svojim radom	1	2	3	4	5
9	Zadovoljna/zadovoljan sam plaćom	1	2	3	4	5
10	Zadovoljna/zadovoljan sam mogućnostima napredovanja	1	2	3	4	5
11	Zadovoljna/zadovoljan sam kolegama i kolegicama na poslu	1	2	3	4	5
12	Zadovoljna/zadovoljan sam odnosom s naređenima	1	2	3	4	5
13	Svaki zaposlenik osjeća da pripada jednoj velikoj obitelji	1	2	3	4	5

14	Ne bih napustila/napustio organizaciju zbog druge mogućnosti zaposlenja	1	2	3	4	5
15	Ljudi u organizaciji imaju uzajamno povjerenje	1	2	3	4	5
16	Zaposlenici ciljeve organizacije smatraju svojim ciljevima	1	2	3	4	5
17	Organizacija brine o mojim potrebama	1	2	3	4	5
18	Bez teškoća uspijevam uskladiti posao i privatni život	1	2	3	4	5
19	Zaposlenici su aktivno uključeni u postavljanje ciljeva organizacije	1	2	3	4	5
20	Nadređeni prosljeđuju informacije zaposlenima na jasan način	1	2	3	4	5
21	U organizaciji su promjene stalno prisutne	1	2	3	4	5
22	Zaposlenici su uključeni u planiranje promjena	1	2	3	4	5
23	Pogreške kod uvođenja promjena su u našoj organizaciji prihvatljive	1	2	3	4	5
24	Promjene u organizaciji izazivaju odbojnost, averziju i otpor	1	2	3	4	5
25	U organizaciji se očekuje da svi daju prijedloge za poboljšanja	1	2	3	4	5
26	Svaki dan se susrećemo s promjenama u radu	1	2	3	4	5
27	Zaposlenici su motivirani za predvođenje promjena	1	2	3	4	5
28	Zaposlenici su uključeni u proces odlučivanja o promjenama	1	2	3	4	5
29	Zaposlenici su svjesni potreba za promjenama	1	2	3	4	5
30	Svaka promjena je uspješno provedena u mojoj organizaciji	1	2	3	4	5

31. Vaš Radni statusu organizaciji (označite oznakom X)

Stalni radi odnos	
Radni odnos na određeno vrijeme	

32. Spol (označite oznakom X)

ženski	
muški	

33. Dobna skupina kojoj pripadate (označite oznakom X)

do 30 godina	
od 31 do 40 godina	
od 41 do 50 godina	
od 51 do 60 godina	
61 godina i više	

