Upravljanje organizacijskim promjenama i organizacijska kultura u poduzeću Brodospas d.d.

Radanović, Sanja

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:124:090855

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

EKONOMSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE U SPLITU

DIPLOMSKI RAD

Upravljanje organizacijskim promjenama i organizacijska kultura u poduzeću Brodospas d.d.

Mentor: **Student:**

Prof.dr.sc.Nikša Alfirević **Sanja Radanović**

Split, srpanj,2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 4

1.3. Svrha i cilj istraživanja 5

1.4. Istraživačke hipoteze 6

1.5. Metode istraživanja 6

1.6. Doprinos istraživanja 7

1.7.Struktura diplomskog rada 7

2. POJAM I UTJECAJ UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA 8

2.1. Izvori i pokretači organizacijskih promjena 8

2.2. Odlučivanje o organizacijskim promjenama 9

2.3.Vrste promjena i modeli upravljanja promjenama 11
2.3.1 Klasifikacija organizacijskih promjena s aspekta predmetapromjene 11
2.3.2 Vrste organizacijskih promjena s aspekta njihova opsega i inteziteta 14
2.3.3 Modeli upravljanja promjenama 15

2.4.Proces organizacijskih promjena 16

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA 17

3.1.Pojam i definicija organizacijske kulture 17

3.2.Elementi i funkcije organizacijske kulture 18

3.3.Modeli vrste i tipovi organizacijske kulture 22
3.3.1 Modeli organizacijske kulture 22
3.3.2 Vrste organizacijske kulture 23
3.3.3 Tipovi organizacijske kulture 24
3.3.3.1 Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture 25
3.3.3.2 Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture 26
3.3.3.3 Scholzova tipologija organizacijske kulture 27
3.3.3.4 Handyjeva tipologija organizacijske kulture 29

3.4.Organizacijska kultura kao činitelj uspješnosti i učinkovitosti poslovnog sustava ... 30

3.5.Organizacijska kultura u implementaciji strategije 32

3.6.Menadžment i organizacijska kultura..... 35

3.7.Promjene u organizacijskoj kulturi..... 36

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 43

4.1.O poduzeću…….43

4.2.Metodologija istraživanja…….…..…45

4.2.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja - demografske karakteristike……...…46

4.3.Rezultati istraživanih hipoteza…….……....…….……52

5. ZAKLJUČAK..... 61

SAŽETAK 62

SUMMARY.....62

LITERATURA 64

POPIS SLIKA 67

POPIS TABLICA 67

POPIS GRAFIKONA 68

PRILOZI 69

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Upravljanje današnjim sve učestalijim, složenijim i sve manje predvidivim promjenama, moguće je samo novim sredstvima koje pruža informacijska revolucija[1].

Organizacija nije statična pojava. Jednom definirana, organizacija nastavlja funkcionirati primorana da se neprestano prilagođava različitim utjecajima činitelja, kako pretežito unutarnjih tako i onih iz okoline, ako želi opstati[2].

Kako bi poduzeće bilo prepoznato u kreiranju održive konkurentske prednosti, ono mora funkcionirati poput tima u svim svojim poslovnim područjima, te primjenjivati nove pristupe u procesnom menadžmentu koji dovode do radikalnih promjena u unapređenju cjelokupnog učinka poduzeća. Upravljanje promjenama – uključuje niz faktora s ljudskom i socijalnom komponentom, orijentiranih na promjene, kao i tehnike koje olakšavaju poduzeću proces prilagodbe novonastalih procesa i struktura[3].

Upravljanje promjenama moguće je definirati kao proces mijenjanja, tj. modificiranja postojeće organizacije[4].

Uspješna organizacija jednako usmjerava pažnju na potrebne promjene, kao i na način kako ih postići. Zbog toga proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u proviđenju organizacijskih promjena i mijenjanju organizacije[5].

Promjene se u organizacijama mogu pojaviti na različitim razinama koje su predmet analize.To može biti pojedinac, grupa, organizacija, populacija ili mreža organizacija, te veće zajednice i društva u kojima se organizacija nalazi[6].

Promjena, s obzirom na fokus, može biti operativna ili strateška. Operativna promjena odnosi se na promjene u svakodnevnim operacijama, dok strateška promjena uključuje promjenu smjera djelovanja ili vizije[7].

---

[1]Jusić B.(2001.):Upravljanje obnavljanjem organizacije, Ekonomski institut Zagreb, str.13.
[2]Žugelj M.,Šehanović J.,Cingula M.:Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.,str.175.
[3]Buble M.: Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Split, 2010.,str.190-191.
[4]Certo S.C.: Principles of modern management, Boston, 1989., str.36.
[5]Alfirević N.,Garbin Praničević D.,Talaja A.:Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem,Split,2014.,str.63

[6]Ibid, str.63.
[7]Ibid, str.67.

Promatrajući poduzeće kao otvoreni sustav, organizacijske promjene treba shvatiti kao dio onih poslovnih aktivnosti kojima poduzeće ostvaruje povratnu vezu, mijenjajući sebe kako bi povećalo vjerojatnost postizanja cilja[8].

Neke organizacijske promjene se planiraju unaprijed, dok druge dolaze kao neposredna reakcija na neočekivane događaje bilo u okolini bilo unutar poduzeća. Pri donošenju odluke o provođenju promjena potrebno je razmotriti njihovu opravdanost, mogućnost realizacije te odrediti dali je pravo vrijeme za provođenje promjene[9].

Jedan od ključnih faktora koji utječu na uspješnost upravljanja promjenama u organizaciji je organizacijska kultura.

Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura poprilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi[10].

Ukoliko zaposleni u nekoj organizaciji nisu zadovoljni svojom random okolinom ili im nedostaju vizija i motive, tada dolazi do zastoja kreativnih i njihovih mentalnih sposobnosti. Ovi razlozi upućuju na činjenicu da organizacija treba brižno njegovati svoju organizacijsku kulturu[11].

Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Pojedinac može prihvatiti kulturu, adaptirati se i biti uspješan pa čak i udariti pečat kulturi poduzeća, ali ako se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi, tada mora napustiti organizaciju. Kultura je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Ona je isprepletena s ciljevima i životnom filozofijom poduzeća, a izražava se kroz njezine slogane koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju[12].

Kultura je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi kako se radi u toj organizaciji. Ona je isprepletena sa ciljevima i životnom filozofijom organizacije, a izražava se kroz njezine slogane koji kondeziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju. Za menadžera je

[8]Žugelj M.,Šehanović J.,Cingula M.:Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.,str.208.

[9]Ibid, str.212.
[10]Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004., str.7.
[11]Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004. , str.1.
[12]Ibid, str.526.

poznavanje culture bitno, a mogućnosti prilagođavanja kulturi poduzeća presudan je činitelj opstanka unutar organizacije. Ako se dobro upoznaju elementi organizacijske kulture i ako se uspiju uskladiti s ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije. Osobne vrijednosti, izražene u stavovima i uvjerenjima zaposlenih, utječu na sve aspekte menadžmenta i definiraju ono što razlikuje jednu organizaciju od druge[13].

U poduzeću je potrebno razviti učeću organizacijsku kulturu. Učenje jest usvajanje znanja, dok je organizacijsko učenje sposobnost organizacije da uči, akumulira znanje iz vlastitog iskustva te ga primjenjuje[14].

Važnost poznavanja kulture određene organizacije dolazi do izražaja u situacijama kada je potrebno mijenjati organizaciju i / ili upravljati razvojem organizacije. Ukoliko organizacijska kultura koči uspjeh, potrebno je razmotriti promjenu kulture. Nju je nemoguće točno dijagnosticirati i namjerno mijenjati, ali je njome ipak moguće upravljati, npr. metodom upravljanja organizacijskim razvojem. Potonje predstavlja planirani postupak značajnog mijenjanja interpersonalnog, grupnog, intergrupnog i organizacijskog ponašanja koji se provodi kroz dulje vremensko razdoblje pod vodstvom vanjskog konzultanta. Organizacijska kultura koja vrednuje otvorenost i povjerenje, podržava ljude u njihovom individualnom rastu i razvoju te koja budi u zaposlenima želju da budu dijelom organizacije, integralni je dio pozitivne radne okoline[15].

Utjecaj postojeće organizacijske kulture na promjene je značajan, pa ukoliko se javi potreba za promjenom, najčešće je to potreba da se promjeni uspješnost organizacije. Tada će intervencija obuhvatiti cjelokupnu organizaciju, uključujući njezinu strukturu, tehnologiju i ljude. Promjena organizacijske kulture mora olakšati sve druge vrste promjena, premda će se i sama odvijati pod njihovim utjecajem[16].

Nije isključeno da se prilikom promjene organizacijske kulture pojave različite vrste otpora, kao posljedica inertnosti, neznanja ili odveć okoštalih stavova utjecajnih pojedinaca. Prevladavanje tih otpora i koncentracija stvaralačke energije pojedinaca na postizanje cilja

[13]Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004., str.10.

[14]Preuzeto sa http://blog.dnevnik.hr/tim19uz/

[15]Warr, P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London, str. 281.
[16]Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004., str.280.

umjesto na destrukciju, bit će najvažniji zadatak koje stoji pred menadžmentom u procesu promjene organizacijske kulture[17].

1.2.Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je prije svega definiranje upravljanja organizacijskim promjenama i zašto do njih dolazi, kako te promjene mogu utjecati na poslovanje i kako zaposlenici reagiraju na njih. Poseban naglasak stavit će se na organizacijsku kulturu i njezino značenje.

Poduzeća i ljudi koji su njihov glavni resurs bez kojeg bi se bilo koja organizacija raspala, se svakodnevno susreću s brojnim promjenama koje se moraju dogoditi kako bi se održao korak s konkurentima na tržištu. Upravo one organizacije koje pravovremeno detektiraju potrebu da nešto treba mijenjati su uspješne i imaju dug životni vijek.