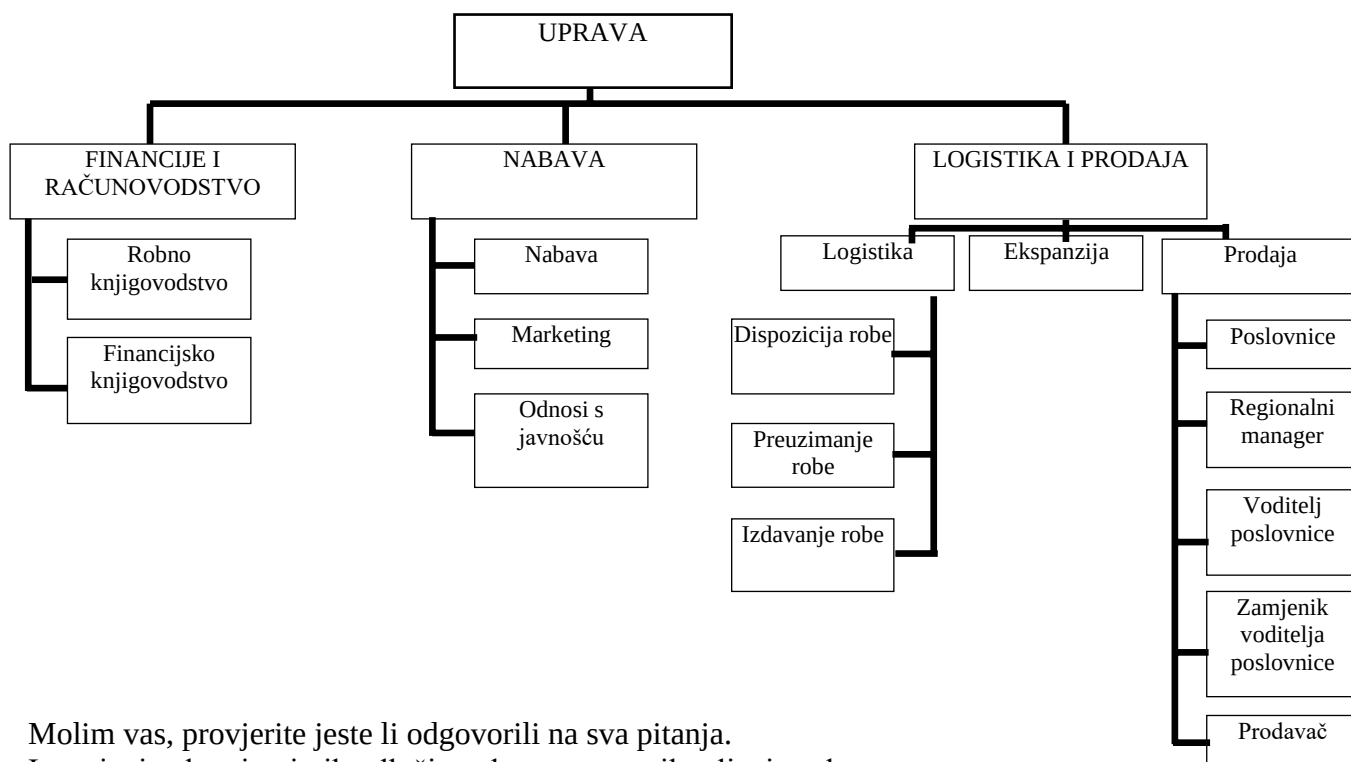
34. Stupanj formalne naobrazbe (označite oznakom X)

magisterij znanosti, doktorat	
magistar specijalist	
visoka stručna sprema	
viša stručna sprema	
srednja stručna sprema	
niža stručna sprema	

35 Koliko imate godina radnog staža (označite oznakom X)

do 2 godine	
od 3 do 5 godina	
od 6 do 10 godina	
od 11 do 15 godina	
od 16 do 20 godina	
od 21 do 25 godina	
od 26 do 30 godina	
više od 30 godina	

36. Označite ili zaokružite na organizacijskoj shemi gdje se nalazi vaše radno mjesto ili pozicija



Molim vas, provjerite jeste li odgovorili na sva pitanja.

Ispunjeni anketni upitnik odložite u kuvertu za prikupljanje anketa.

Hvala vam što se sudjelovali u anketiranju. Želim vam ugodan nastavak dana.

Prilog: rezultati anketiranja

U mojoj radnoj okolini prijateljski i prijatan nastup se cijeni	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	1	2,27
5 = u potpunosti se slažem	43	97,73
Konflikte razrješavamo da se postigne obostrana korist	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	1	2,27
5 = u potpunosti se slažem	43	97,73
Neuspjesi se bez oklijevanja kritiziraju	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	2	4,55
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	4	9,09
4 = djelomično se slažem	2	4,55
5 = u potpunosti se slažem	36	81,82
U našoj organizaciji nadređeni cijene dobro obavljen posao	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	1	2,27
5 = u potpunosti se slažem	43	97,73
Radimo timski i uz podršku	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	0	0,00
5 = u potpunosti se slažem	44	100,00
Zadovoljstvo mi je biti dio moje organizacije	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	0	0,00
5 = u potpunosti se slažem	44	100,00
Volim dolaziti na posao	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00