Dakle, kako bi organizacija bila efikasna treba na vrijeme prepoznati potrebu za različitim vrstama promjena i poduzeti korake kako bi njima upravljala na ispravan način. Zadatak je poduzeća da se konstantno prilagođava okolini ako želi održati korak s konkurencijom i postići dugovječnost, jer činjenica jest da se svakodnevno rađaju nove ideje i osnivaju mnoga poduzeća i organizacije ali manji broj istih doživi višegodišnju ili čak stoljetnu tradiciju poslovanja.

Kako je već navedeno velik dio rada biti će posvećen organizacijskoj kulturi, od definiranja iste, preko opisivanja njezinih elemenata, funkcija i klasifikacije iste.

Kako bi se predmet istraživanja vjerodostojnije objasnio i prikazao, provest će se empirijsko istraživanje u poduzeću Brodospas d.d. u Splitu.

Dobivanjem pristupa internoj dokumentaciji te intervjuiranjem i anketiranjem zaposlenika, detaljno će se ispitati povezanost organizacijske kulture i organizacijskih promjenama u promatranom poduzeću.

[17]Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004., str.280.

1.3.Svrha i cilj istraživanja

Cilj istraživanja je na temelju teorijskog i empirijskog istraživanja ukazati na iznimnu važnost ne samo uočavanja potrebe za organizacijskim promjenama već i upravljanja istima, kao i izniman značaj organizacijske kulture unutar poduzeća te kako su ta dva segmenta međusobno povezana sa stvaranjem dodatne vrijednosti organizacije na tržištu.

Cilj je pokazati kako su promjene u orgainzaciji iznimno bitne zaposlenicima svih dijelova poduzeća tako da svaka promjena direktno može utjecati na rad pojedninca, njegovu radnu okolinu te socijalne odnose i kolektiv u cjelini.

S druge strane bitne su i za menadžere i upravu jer utječu na efikasnost i motivaciju zaposlenika, produktivnost rada organizacije i naposljetku na konačni poslovni rezultat. Kroz rad će se dakle nastojati dokazati teza kako orijentiranost na rezultate nije moguća bez orijentacije na ljude koji te rezultate trebaju postići.

Velik dio istraživanja će se odnositi na ispitivanje kako organizacijska kultura i interna komunikacijska klima utječu na zaposlenike, odnosno njihov rad, zadovoljstvo poslom i predanost poslu.

Svrha je prikupljanjem dostupnih informacija, teorija i istraživanja relevantnih autora dobivenih proučavanjem i analizom dostupne stručne literature doći do određenih znanja i teza te postaviti određene hipoteze kojima će se nastojati odgovoriti na pitanja čiji odgovori mogu potvrditi ili opovrgnuti teoretski dio istraživanja.

Empirijskim istraživanjem koje će biti provedeno u poduzeću Brodospas d.d. istražit će se s kojim se promjenama to poduzeće do sada susretalo, ali i postoji li potreba za novim promjenama u budućnosti.

Glavni naglasak će biti na hipoteze koje će dati odgovore na pitanja koja objedinjuju problematiku svih dijelova rada koji se istražuju.

1.4.Istraživačke hipoteze

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja postavit će se određene istraživačke hipoteze koje se daljnjim istraživanjem trebaju potvrditi ili opovrgnuti.

Hipoteze kojima će se provoditi daljnje istraživanje su sljedeće:

H1: Menadžment ima značajan utjecaj na organizacijsku kulturu.

H2: Uloga organizacijske kulture je značajna u upravljanju promjenama u poduzeću.

H2a) Demografska obilježja zaposlenika utječu na različitost stavova o uvođenju promjena u organizaciju

1.5.Metode istraživanja

Teoretski dio analize će se raditi na temelju doslovne interpretacije, odnosno citiranja teorija i spoznaja iz stručne i znanstvene literature domaćih i stranih autora ili slobodne interpretacije na temelju informacija i znanja stečenih iz proučavanja iste literature.Osim knjiga koje se bave tematikom koja je već navedena, podaci će se prikupljati iz stručnih časopisa i pub

Prilikom izrade teorijskog dijela rada koristit će se sljedeće opće znanstvene metode[18]:

- → metoda deskripcije (za opisivanje teorija, činjenica, procesa, itd.),
- → metoda klasifikacije (kod podjele složenijih pojmova na jednostavnije),
- → metoda analize (kod raščlanjivanja složenijih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove),
- → metoda sinteze (za povezivanje jednostavnijih dijelova u složenije cjeline),
- → metoda komparacije (za uspoređivanje različitih teorija, metoda i mjera),
- → metode indukcije i dedukcije (u svrhu donošenja zaključaka). Lokacija, raznih baza podataka, te izvora s Interneta.

Empirijski dio istraživanja će se vršiti metodom anketiranja i intervjuiranja zaposlenika i uprave poduzeća Brodospas d.d. te metodom promatranja pristupom internoj bazi podataka i određenoj dokumentaciji poduzeća.

Svi prikupljeni podaci bit će analizirani korištenjem programa za statističku analizu podataka SPSS s ciljem verifikacije postavljenih hipoteza rada.

[18]http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf

1.6.Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja je vidljiv u rezultatima empirijskog istraživanja provedenog u poduzeću Brodospas d.d., a prije svega u povezivanju oblika i iskazivanja organizacijske kulture s praksom provedbe i upravljanja organizacijskim promjenama. Također povećanja svjesnosti poduzeća na važnost i ulogu organizacijske kulture u upravljanju promjenama u organizaciji koje su neizbježne.

Istraživanje će možda potaknuti rasprave unutar promatrane organizacije među ispitanicima i dovesti do stvarnih promjena segmenata koji možda dosada nisu najbolje funkcionirali.

Svakako, doprinos će biti u spoznaji i učenju o tematici rada svih sudionika koji će sudjelovati u istraživanju direktno ili indirektno.

1.7.Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će biti podijeljen na ukupno šest dijelova.

Prvi dio rada biti će uvodni u kojem će se definirati i objasniti predmet i problem cjelokupnog istraživanja, navesti hipoteze koje je potrebno istražiti, pojasniti koji su ciljevi i svrha cjelokupnog istraživanja te metode upotrebljene u radu i doprinos istraživanja.

Drugi dio rada će biti posvećen upravljanju organizacijskim promjenama, odnosno definiranju promjena, objašnjavanju zašto do njih dolazi, definiranje vrsta i modela promjena.

Treći dio će biti posvećen organizacijskoj kulturi gdje će se opširno opisati njezino značenje, elementi i funkcije, zatim tipovi i modeli te vrste. Također će se prikazati u kontekstu faktora koji utječe na uspješnost i djelotvornost organizacije te njezina uloga kod implementacije strategije poduzeća. U ovom dijelu rada će se prikazati i povezanost menadžmenta sa organizacijskom kulturom, a naposljetku će biti opisani primjeri kulture na nekim poznatim kompanijama kako bi se pokazao njezin širok spektar i specifičnost.

U četvrtom dijelu će biti prikazani rezultati empirijskog istraživanja u poduzeću Brodospas d.d., što će biti centralni dio cjelokupnog rada budući da će prikazivati stvarne i konkretne rezultate pa će se dobiti bolji uvid tematike cijelog teoretskog dijela rada u praktičnoj primjeni. Posljednji dio biti će zaključak i kratki prikaz postignutih rezultata istraživanja.

2. POJAM I UTJECAJ UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Organizacijska promjena kompleksno je pitanje čiji elementi moraju biti predstavljeni ako se želi razumjeti u kontekstu i ukoliko se organizacijskim promjenama želi upravljati efikasno[19]. Dvije činjenice posebice motiviraju proučavanje organizacijskih promjena. Prva je činjenica da je organizacijska promjena iznimno važna svim zaposlenima, budući da direktno utječe na radnu okolinu i socijalne odnose. Posebice je važna za menadžere, jer snažno utječe na motivaciju zaposlenika i izvedbu. No, važna je i za teoretičare organizacije, budući da je organizacijska promjena fenomen koji utječe na sve razine analize, od pojedinaca do industrije. Druga činjenica koja motivira proučavanje organizacijskih promjena je da sama tematika općenito nije dovoljno proučena i jasna, bar ne u mjeri da postoji općeniti model za razumijevanje i predviđanje ovog fenomena.

Organizacijska efikasnost zahtijeva da poduzeća prepoznaju potrebu za različitim vrstama promjena i poduzmu korake kako bi njima ispravno upravljala. Pred poduzeća se postavlja zahtjev za konstantnim prilagodbama okolini ukoliko žele održati svoju konkurentsku prednost i postići dugovječnost. Upravljanje organizacijskim promjenama postaje izvor rasta poduzeća te jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti. Zato je bitno razumjeti temeljne koncepte, procese i modele upravljanja organizacijskim promjenama, te njihov utjecaj na izvedbu cjelokupne organizacije, ali i izvedbu pojedinaca.

2.1Izvori i pokretači organizacijskih promjena

Organizacijske promjene od velike su važnosti za organizaciju. Da bi preživjele i napredovale, posebice promatrano dugoročno, organizacije se moraju mijenjati i prilagoditi vlastitoj okolini[20]. Složenost, nepredvidljivost i nestabilnost promjena u okolini pretekli su tradicionalne pristupe i koncepte rada unutar organizacija.

U današnjem svijetu organizacije stalno traže nove načine da dostave vrijednost svojim interesno-utjecajnim skupinama, da se prilagode promjenama u njihovoj konkurentnoj, društvenoj i tehnološkoj okolini te da se postigne i održi vodstvo u njihovim domenama.

[19]Mintzberg, H. & Westley, F., (1992), Cycles of Organizational change, Strategic Management Journal, 13, pp. 39-59.
[20]Westover, J. H., (2010), Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. International Journal of Management and Innovation, 2(1), 45-50.

Za rješavanje tih imperativa organizacije moraju neprestano rekonfigurirati resurse i fleksibilno unaprjeđivati svoj dizajn. Cilj je pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju vrijednosti, samim time i njezineizvedbe, ali i izvedbe pojedinaca unutar organizacije. Pri tome, promjene ne samo da snažno utječu na organizacijsku izvedbu već stvaraju i modeliraju nove radne zadatke, kao i nove socijalne odnose na radnom mjestu.

Organizacije konstantno moraju uspostavljati ravnotežu između aktivnosti koje doprinose trenutnoj izvedbi te onih koje će stvoriti nove vrijednosti potrebne za djelovanje organizacije u budućnosti. U tom smislu, umjesto da se promjena vidi kao prijetnja, organizacije na promjene trebaju gledati kao na prilike koje će im omogućiti da postignu postavljene ciljeve.

Promjenu treba shvatiti kao zaokruženi niz aktivnosti koji će omogućiti da se iz današnjeg, trenutnog stanja organizacija pomakne u novo, poboljšano stanje, odnosno poziciju koja će omogućiti ispunjenje njezinih ciljeva i u novim, budućim, promijenjenim uvjetima okoline[21].

Organizacija može funkcionirati uspješno samo kroz interakciju sa širom okolinom čiji je dio. Posljedično, struktura i funkcioniranje organizacije mora reflektirati prirodu okoline u kojoj organizacija djeluje. Pri tome ne misli se samo na vanjsku okolinu organizacije.

Naime, potrebno je uspostaviti ravnotežu između pritisaka koji se javljaju u vanjskoj okolini organizacije kao i onih unutar same organizacije. Menadžeri moraju kontinuirano identificirati i pronaći rješenja problema koji su posljedica neusklađenosti komponenti unutar organizacije i usklađenosti organizacije s njezinom okolinom.

2.2. Odlučivanje o organizacijskim promjenama

Kao što je već prije navedeno, organizacijske promjene mogle bi se definirati kao proces mijenjana odnosno modificiranja organizacije. Prema tome može, se reći da taj proces traje duže ili kraće razdoblje, zavisno od složenosti i vrsta organizacijske promjene. Zbog toga postoje dva stanja organizacije, sadašnje stanje organizacije koje ukazuje na to kako je organizacija funkcionirala prije provođenja organizacijskih promjena, te buduće odnosno željeno stanje organizacije koje opisuje kako će organizacija funkcionirati nakon provođenja organizacijskih promjena.Također postoji i prijelazni stadij koji predstavlja razdoblje organizacije između sadašnjeg i budućeg stanja. Da bi se promjena uspješno provela potrebno

[21]Golkar, H., (2013), Today Change Management is Necessary and Requirement for Organizations, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 4(10), 458-469.

je imati jasnu sliku, odnosno potpuno poznavanje i razumijevanje sadašnjeg stanja organizacije i jasnu sliku o budućem stanju. Prijelazno razdoblje je bitna stavka provođenja promjena, ono može biti duže ili kraće, a poželjnije je da to razdoblje bude što kraće. Razlog tome jesu troškovi, jer ako to prijelazno razdoblje traje duže, bit će i veći dodatni troškovi.

Organizacijska promjena uspješno je provedena kada[22]:

- je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg odnosno tekućeg stanja u buduće odnosno željeno stanje;
- je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja;
- je prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje ostao bez posljedica za organizaciju;
- je prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje ostao bez pretjerane štete za pojedince, tj. zaposlene u poduzeću.

  Organizacijske promjene najčešće provode menadžeri svih organizacijskih razina u poduzeću, tako da će svaka organizacijska jedinica odlučivati o promjenama u svojoj organizacijskoj jedinici, a budući da se mora poštovati hijerarhija u poduzeću, u pravilu će menadžeri niže razine morati konzultirati menadžere viših razina.

Svaka organizacijska promjena da bi bila uspješna mora proći kroz nekoliko faza[23]:

- ideje su prvi element uspješne promjene. Nema nikakve promjene, a ponajmanje uspješne bez dobre ideje. Ideja upućuje na nov način rada, kako bi se nešto trebalo obaviti u organizaciji;
- potreba za promjenom pojavljuje se kao posljedica neke ideje, a najčešće je to zbog nezadovoljstva postojećim stanjem. Ako je raskorak između sadašnjeg i željenog stanja veći, to je i potreba za promjenom hitnija;
- prihvaćanje promjene je možda najvažnija faza u procesu uspješnog provođenja promjena. Ako oni koji trebaju provoditi promjene ne prihvate ideju i nemaju potrebe za promjenom, od promjene neće biti ništa;
- primjena promjene – nerijetko se događa u poduzeću da je ideja prihvatljiva, da postoji svijest o potrebi promjena te da to prihvaćaju oni koji to trebaju primijeniti, ali

[22] Sikavica P., Novak M.; Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 327.

[23] Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga Zagreb, 2011., str. 681. – 682.

ideja se ne primjenjuje iz ovih ili onih razloga. Očekuje se da će dobra ideja, koja rađa potrebu za promjenom i koja je prihvaćena i provođena, donijeti uspjeh;

- sredstva kojima bi se promjena mogla provesti – nijedna organizacijska promjena se ne može provesti bez ljudi, oni su važni za provođenje i uspjeh promjena. Osim ljudi, njihove volje i želje da uspješno provedu promjene, važna su i materijalna sredstva koja omogućuju veći učinak u budućnosti poduzeća.

Faktorima okoline pripada važno mjesto među faktorima organizacije koji izazivaju promjene. Okolina je u današnje vrijeme promjenjiva i nestabilna, a posebno okolina onih poduzeća koja se bave visokom tehnologijom. Tamo je turbulencija veća, pa će i promjene biti češće. Moglo bi se reći da je okolina najvažniji faktor mijenjanja organizacije. Najvažnije snage okoline koje izazivaju promjene u organizaciji jesu kompjutorska tehnologija, globalna i lokalna konkurencija te demografske promjene.

2.3.Vrste promjena i modeli upravljanja promjenama

Sve brže mijenjanje poslovne okoline, ulazak u proces rada novih i obrazovanijih radnika, izniman napredak na području tehnologije, a posebice informacijske, nameću potrebu za organizacijskim promjenama. Iz toga proizlazi da se organizacije svih poduzeća moraju uvijek mijenjati, prilagođavati i inovirati. Budući da su promjene uvijek vezane uz organizaciju, onda ih valja klasificirati u određene skupine, tipove ili vrste. S tog aspekta može se govoriti o vrsti promjena s obzirom na to što se mijenja u organizaciji, ali i s aspekta opsega i intenziteta promjene.

2.3.1 Klasifikacija organizacijskih promjena s aspekta predmetapromjene

S obzirom na to što se mijenja, može se naići na različite vrste organizacijskih promjena ovisno o autorima. Ako bi se krenulo s analizom svih klasifikacija, vidjelo bi se da one imaju štošta zajedničko. U brojnih autora ista se vrsta promjena krije pod različitim nazivima. Najbolju sintezu, kad je riječ o vrstama organizacijskih promjena u organizaciji, napravio je D. L. Daft, koji spominje četiri vrste promjena (tablica 1.)[24].

[24]Richard L.Daft Organization Theory and Design, str. 450. – 464.

Tablica 1: Vrste organizacijskih promjena prema D. L. Daftu

Tehnološke promjene	(eng. Tehnology changes)
Promjene u proizvodnim uslugama	(eng. Product and service changes)
Strukturne I sustavske promjene	(eng. Structure and system changes)
Promjene ljudi	(eng. People changes)

Izvor: Richard L.Daft Organization Theory and Design, str. 450. – 464.

Pojedine vrste organizacijskih promjena u svakidašnjem životu ne treba promatrati izdvojeno. Sve su one povezane. Svaka od njih uključuje i utječe na ostale. Svako je poduzeće integralna cjelina i time promjene na jednome dijelu izazivaju promjene na drugim dijelovima organizacije.

- **Tehnološke promjene**

Pod tehnološkim promjenama podrazumijevaju se promjene u procesu proizvodnje, efikasnija i veća proizvodnja, novija tehnika proizvodnje robe i usluga te nova oprema i način rada. Takve promjene su velike u proizvodnim i još više u uslužnim djelatnostima. Tehnološke promjene utječu na skraćivanje vremena proizvodnje, manje troškove i pojeftinjenje proizvodnje. Danas veliki utjecaj na organizaciju ima informacijska tehnologija. Njezin je rast doveo do informacijske revolucije i informacijske ekonomije. Informacijska tehnologija je posve promijenila način poslovanja u posljednjih dvadesetak godina. Informacijska tehnologija glavni je razlog zašto organizacije eksperimentiraju s dramatičnim i brzim promjenama okoline.Informacijska tehnologija ima također utjecaj i na zaposlenike. Sve se više oslobađa zaposlene repetitivnih i rutinskih poslova. To dovodi do promjene i redefiniranja radnih mjesta. Od zaposlenika se traže nove vještine i znanja za koja se moraju prekvalificirati, doškolovati ili usavršavati. Informacijska tehnologija omogućuje učenje na daljinu, pa time i cjeloživotno učenje. Tehnološke promjene potiču važne promjene i u menadžmentu. Centralizirani se sustavi decentraliziraju, a odluke se donose na svim razinama menadžmenta. Važne se promjene događaju i u organizacijskoj strukturi, gdje klasične organizacijske strukture ustupaju mjesto mrežnoj i virtualnoj organizaciji.