4 = djelomično se slažem	11	25,00
5 = u potpunosti se slažem	33	75,00
Imam osjećaj da pridonosim svojim radom	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	0	0,00
5 = u potpunosti se slažem	44	100,00
Zadovoljna/zadovoljan sam plaćom	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	0	0,00
5 = u potpunosti se slažem	44	100,00
Zadovoljna/zadovoljan sam mogućnostima napredovanja	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	5	11,36
5 = u potpunosti se slažem	39	88,64
Zadovoljna/zadovoljan sam kolegama i kolegicama na poslu	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	1	2,27
5 = u potpunosti se slažem	43	97,73
Zadovoljna/zadovoljan sam odnosom s naređenima	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	1	2,27
5 = u potpunosti se slažem	43	97,73
Svaki zaposlenik osjeća da pripada jednoj velikoj obitelji	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	1	2,27
5 = u potpunosti se slažem	43	97,73
Ne bih napustila/napustio organizaciju zbog druge mogućnosti zaposlenja	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	5	11,36

4 = djelomično se slažem	10	22,73
5 = u potpunosti se slažem	29	65,91
Ljudi u organizaciji imaju uzajamno povjerenje	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	3	6,82
5 = u potpunosti se slažem	41	93,18
Zaposlenici ciljeve organizacije smatraju svojim ciljevima	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	3	6,82
5 = u potpunosti se slažem	41	93,18
Organizacija brine o mojim potrebama	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	1	2,27
4 = djelomično se slažem	7	15,91
5 = u potpunosti se slažem	36	81,82
Bez teškoća uspijevam uskladiti posao i privatni život	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	14	31,82
5 = u potpunosti se slažem	30	68,18
Zaposlenici su aktivno uključeni u postavljanje ciljeva organizacije	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	9	20,45
5 = u potpunosti se slažem	35	79,55
Nadređeni prosljeđuju informacije zaposlenima na jasan način	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	3	6,82
5 = u potpunosti se slažem	41	93,18
U organizaciji su promjene stalno prisutne	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	8	18,18

4 = djelomično se slažem	15	34,09
5 = u potpunosti se slažem	21	47,73
Zaposlenici su uključeni u planiranje promjena	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	1	2,27
4 = djelomično se slažem	10	22,73
5 = u potpunosti se slažem	33	75,00
Pogreške kod uvođenja promjena su u našoj organizaciji prihvatljive	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	1	2,27
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	1	2,27
4 = djelomično se slažem	24	54,55
5 = u potpunosti se slažem	18	40,91
Promjene u organizaciji izazivaju odbojnost, averziju i otpor	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	27	61,36
2 = djelomično se ne slažem	5	11,36
3 = niti da niti ne	2	4,55
4 = djelomično se slažem	8	18,18
5 = u potpunosti se slažem	2	4,55
U organizaciji se očekuje da svi daju prijedloge za poboljšanja	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	1	2,27
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	1	2,27
4 = djelomično se slažem	24	54,55
5 = u potpunosti se slažem	18	40,91
Svaki dan se susrećemo s promjenama u radu	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	25	56,82
2 = djelomično se ne slažem	4	9,09
3 = niti da niti ne	4	9,09
4 = djelomično se slažem	9	20,45
5 = u potpunosti se slažem	2	4,55
Zaposlenici su motivirani za predvođenje promjena	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	4	9,09
4 = djelomično se slažem	17	38,64
5 = u potpunosti se slažem	23	52,27
Zaposlenici su uključeni u proces odlučivanja o promjenama	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00

4 = djelomično se slažem	22	50,00
5 = u potpunosti se slažem	22	50,00
Zaposlenici su svjesni potreba za promjenama	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	16	36,36
5 = u potpunosti se slažem	28	63,64
Svaka promjena je uspješno provedena u mojoj organizaciji	Frekvencija	Postotak
1 = uopće se ne slažem	0	0,00
2 = djelomično se ne slažem	0	0,00
3 = niti da niti ne	0	0,00
4 = djelomično se slažem	8	18,18
5 = u potpunosti se slažem	36	81,82
Vaš Radni status u organizaciji	Frekvencija	Postotak
Stalni radni odnos	44	100,00
Radni odnos na određeno vrijeme	0	0,00
Spol	Frekvencija	Postotak
Ženski	38	86,36
Muški	6	13,64
Dobna skupina kojoj pripadate	Frekvencija	Postotak
do 30 godina	9	20,45
od 31 do 40 godina	20	45,45
od 41 do 50 godina	15	34,09
od 51 do 60 godina	0	0,00
61 godina i više	0	0,00
Stupanj formalne naobrazbe	Frekvencija	Postotak
magisterij znanosti, doktorat	0	0,00
magistar specijalist	0	0,00
visoka stručna sprema	3	6,82
viša stručna sprema	10	22,73
srednja stručna sprema	31	70,45
niža stručna sprema	0	0,00
Godine radnog staža	Frekvencija	Postotak
do 2 godine	0	0,00
od 3 do 5 godina	5	11,36
od 6 do 10 godina	8	18,18
od 11 do 15 godina	19	43,18
od 16 do 20 godina	9	20,45
od 21 do 25 godina	2	4,55
od 26 do 30 godina	1	2,27
više od 30 godina	0	0,00
Radno mjesto	Frekvencija	Postotak