- **Promjena strukture**

Pod promjenom strukture misli se na promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih njezinih dijelova[25]. Takve promjene će biti najizraženije kod zaposlenika koji će trebati funkcionirati u novim strukturama. Promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća posljedica su rasta i razvitka organizacije kao i svih njezinih relevantnih čimbenika. Svaka organizacija mora mijenjati svoju strukturu zbog okoline i zahtjeva organizacije. Opseg promjena ovisi o tome da li je riječ o reorganizaciji ili o transformaciji organizacije. Kod reorganizacije riječ je o modifikaciji postojeće organizacije kako bi ona bila djelotvornija. Nasuprot tome, kod transformacije organizacije riječ je o radikalnijim promjenama u organizacijskoj strukturi i takve promjene utječu na promjene organizacijske kulture. Poslovanje poduzeća u sve složenijim uvjetima turbulentne i neizvjesne okoline, zahtijeva promjenu tradicionalnih struktura novim oblicima organizacije.Kao suvremeni oblici organizacije sve više se spominju: organska, slobodno plivajuća i inovativna organizacija[26]. Neki autori smatraju da će organizacija budućnosti biti atomizirna organizacija. Ta će se organizacija sastojati od malih radnih jedinica, koje će biti usredotočene na zadatke. Sve će biti povezano sa sustavom pomoću računalnih i komunikacijskih veza. Takve jedinice će biti djelotvornije od velikih jedinica i u njima će raditi svega nekoliko radnika. Atomizirana organizacija će omogućavati pojedincima da pokažu svoju kreativnost, za razliku od prije gdje su bili sputani u tome.

- **Promjene zaposlenih**

Javlja se u trenutku kada su ljudi glavni uzrok nedjelotvornosti organizacije. Kada se govori o promjenama zaposlenih misli se na vrijednosti, vještine, norme, očekivanja, vjerovanja, ponašanja i stavove svakog zaposlenog.Motiviranost za rad, vještine i znanja koja posjeduju zaposlenici te predanost poslu važni su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije. Ako nema dovoljne motivacije kod zaposlenika, a njihova znanja i vještine su nedostatni, u organizaciji su potrebne promjene koje se odnose upravo na tu ljudsku dimenziju. Ključnu ulogu ima menadžment koji mora spoznati potrebe za promjenama vezanim uz zaposlenike. Kada je riječ o organizaciji budućnosti, mogu se očekivati radikalne promjene u strukturi zaposlenih. Takve organizacije će zahtijevati manji broj stalno zaposlenih s punim radnim vremenom. Ključno osoblje u organizaciji budućnosti bit će menadžeri, znanstvenici,

[25]Sikavica P; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 699.

[26]Sikavica P.,; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 701.; prema Deal T. E., Kennedy A. A. (1988.) op.cit. 18

dizajneri te osoblje u marketingu i prodaji. S obzirom na informacijsku i komunikacijsku tehnologiju omogućit će se razdvajanje mjesta i vremena u kojemu se obavlja posao. Riječčje o mobilnom radu, a znači da se rad može premjestiti u bilo koji dio svijeta. Ovakva organizacija rada naziva se rad na daljinu i fleksibilni rad. Time se smanjuju troškovi rada, štedi se na skupim uredskim prostorima, putovanjima na posao i s posla. Za uspjeh organizacije budućnosti i dalje će biti važnija znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika.

2.3.2 Vrste organizacijskih promjena s aspekta njihova opsega i inteziteta

S obzirom na intenzitet odnosno opseg promjena S. L. McShane i M. A. von Glinow sve promjene klasificiraju u inkrementalne i kvantne. Inkrementalne promjene jesu promjene u malim koracima, koje vode prema postavljenim ciljevima. Ne utječu previše na zaposlene jer oni imaju dovoljno vremena da im se prilagode.

U uvjetima turbulentne okoline nisu primjenjive. Tada su organizaciji potrebnije kvantne promjene. Kvantna promjena drugo je ime za revolucionaran pristup promjeni. To je situacija gdje organizacija kreće prema posve drukčijoj konfiguraciji sustava i struktura. Kvantna je promjena velika u sustavu i strukturi organizacije. Na slične klasifikacije organizacijskih promjena nailazi se i u drugih autora. Tako D. E. O'Leary govori o brzim promjenama koje moraju biti provedene u organizaciji i pogodna su za male poduzeća. Također, navodi postupne organizacijske promjene koje se odvijaju po fazama i one su prikladnije za velika i sloţena poduzeća.

Ipak, najprihvatljiviju klasifikaciju promjena dali su R. Kreitner i A. Kinicki. Prema njihovu mišljenju, sve promjene u organizaciji mogu biti:[27]

- adaptivne promjene
- inovativne promjene
- radikalno inovativne promjene.

One se razlikuju prema stupnju složenosti, troškovima koje izazivaju i nesigurnosti, s jedne strane, i otporu na promjene s druge strane. Stupanj složenosti, troškova i nesigurnosti kao i potencijalne otpornosti na promjene, najniži je kod adaptivnih promjena, umjeren odnosno srednji kod inovativnih promjena, a najviši kod radikalno inovativnih promjena.

[27]Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 695

To znači da su adaptivne promjene najjednostavnije, da izazivaju najmanje troškova i nesigurnosti te da pružaju najmanji otpor, za razliku od radikalno inovativnih promjena, koje su izuzetno složene i skupe, a odvijaju se u uvjetima visoke nesigurnosti i velikog otpora promjenama.

2.3.3 Modeli upravljanja promjenama

Organizacijskim promjenama potrebno je aktivno upravljati. Prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti efikasnog upravljanja promjenama sasvim su dvije suprotnosti[28]. Nije dovoljno uvidjeti problem i odlučiti o potrebnom rješenju, najteže pitanje je kako doći do željenog mjesta od onog gdje se poduzeće trenutno nalazi. Uz pažljivu dijagnozu i izvrsnu selekciju rješenja, proces prelaska u željeno stanje zahtjeva specijalnu pozornost, osobito za kompleksnije promjene.

I kad promjene nisu kompleksne, važno je obratiti pozornost na ono što se događa i što bi se trebalo događati kako se pomiče iz jednog mjesta u drugo ili pak kako se pomiče u vremenu[29]. Uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebnepromjene, već kako će ih i postići[30]. Sam proces upravljanja promjenama stoga predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije.

Proces upravljanja promjenama može se promatrati preko dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama. Naime, teorijom i praksom organizacijskih promjena od 1940ih do 1980ih dominirao je planirani pristup organizacijskim promjenama, koji se temeljio na unaprijed definiranim promjenama i određenim koracima koji su smatrani preduvjetom za uspješnu implementaciju i upravljanje promjenama. U novije razdoblje, s porastom kompleksnosti okoline i sve većih zahtjeva, uvidjelo se da planirani pristup promjeni ne može dati odgovore na izazove koji se postavljaju pred organizaciju pa se javlja velik broj pristaša pristupa promjeni koji je označen kao kontinuirano poboljšanje.

Ova dva suprotna gledišta moguće je promatrati preko metafore „mirnih voda“ i „zapjenjenih brzaca“. Naime, metafora „mirnih voda“ kaže da je organizacija poput velikog broda koji putuje preko mirnog mora do određene luke. Kapetan broda je preplovio jednaki put s istom

[28]Spector, B. (2007) op. cit., str. 17.
[29]Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1988) *Effective Behavior in Organizations*, IRWIN, Homewood, Ilinois, str. 444.
[30]LaMarsh, J., Rothermel, R. (2005) op. cit., str. 46.

posadom već stotinu puta. Povremeno može nastati oluja i posada mora reagirati. Kapetan će napraviti odgovarajuće prilagodbe, provesti promjene, i nakon što je odmanevrirao kroz oluju, vraća se mirnim vodama. Provedba promjene u organizacijama treba se, stoga, promatrati kao odgovor na prekid u postojećem stanju (status quo) i kao potreba u iznimnim situacijama. Ovo bi gledište moglo odgovarati relativno mirnom okružju kojemu je većina organizacija bila izložena sredinom 20. stoljeća. Međutim, mogli bi utvrditi da metafora „mirnih voda" više ne opisuje vrstu mora kojim sadašnji menadžeri moraju ploviti. Za današnje vrijeme prije odgovara metafora „zapjenjenih brzaca". Metafora „zapjenjenih brzaca" vidi organizaciju sličniju splavi nego velikom brodu. Ta splav ne plovi mirnim morem već mora prijeći pobješnjelu rijeku koja se sastoji od neprekinutog toka stalnih zapjenjenih brzaca.

Da bi stvari bile gore, splav ima posadu od deset ljudi koji nikad nisu radili zajedno, nitko nije ranije plovio rijekom, najveći dio puta odvija se u tami, rijeka je obdarena neočekivanim zaokretima i preprekama, točno odredište splavi nije jasno, a u nepravilnim se razmacima splav mora dogurati do obale gdje dolazi nova posada, a stara ga napušta. Promjena je prirodno stanje i rukovođenje promjenom je kontinuirani proces[31].

2.4.Proces organizacijskih promjena

Promjena je prisutna u poslovnom svijetu stoljećima i zasigurno će tako biti i dalje, ali sama ideja o promjeni se mijenja. Shvaćanje upravljanja promjenama pomiče se od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan postavlja se zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju[32].

Upravljanje promjenama postalo je jedna od ključnih menadžerskih sposobnosti budući da se organizacije kontinuirano uključuju u neki oblik promjene – od pomicanja organizacijskih granica, do poboljšanja postojeće organizacijske strukture, procesa ili samo revizije donošenja poslovnih odluka Međutim, uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već na to kako će ih i postići. Sam proces upravljanja promjenama stoga predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije. Međutim, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti efikasnog upravljanja promjenama dvije su suprotnosti.

[31]Robbins, S. P. (1992) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 3. izd., MATE, Zagreb, str. 276-277
[32] Kovač, J. (2000) Dimensions of Organizational Change, Management, Vol. 5, No. 1, str. 81

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA

3.1.Pojam i definicija organizacijske kulture

Organizacijska kultura predstavlja jedan od ključnih čimbenika koji utječe na uspješnost upravljanja promjenama u nekoj organizaciji. To je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira organizacijsko ponašanje te usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa unutar organizacije. Kao takva, organizacijska kultura izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije (zaposlenicima pruža smjernice o tome kakvo je ponašanje poželjno i prihvatljivo a kakvo nije u određenim okolnostima poslovanja).
Adekvatna i jaka kultura jedan je od temeljnih preduvjeta realizacije određene strategije te se na odgovarajući način očituje kao svojevrstan supstitut nizu pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica[33].

Tablica 2: Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima

Organizacijska kultura je...	***Autor***
"u kontekstu organizacija, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika."	Weihrich, H., Koontz, H. (1994)
"niz vrijednosti, normi i uvjerenja."	Handy, C.B. (1986)
"sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi."	Harris,P.R., R.T. Moran (1981)
"pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji."	Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S. (1991)
"donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva."	Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989)

Izvor: prikaz autorice prema Weihrich, H., H. Koontz (1994.): Menadžment, 10. izdanje, MATE, Zagreb, str.334.; Handy, C.B. (1986.): Understanding Organization, 3. edition, Penguin Books, Harmondsworth, str.187.; Harris,P.R., R.T. Moran (1981.): Managing Cultural, 2 edition, Gulf Public Co., Houston, str. 103.; Bahtijarević-Šiber, F. etal. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 202; Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989):Changing Culture, Institute of Personal Management, London, str. 34.

[33]Žugelj M.,Šehanović J.,Cingula M.:"Organizacija", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.,str.189.

3.2.Elementi i funkcije organizacijske kulture

Prema Amstrongu postoje tri važna ***elementa*** organizacijske kulture, i to[34]:

a) organizacijske vrijednosti

b)organizacijska klima

c)menadžerski stil.

(a) ***Organizacijske vrijednosti*** predstavljaju sve ono što je dobro za organizacijui što bi se moralo ili trebalo dogoditi. Izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.

(b) ***Organizacijska klima*** je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ova klima utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije.

(c)***Menadžerski stil*** predstavlja ponašanje rukovodećih osoba i uprave poduzeća prilikom obavljanja njihovih poslova. Literatura je prepuna opisa brojinih upravljačkih stilova, koji većinom obuhvaćaju uži ili širi doseg unutar dva krajnja stila: autokratskog i demokratskog.

Jedna od slijedećih podjela elemenata organizacijske kulture je podjela na :

Vrijednosti koje predstavljaju operacionalizaciju strategije a vezane su za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije.

Norme koje mogu biti pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji.

Najneuhvatljiviji dio organizacijske kulture čine ***stavovi i uvjerenja***. Ovaj element se odnosi na sustav uvjerenja i stavova koji obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja organizacije.

Za ***običaje i rituale***, kao element kulture, može se reći da su operativni i ustaljeni oblici ponašanja. S njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom, te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.

[34]Žugelj M.,Šehanović J.,Cingula M.:"Organizacija", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str.526.

Specifičan element organizacijske kulture čine ***jezik i komunikacije***. Jezik je znak određenog socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje. Komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svog verbalnog ili neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražava svoju razinu kulture.

Sastavni dio svake kulture, kojim se prenose temeljne predodžbe o prioritetnim vrijednostima organizacije, čine ***simboli***. Oni predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije. Kat na kojem je ured menadžera, kako ima uređen kabinet, ima li umjetničkih slika, koji auto vozi, oznaka na vratima, mjesto gdje se ruča, parkira automobil itd., predstavljaju vrlo važne simbole statusa i socijalne diferencijacije, ali i ukupne kulture.

Megginson, Mosley i Pietri Jr. smatraju da organizacijsku kulturu čine ovi elementi[35]:
a) **Obredi –** sastavni dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji. "Uspjeh pojedinca doprinosi organizaciji, a uspjeh zahtijeva priznanje. Napoleon je smatrao da se ljudi ne potiču riječima već igračkama i obećanjima. Zato uostalom i postoje kolajne i maršalske palice. Dodjela priznanjau sklopu obreda značajno naglašava motivacijske efekte, a oblikovanje obreda duboko je protkano organizacijskom kulturom."
b) **Rituali,** kao element organizacijske kulture, detaljizirani su postupci i metode. Oni se vjerno provode bez razlike jesu li povremeni ili redoviti. Obuhvaćaju vrlo široku lepezu aktivnosti, kao što su: posao, igra, priznanje, ili menadžerski sastanak. Predstavljaju način na koji se obavlja određeni obred.
c)**Heroji** su osobe čiji je uspjeh ujedinio mitsko i ljudsko. Njihovo postojanje je esencijalno za organizacijsku kulturu jer se samo pomoću njih mogu podizati određeni standardi a da to i dalje bude poticajno.
d)S gledišta organizacijske kulture značajnu pozitivnu, ali i negativnu ulogu, mogu imati **naratori.** Oni pripovijedajući mogu utjecati na stvaranje zdrave radne atmosfere u organizaciji.
e) Za razliku od naratora, koji manje ili više spontano i sustavno govore o nekom događaju unutar organizacije, **propovijednici** smišljeno iznose inaprijed dofovorena gledišta o

[35]Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004., str.11.

događajima u organizaciji. Njihova je uloga da ljudi potpuno shvate nazore organizacijei da ih za dulje vrijeme prihvate kao svoje.

f) **Doušnici** su osobe koje izvješćavaju o stanju izvršenja određenih zadataka nekih djelatnika u organizaciji. Na taj način može se izvesti neposredna kontrola nad radom manjeg ili većeg broja djelatnika.

g) **Tračeri** su osobe koje u organizaciji šire površne, neprovjerene i klevetničke informacijeo osobama i događajima u organizaciji. Mogu biti vrlo štetni za unutarnju homogenizaciju organizacije.

h) **Špijuni** su pak osobe koje mogu raditi za interes organizacije ili protiv nje, a ima i onih s dvostrukom, odnosno višestrukom ulogom. Koriste organizaciji ako za nju prikupljaju važne gospodarske i druge informacije.

f)U organizacijsku kulturu ubrajaju se, kao njezini značajni elementi, **mitovi i legende.** Ovi elementi organizacijske kulture izražavaju društvenu svijest preko pripovijetkio prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i potignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se **legende, tj. priče** sa stvarnom osnovom koja je u pričanju i prepričavanju izgubila svoju objektivnu točnost.

Navedeni elementi organizacijske kulture čine njezin sadržaj. Elementi su ujedno i indikatori, odnosno pokazatelji stupnja izgrađenosti i razvijenosti organizacijske kulture u svakom pojedinom poduzeću. Pojedina poduzeća, prema tome, razlikuju se jedno od drugoga po izabranim i primijenjenim tipovima organizacijske kulture[36].

Iznijete podjele elemenata organizacijske kulture ukazuju da kultura organizacije postoji na dvije razine: na vidljivoj i nevidljivoj razini. Među vidljive znakove kulture ulaze: ceremonije, slogani, simboli, priče, stil oblačenja i ponašanja i sl. U nevidljive znakove kulture svrstavaju se: zajedničke vrijednosti, pretpostavke, vjerovanja, stavovi i osjećaji[37].

Važno je za istaknuti kako je, zahvaljujući navedenim elementima, organizacijska kultura u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Zapravo, jedna je od glavnih mogućnosti organizacijske kulture da se pomoću nje može upravljati organizacijom jer se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji. To pak znači da se stvaranjem

[36]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović,2004. Organizacijska kultura str. 12.
[37]Ibidem

čvrste organizacijske kulture može smanjiti otpor zaposlenika prema promjeni i utjecati na izgradnju njihova pozitivna stava prema istoj[38].

Prema mišljenju Fikrete Bahijarević-Šiber ***funkcije*** organizacijske kulture jesu[39]:

- određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organozacije,
- pomoć pri realizaciji strategije,
- omogućavanje upoznavanja i prihvaćanja vizije,
- eliminacija formalnih pravila i propisa,
- adaptacija organizacije okolini,
- osiguravanje intergriteta i određivanje identiteta organizacije,
- obrazac ponašanja,
- filtriranja i kodiranje utjecaja okoline,
- usmjeravanje energije prema postizanju misije i ciljeva,
- određivanje imidža organizacije o samoj organizaciji,
- učvršćivanje socijalnih podsustava,
- osiguravanje autonomije djelovanja pojedinaca,
- stvaranje motivacije,
- izvor svrhe i stabilnosti organitacije i kontinuitet djelovanja.

Prema Smircichu organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije[40]:

1. davanje članovima organizacije osjećaj identitetaodnosno pripadnosti kompaniji (poduzeću),
2. postizanje odanosti kompaniji (poduzeću) od strane zaposlenih,
3. stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu,
4. strukturiranje zaposlenih dajući im tako do znanja u kakvoj se okolini nalaze.

[38]http://hrcak.srce.hr/136748
[39]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović,2004. Organizacijska kultura str. 14.

[40]Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović,2004. Organizacijska kultura str.15.

3.3.Modeli vrste i tipovi organizacijske kulture

Organizacijska kultura se može podijeliti na modele, vrste i tipove koji će u nastavku rada biti nabrojeni i opisani. Modeli koji su navedeni u radu su: Parsonsov„AGIL“ model, Ouchijev model i Peters-Watermanov pristup. Od vrsta organizacijskih kultura opisane su dominantna kultura i supkultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura, participativna i neparticipativna kultura. Od najvažnijih tipova organizacijskih kultura važne su Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture, Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture, Scholzova tipologija organizacijske kulture i Handyjeva tipologija organizacijske kulture.