Prodavač	26	59,09
Voditelj poslovnice	8	18,18
Zamjenik voditelja poslovnice	10	22,73
organizacijska_klima	Frekvencija	Postotak
4,20	2	4,55
4,40	1	2,27
4,60	4	9,09
4,80	2	4,55
5,00	35	79,55
zadovoljstvo	Frekvencija	Postotak
4,43	1	2,27
4,71	2	4,55
4,86	10	22,73
5,00	31	70,45
lojalnost	Frekvencija	Postotak
3,83	1	2,27
4,17	2	4,55
4,33	2	4,55
4,50	3	6,82
4,67	3	6,82
4,83	10	22,73
5,00	23	52,27
uspjesnost_upravljanja_promjenama	Frekvencija	Postotak
3,50	1	2,27
3,67	5	11,36
3,75	3	6,82
3,92	1	2,27
4,08	3	6,82
4,17	11	25,00
4,25	9	20,45
4,33	6	13,64
4,42	1	2,27
4,50	1	2,27
4,58	1	2,27
4,67	1	2,27
5,00	1	2,27
Ukupno	44	100,00

SAŽETAK

U ovom radu obrađena je problematika organizacijske klime, upravljanje promjenama u organizaciji i izvedeno je terensko istraživanje organizacijske klime u poduzeću DM – Drogerie Markt d.o.o. Svaka je organizacija specifična u pogledu organizacijske klime. Ljudi, kao ključni faktor, kreiraju suodnose, interakcije i u tom dijalogu manifestiraju brojne oblike ponašanja s pozitivnim i/ili negativnim konotacijama. Klima je ono što čovjek percipira i osjeća na radnom mjestu, u suodnosu s kolegama i suodnosu s nadređenima te kao cjelokupni doživljaj organizacije u kojoj radi, ili s kojom radi. U uvjetima promjena, organizacijska klima prva najavljuje uzburkanost ili najavljuje elan ili paniku, ovisno kako je promjena shvaćena, prihvaćena i protumačena. Upravo u tom dijelu rukovodstvo preuzima rizik provedbe promjena u organizaciji koja je navikla na ustaljene i poznate procese. Prema rezultatu istraživanja, može se zaključiti da je ključni faktor upravljanja promjenama prvenstveno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, a tek potom i sveukupni doživljaj organizacijske klime. Također se može ukazati da je zadovoljstvo preduvjet pozitivne radne klime.

Ključne riječi: *organizacijska klima, uspješnost promjena, zadovoljstvo zaposlenih.*

SUMMARY

This paper deals with organizational climate issues, organizational change management and field research of organizational climate at DM - Drogerie Markt d.o.o. Each organization is specific in terms of organizational climate. Humans, as key factors, creating relationships, interactions and in this dialogue manifest themselves in simple behaviors with positive and / or negative connotations. Climate is what a person perceives and feels in the workplace, in relation to his colleagues and in relation to his superiors, such as the overall experience of the organization in which he works, or with whom he works. In the course of change, the organizational climate is the first to announce excitement or announce elan or panic, depending on how the change is understood, accepted and interpreted. It is in this part that management takes on the risk of proving a change in an organization that is accustomed to established and familiar processes. Following the results of the research, it can be concluded that the key factor in managing change is primarily employee satisfaction in the workplace, and only then the overall organizational climate experience. It can also be stated that satisfaction is a prerequisite for a positive working climate.

Keywords: *organizational climate, change success, employee satisfaction.*