3.3.1 Modeli organizacijske kulture

Moorhead i Griffin (1989.) navode tri primjera modela organizacijske kulture:

a) Parsonsov „AGIL“ model
b) Ouchijev model
c) Peters-Watermanov pristup

U nastavku slijedi kratki opis navedenih primjera.

Parsonsov „AGIL“ model je usmjeren na objašnjavanje i razumijevanje sadržaja ivrijednosti u kulturnom sustavu[41].

Ouchijev model je dobio ime po svojem autoru Ouchiju. Intervjuirao je predstavnikedvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. To mu je omogućilo da dođe do spoznaje na temelju čega je postavio svoju teoriju „Z“. Teorija „Z“ predstavlja hibridni model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća.[42]

Peters-Watermanov pristup ističe kako su organizacijska kultura i korporacijskakultura usko povezane. Peters i Waterman su bili prvi koji su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha organizacija[43].

[41]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović,2004. Organizacijska kultura str. 19.
[42]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 20.

[43]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 21.

3.3.2 Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće ima svoju specifičnu organizacijsku strukturu, kao i organizacijsku kulturu, pa ćemo tako određenu organizacijsku kulturu naći i u poduzećima za koje smatramo da nemaju nikakvu organizacijsku kulturu, jer neimanje kulture takoder predstavlja kulturu. Organizacijska kultura puna je specifičnosti, osobnosti koju joj daju u pravilu menadžeri tj. prvi ljudi kompanija. S gledišta razine analize organizacijske kulture, govorimo o organizacijskoj kulturi društva kao širem pojmu unutar kojeg je organizacijska kultura poduzeca, a u sklopu nje i razlicite organizacijske subkulture. S obzirom na znacenje organizacijske kulture za svaku organizaciju, razlikujemo slijedece vrste organizacijske kulture poduzeća :

- dominantna kultura i subkultura;
- jaka i slaba kultura;
- jasna i nejasna kultura;
- odlična (izvrsna) i užasna kultura;
- postojana i prilagodljiva kultura i
- participativna i neparticipativna kultura.

Svaka od ovih grupacija organizacijskih kultura, u kojima su navedene njihove krajnosti, zasniva se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture poduzeća. Svako bi poduzeće moralo imati prepoznatljivu dominantnu kulturu, što ne sprječava postojanje većeg broja subkultura. Velike organizacije zasigurno imaju subkulturu[44].

Jaka kultura se može opisati kao ona kultura koja je opsežna i koju podržavaju članovi organizacije. Karakteristična je i po stalnoj uptrebi njenih specifičnih simbola. Ograničenje joj predstavlja što se teže mijenja i nije sklona promjenama. Suprotno tome, slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacija i nizak je stupanj zajedništva oko specifičnih vijednosti. Slaba kultura karakteristična je za visok stupanj formalizacije[45].

Jasna je ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije, ali i ljudima izvan poduzeća. Suprotno tome, nejasne kulture nije jednostavno prepoznati i mnogi zaposleni ju ne mogu definirati ni opisati[46].

[44]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 22.

[45] Ibidem

[46]Ibidem

Odlične kulture karakteriziraju sljedeće značajke: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Suprotno njoj, užasna kultura je prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna[47].

U postojanoj kulturi poduzeće posluje u stabilnoj okolini, za razliku od poduzeća koja djeluju promjenjivoj okolini, koja imaju promjenjivu ili prilagodljivu kulturu.[48]

Participativna organizacijska kultura je ona u kojoj su zaposlenici poduzeća uvelike uključeni u proces odlučivanja, a suprotno tome, neparticipativna kultura je ona u kojoj odluke donosi isključivo menadžment bez konzultacija sa suradnicima[49].

3.3.3 Tipovi organizacijske kulture

Spoznaja o izuzetnom značenju organizacijske kulture za uspješnost i razvoj poduzeća izazvala je znatan znanstveni interes za različite aspekte tog složenog koncepta i način njegovog djelovanja u praktičnim situacijama. Intenzitet i snaga kulture ogleda se u postojanju i čvrstoći pokazatelja kulture. Jacina kulture i potreba za organizacijskim propisima, odnosno standardizacijom i formalizacijom su u negativnoj svezi. Jaka organizacijska kultura je pretpostavka realizacije planova i strategije poduzeća, te usmjeravanja na rezultate i bitne organizacijske probleme, a ne procese i postupke. Najviše pažnje posvećeno je problemu dominantnog tipa kulture. Razvijeni su različiti analitički okviri i pristupi tom problemu.

U radu će se analizirati četiri tipa organizacijske kulture koji slijede u nastavku.

1. Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture
3. Scholzova tipologija organizacijske kulture
4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture

[47]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 23.

[48]Ibidem

[49]Ibidem

3.3.3.1 Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture[50]

Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture se određuje prema dvjema glavnim značajkama koje slijede u nastavku[51]:

a) vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka,

b) visini rizika nekog posla

Obje značajke podijeljene su na dva dijela, na brzu i sporu povratnu informaciju te na visoki i mali rizik. Deal i Kennedyjeva tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture:

a) kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura

b) kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura

c) kultura „ kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura

d) procesna kultura

U nastavku slijedi kratak opis navedena četiri tipa organizacijske kulture.

1) Kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura opisuje ideje pojedinca koje dolaze u prvi plan, dok je timski plan manje značajan. Svaki neuspjeh se kritizira, a novi djelatnici se moraju prilagoditi radnoj okolini u kojoj su bitni samo vlastiti interesi. Karakterizira je visok rizik i brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.

2) Glavne značajke kulture „kruha i igara“ ili tvrde kulture su timski rad, užurbanost i prijateljstvo. Organiziraju se okupljanja zaposlenih kako bi zaposlenici bili motiviraniji. Jezik je prepun zagonetnih skraćenica, a često se upotrebljavaju izrazi iz svijeta sporta kao „poluvrijeme“ ili „crveni karton“.

Karakterizira ju mali rizik i brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.

[50]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 23
[51] Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life

3) Glavne značajke kulture „ kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektne kulture su pažljivost, staloženost, promišljenost, racionalnost te velika ulaganja. Glavni rituali su sjednice različitih hijerarhijskih rangova sa strogim pravilima dnevnog reda i udjela u diskusiji. Odijevanje je neupadljivo i korektno, a iskazivanje emocija je strogo zabranjeno.

4) Glavne značajke procesne kulture su diskretno i savršeno izvršenje zadataka, niska tolerancija prema greškama, nepovjerenje, besprijekoran rad i osiguranje pozicije zaposlenih. U organizaciji se nalaze specifični simboli koji služe za motiviranje djelatnika. Karakterizira ju mali rizik i spora povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka. Jezik je korektan i pun detalja.

3.3.3.2 Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture se temelji na brizi o ljudima i brizi za učinak[52].

Spomenuta tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture:

1. Ravnodušan tip organizacijske kulture
2. Brižan tip organizacijske kulture
3. Strog tip organizacijske kulture
4. Integrativan tip organizacijske kulture

U nastavku rada bit će opisana četiri tipa organizacijske kulture prema Edwardsovoj i Kleinerovoj tipologiji.

a. ***Ravnodušan tip*** organizacijske kulture je vezan za organizacije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa. Glavna karakteristika joj je potpuni izostanak vizije.
b. ***Brižan tip*** organizacijske kulture je orijentiran na ljude i brizi za ljude. Njegove značajke su edukacija zaposlenika, organizacijski sklad i timski rad.

[52]M.Buble et.al., 1997; str.115.

c. ***Strogi tip*** organizacijske kulture je orijentiran na ostvarenje i postizanje željenog uspjeha. Koriste se sposobnosti pojedinaca. Glavne značajke su visok stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvaren uspjeh.

d. ***Integrativan tip*** organizacijske kulture objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak. Glavne značajke kulture su vođenje izazovnih poslova, visoki stupanj odgovornosti te nagrađivanje za postignute uspjehe[53].

3.3.3.3 Scholzova tipologija organizacijske kulture

Polazište ove tipologije su tri dimenzije na kojima je moguće diferencirati čitav niz različitih tipova kulture.

Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni. Ona je povezana i s evolucijom, odnosno stupnjem razvoja organizacije (originalno nazvana evolucijski inducirana kultura).

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema (originalno nazvana interno inducirana kultura).

Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji (originalno nazvana eksterno inducirana kultura).[54]

Na svakoj dimenziji se mogu diferencirati različiti tipovi kulture.

Zapravo Scholz upotrebljava postojeće klasifikacije tipova kulture koje su već poznate u literaturi i koje kao polaziš te uzimaju različite (samo pojedine od navedenih) dimenzija.

Na dimenziji "stabilnost - promjena" orijentacije može se diferencirati pet tipova kulture.

Stabilna kultura je tip kulture koja je u osnovi introvertirana, odnosno orijentirana prema unutra, i okrenuta prošlosti. Osnovni slogan te kulture je "ne talasaj".

[53]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 25.
[54]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 25.

Reaktivna kultura je također introvertirana i isključivo prema unutra orijentirana. Prihvaća "minimum rizika". Teško prihvaća bilo kakve promjene. Osnovni moto te kulture je "ljuljanjem amortiziraj pritisak".

Anticipirajuća kultura je dijelom orijentirana prema unutra, a dijelom prema okolini. Prihvaća poznat uobičajeni rizik i postupne promjene. Glavni moto te kulture je "planiraj unaprijed".

Organizacijska kultura je strogo i dosljedno orijentirana prema okolini. Ponaša se prema principu omjera dobiti i rizika i logike da nema dobiti bez rizika. Velikim dijelom prihvaća promjene. Njen osnovni moto je "budi tamo gdje je akcija".

Kreativna kultura je izrazito ekstrovertirana prema okolini i preferira neizvjesni i neuobičajeni rizik. Kontinuirano traga za inovacijom i promjenama. Osnovni moto te kulture je "kreiraj budućnost"[55].

S obzirom na unutarnje stanje organizacije, odnosno unutarnji aspekt organizacijske kulture povezan u prvom redu s načinom rješavanja problema, odlučivanjem i/ili ingerencijama, osobnim pravima zaposlenih, postoje i mogućnosti različite klasifikacije kulture.

Jedna od njih je diferenciranje triju tipova organizacijske kulture: proizvodne, birokratske i profesionalne.

Proizvodna kultura razvija se tamo gdje je proizvodni proces u osnovi konstantan, s visoko standardiziranim radnim postupcima i niskim stručnim zahtjevima. Prava i ingerencije pojedinaca u toj kulturi su male.

U birokratskoj kulturi povećava se raznolikost i nerutiniranost što vodi većoj specifikaciji i prava i obaveza izvršilaca. Osnova određivanja su pozicije iz kojih proizlazi moć pojedinaca.

Profesionalna kultura vezana je uz situacije za koje su tipični nerutinski i raznoliki zadaci s obzirom na prirodu i težinu, koji zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja[56].

I na dimenziji odnosa organizacije s okolinom, načina reagiranja i tipa dominantnih ljudi, mogu se diferencirati različiti tipovi kulture. Moguća su četiri tipa organizacijske kulture koji u osnovi imaju zapravo koncept organizacijske klime, vrste ljudi i specifičnog psihološkog profila uvjetovanog eksternim utjecajima.

[55]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 25.
[56]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 26.

a. Kulturu čvrstih i hrabrih momaka odnosno "macho kultura" stvara okolina s visokim rizikom i brzim feedbackom efektima odluka i akcija (da li je poduzeta akcija bila prava ili kriva). Takva okolina zahtijeva ljude spremne da prihvate rizik. Ona stvara klimu koju najbolje izražava izreka "sve ili ništa".

b. Kultura "mnogo rada - mnogo zabave " stvara se u okolini koju karakterizira nizak rizik i brz feedback. Ona se zasniva na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji, ali i zabavi koju pruža timski rad i zajedničko rješavanje problema. Njeno osnovno pravilo je povezivanje "ugodnog s korisnim", odnosno kombinacija ozbiljnog, teškog rada s ugodnom atmosferom i zabavom.

c. Kultura "kladi se na svoju kompaniju" javlja se u okolini koja zahtijeva odluke s velikim ulogom i dugoročnim efektom, gdje zaposleni trebaju čekati nekoliko godina da bi provjerili efekte odluka (odnosno, da li se ulaganje uopće isplatilo).

d. Procesna kultura razvija se u okolini koja gotovo ne nameće nikakav rizik, a isto tako ima mali ili nikakav feedback. Taj tip kulture je bazično orijentiran prema hijerarhiji i koncentrira se na to kako se stvari rade, dakle na procese, a ne na ono što se i zašto radi, odnosno ne na rezultate i uspješnost. Njene najvažnije vrijednosti su predvidljivost i kontinuitet[57].

3.3.3.4 Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Navedena tipologija organizacijske kulture opisuje četiri tipa organizacijske kulture.

Četiri tipa organizacijske kulture[58]:

1) Kultura moći
2) Kultura uloga
3) Kultura zadataka
4) Kultura osoba

[57]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 26.
[58]Roger Harrison Understanding your organisation's character Boston : Harvard Business Review, 1972. Str.119-128.

a) U kulturi moći prisutan je utjecaj središnje figure i ekipe stručnjaka oko nje. Središnja figura je aktivna ličnost koja određuje pravila i procedure te komunicira sa cijelom ekipom stručnjaka koju je postavila oko sebe. Naglasak je na postignutim rezultatima i orijentaciji na ljude.

b) U kulturi uloga ljudi se ne promatraju kao pojedinci već kao nositelji uloga. Naglasak se stavlja na formalna pravila i procedure. Glavne značajke ove kulture su logika, racionalnost i formalnost.

c) U kulturi zadataka ljudi rade u grupi i projektnom timu u kojem dijele vještine i odgovornost. Organizacijska klima je topla i prijateljska jer u obavljanju poslova svi sudjeluju i međusobno imaju povjerenje jedni u druge. Poštuju se sposobnosti pojedinaca, a ne godine života ili radni staž. Problemi vezani za ovu kulturu su problemi kontrole, problemi resursa i problemi skupoće. Problem kontrole se temelji na raspodjeli odgovornosti na više djelatnika koji rade u grupi, stoga je na taj način otežano utvrđivanje pojedinačne odgovornosti. Problem resursa pojavljuje se kada ne postoji dovoljno resursa, a tada se javljaju tendencije prema standardnim mehanizmima i metodama kontrole, što znači mijenjanje organizacijske kulture u birokratsku kulturu. Problem skupoće je prisutan kada se koristi projektni rad jer se radi o alociranju resursa i ljudi, što poskupljuje poslovanje.

d) Kultura osoba na prvo mjesto stavlja individualce, a ne svrhu organizacije. Središnja točka su pojedinci, a pomoćni instrumenti su struktura i organizacija[59].

3.4.Organizacijska kultura kao činitelj uspješnosti i učinkovitosti poslovnog sustava

Bez obzira na organizacijsku formu , kultura je moćna sila u organizacijama u toj mjeri da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan dojam poduzeća. Povezanost organizacijske kulture za uspješnost i efektivnost poslovnog sustava

[59]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 28.

uvijek je jedno od čestih područja istraživanja organizacijske kulture. Zbog sve veće konkurencije poslovni sustavi traže puteve povećanja svoje uspješnosti[60].

Mijenjanje kulture neke organizacije je iznimno teško, ali i moguće. Promjene u kulturi najčešće se događaju kada postoje određeni uvjeti, a to su dramatična kriza, fluktuacija u rukovodstvu, mlade i male organizacije, ili slabe kulture.

Dramatična kriza je šok koji potkopava status quo i dovodi u pitanje relevantnost trenutne kulture. Neočekivano financijsko pogoršanje, gubitak glavnog klijenta i dramatični tehnološki proboji konkurenata najčešći su primjeri takvih kriza. Do fluktuacija u rukovodstvu dolazi kada novo vrhovno rukovodstvo može ponuditi alternativnu skupinu temeljnih vrijednosti, odnosno kada se može percipirati kao sposobnije za rješavanje krize. Mlade i male organizacije opisuje sljedeća tvrdnja: što je organizacija mlađa, to je njezina kultura manje ukorijenjena. Ako je organizacija mala, rukovodstvu je lakše prenositi nove vrijednosti. Slabe kulture su podložnije promjenama nego što su to one jake[61].

Praktičari mjere različite karakteristike učinaka. Organizacijsku kulturu je teško mjeriti jer se moraju ispitati svi članovi grupe kako bi se dobila određena predodžba o organizacijskoj kulturi. Kada su ispitani svi članovi grupe postoji opasnost od skupljanja isključivo osobnih izjava o organizacijskoj kulturi.

Slijede neke od pretpostavki mijenjanja organizacijske kulture.

Pretpostavke mijenjanja organizacijske kulture[62]:

1. Utvrditi potrebu za mijenjanjem
2. Pronaći odgovarajuće metode za promjene
3. Implementirati novu kulturu.

Osnivači organizacije imaju najveći utjecaj na njezinu kulturu. Imaju viziju kakva bi morala biti organizacija. Mala veličina karakterizira nove organizacije i olakšava

[60]M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004. Organizacijska kultura str. 28
[61]Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009 Organizational Behavior str.16
[62]Darko Golner, 2002.

osnivačima predstavljanje njihove vizije svim članovima organizacije. Stvaranje organizacije odvija se na tri načina.

1. Osnivači zapošljavaju i zadržavaju zaposlenike koji razmišljaju i osjećaju na sličan način kao i osnivači
2. Osnivači socijaliziraju svoje zaposlenike kako bi mislili i osjećali kao oni
3. Vlastito ponašanje osnivača djeluje kao uzor koji potiče zaposlenike da se s njima identificiraju i usvoje njihove stavove, vrijednosti i pretpostavke.

Kada je organizacijska kultura uspostavljena potrebno je njezino održavanje.
Održavanje se postiže kroz korake koji slijede u nastavku[63]:

- proces selekcije
- kriterije procjenjivanja performanse
- djelatnosti obučavanja i usavršavanja
- postupke promaknuća
- akcije vrhovnog rukovodstva
- metode socijalizacije

3.5.Organizacijska kultura u implementaciji strategije

Strateška igra poduzeća odvija se na skliskom terenu i u kompleksnim arenama. U strateškoj sferi, nužan uvjet (ali ne i dovoljan razlog) postaje uvođenje novih čimbenika konkurentnosti, a presudno za pobjednike postaje pitanje njihovih dinamičkih sposobnosti. Sve više se shvaća dasu nova rješenja u domeni strateškog povezana s ljudskim umom, sinergijom i poželjnom organizacijskom kulturom.Strateški pristup podrazumijeva orijentaciju na dostignuće, uspjeh. Taj ciljevima orijentirani pristup postignuća je imanentan poduzećima, jer su ona stvorena s namjerom ostvarivanja težnji i svrha. Za poduzeće to znači skup napora da se uz pomoć strateškog razmišljanja i drugih promišljenih aktivnosti ostvare težnje u smjeru postizanja što boljih performansi.

[63]Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009 Organizational Behavior str.60.

Strateško je planiranje pritom važan alat, koji se prvenstveno odnosi na: organizaciju kao cjelinu, viziju, misiju, ciljeve, budućnost, implementaciju strategije i razvoj. Iako je riječ o poslovnim organizacijama, Stuart naglašava kako se tu koriste termini nastali u vojnim leksikonima, kao što su strategija, cilj, plan, rizik, manevar[64].

Strateško planiranje, kao dio strateškog menadžmenta, ima poveznice s mnogim varijablama koje opisuju pojedine značajke i performanse poduzeća. Istraživanja o refleksivnosti analitičara i učinkovitosti strateškog planiranja podržavaju problematiziranjesamog pojma.U istraživanjima koje je proveo Hasnanywati utvrđena je povezanost između strateškog usmjerenja poduzeća i strateškog planiranja[65].

Strateško planiranje povezano je i s rezultatima poslovanja na način da tvrtke kod kojih je taj proces formaliziran i upravljan postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na ona druga poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja.Osim u poduzetničkom sektoru, strateško planiranje igrat će ključnu ulogu i u javnom sektoru. Istraživanje na 185 proizvodnih poduzeća u dinamičnoj okolini pokazalo je dasu decentralizirana izrada strategije (izranjajuća strategija – utemeljena na organizacijskoj kulturi) i strateško planiranje komplementarni i značajni prediktori organizacijske učinkovitosti[66].

Thompson i Strickland definirali su ove upravljačke aspekte strategijske implementacije[67]:

1. Izgradnja organizacije koja je sposobna da ostvari strategijski plan što podrazumjeva:
    - razvoj organizacijske strukture za potporu strategiji
    - oblikovanje i njegovanje sposobnosti na kojima se temelji strategija
    - odabir ljudi za ključne poruke.
2. Alokacija i usmjeravanje resursa na strategijske ciljeve što uključuje:
    - provjeru dali svaki organizacijski dio ima odgovarajući budžet i program za ostvarivanje svog dijela strategijskog plana
    - postavljanje pojedinaca i organizacijskih dijelova u položaj da zajedničkim snagama doprinosu ostvarivanju strategijskih ciljeva.

[64]Stuart, M. (2009) Crossing the Rubicon: Strategic Planning or Neo-Biopower? A Critique of the Language of New Zealand's Early Childhood Strategic Plan. Contemporary Issues in Early Childhood, 10 (2), str. 168.
[65]Hasnanywati, H. (2010) The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. Interna-tional Journal of Business & Management, 5 (11), str. 35-49.
[66]Andersen, T. J. (2004) Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning. Processes in Dynamic Envi-ronments. Journal of Management Studies, 41 (8), str. 1271.
[67]M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.

3. Konkretizacija zajedničkih napora na odabrani strategijski plan pomoću:
    - motivacije pojedinaca i organizacijskih dijelocva da doprinesu ostvarivanju strategije
    - oblikovanje stvaralačke klime i organizacijske kulture kojom se podržava strategija
    - promocije upravljanja na temelju rezultata i osjećaja za postizanje vrhunskih performansi
    - uspostavljanje uske veze između strukture nagrađivanja i strategije odnosno postizanje ciljeva i zadataka.
4. Uspostavljanje unutarnjeg upravljačkog sustava za potporu i to:
    - prevođenjem politike i postupaka koji su u funkciji ostvarivanja strategije
    - generiranjem pravovremenih i točnih informacija važnih za strategiju
    - institucionaliziranjem interne kontrole koja ima zadatak da drži organizaciju na strategijskom kursu
    - uspostavljanjem zavisnosti između strategije i različitih putova da se nešto učini.
5. Izvršenje strategijskog vođenja a naročito:
    - vođenje procesa uspostavljanja vrijednosti, oblikovanjem kulture i energičnim prevođenjem strategije
    - nastojanjem da organizacija bude inovativna, fleksibilna i adekvatna
    - sudjelovanjem u glavnim bitkama za ostvarivanje strategije i održavanjem konzenzusa
    - iniciranjem korektivnih aktivnosti da bi se unaprijedilo izvršenje strategije.

Organizacijska kultura je ključni čimbenikinterne okoline poduzeća i upravljanjem kognitivnim kolektivnim procesima može povećati efektivnost i efikasnost,pa je i to dovodi u vezu sa strateškom namjerom, strateškom analizom, strategijom i strateškim planiranjem. Sljedeća poveznica je i preko stila rukovođenja (kao komponente kulture) koji je u vezi s određenim načinom planiranja. Kultura mora biti ishodište strategije (osnova za strateško planiranje), jer je bolje da se strategija prilagođava kulturi nego obrnuto. Najnovija istraživanja potvrđuju da je organizacijska kultura značajan prediktor strateškog menadžmenta u poduzećima[68].

[68]Rudelj, S. (2011) :"Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateš-kog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima" (disertacija); Split: Ekonomski fakultet.

U suvremenim uvjetima organizacijska je kultura pretpostavka uspjeha i razvoja poduzeća te ima utjecaj na sve aktivnosti organizacije, pa između ostalog utječe na opsegi način planiranja, poslovnu strategiju i njezinu primjenu[69].

Preferirana organizacijska kultura ima značajan utjecaj na razvoj procesa strateškog planiranja u srednjim i velikim poduzećima, na način da poduzeća čija kultura više odgovara preferiranoj organizacijskoj kulturi imaju viši stupanj razvijenosti strateškog planiranja.

3.6.Menadžment i organizacijska kultura

Razvoj i održavanje organizacijske kulture jedan je od važnih zadataka menadžmenta. Uz organizacijsku strukturu organizacijska kultura je najvažnija komponenta djelotvornosti organizacije i to posebno za poduzeća koja imaju prepoznatljivu kulturu ne samo u bližoj okolini već i u širem okruženju.Menadžment svakog poduzeća mora razvijati svoju specifičnu, unikatnu kulturu koja će kupca odnosno klijenta asocirati na to određeno poduzeće što nije lako zbog konkurentskih poduzeća koja pokušavaju kopirati uspješne modele kao i simbole kulture drugih poduzeća.

Poduzeća na različite načine stimuliraju, njeguju i razvijaju svoje kulture, te je u prvom planu odanost kupcu te briga za zaposlene, kao i mogućnost afirmacije njihovih ideja i kreativnosti. Jedna je dimenzija organizacijske kulture okrenuta prema van, odnosno kupcima, a druga prema unutra, odnosno zaposlenima u poduzeću, a da bi poduzeće bilo uspješno mora njegovati obje dimenzije organizacijske kulture.

Menadžeri imajući svoj vlastiti stil pridonose uspješnosti organizacije. Osnovni stilovi vođenja su autokratski (vlast je koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju i koji upravlja i zapovijeda podređenima te radi uz primjenu sustava kazni i nagrada) i demokratski (značajno je uključivanje i konzultacija podređenih u odlučivanju temelj kojeg su dobri međuljudski odnosi koji rezultiraju zadovoljstvom radnika i većom proizvodnošću).

[69]Bahtijarević-Šiber, F. (1999):„Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb: Golden marketing., str. 110-111.

3.7.Promjene u organizacijskoj kulturi

Neki problemi organizacija imaju veze s organizacijskom kulturom: načinom na koji organizacija, uključujući njene dioničare, razmišlja i djeluje.Ovaj organizacijski mentalni make-up je – više od strukture ili strategije - odlučni faktor u održavanju uspjeha[70].

Ako organizacijska kultura blokira uspjeh, treba razmotriti promjenu kulture.

Kada je kultura organizacije problem?

Organizacijska kultura je problem kada način na koji organizacija funkcionira stavlja prepreke na put prema dostignućima.

Neki primjeri problema unutar organizacije:

- Ciljevi organizacije traže eksternu orijentaciju članstva, ali organizacijska kultura karakterizirana je internom orijentacijom.
- Transparentnost je potrebna za odgovornost i demokratično funkcioniranje, ali tradicija uključivanja članova obitelji i njihovo protežiranje, čini transparentnost zamagljenom;
- Produktivnost, usmjerenost prema ciljevima, može oslabiti kroz rastuću naviku miješanja jednih drugima u posao, usmjeravanja većine energije jednih na druge umjesto na proizvod. Neizgovoreno pravilo ne miješanja u posao drugih (princip ne-interveniranja) može oslabiti radne metode, razmjene ideja, inovacije, rješenja i probleme;
- Zbog jednostrane fiksacije na ideologiju, zadovoljavanje potreba osoblja može se smatrati zabranjenim;
- Rast naglaska na izlaznu informaciju možda je doveo do situacija u kojoj se promišljanje (temelj učenja) smatra gubitkom vremena.

Organizacijska kultura nije rezultat samo odluke, nego ishodište procesa koji traje, u kojem se stavovi, vjerovanja i ponašanja ljudi postepeno oblikuju. Organizacijska kultura, čak i ako objektivno nije efektivna, uvijek je logično prilagođavanje na okolinu koja se mijenja.

[70]Schein: Organisational Culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco, 1987 str 28-31.

Može ju se usporediti s mehanizmima nošenja sa situacijom: jednom efikasni u nekoj specifičnoj situaciji, zatim internalizirani, nesvjesno poznati i teško primjetljivi vlasniku[71].

To je razlog što promjena organizacijske kulture nije laka.

Za osobu koja vodi proces promjene organizacijske kulture u jednom poduzeću to znači imati pred sebe sljedeći skup zadataka[72]:

- skromne ciljeve kombinirane s ambicijom
- razumijevanje kulture jedne organizacije
- fleksibilnost u strategiji

1. Skromni ciljevi i ambicija

Skromnost potrebna zbog promjene 'osobnosti', tj. 'duše' jedne organizacije može biti vrlo teška. Svejedno, organizacija ili vođa organizacije treba biti ambiciozan/na, jer ako oni/e ne vjeruju u promjenu, tko će?

Osoba koja vodi proces promjene mora biti skromna i ambiciozna u isto vrijeme, a to znači stimulirati i nagrađivati aktivnosti i osobe koje su krenuli u željenom smjeru. Kažnjavati ljude jer se nisu dovoljno brzo pokrenuli nije baš od pomoći. Bolje je motivirati ih na pozitivan način. To se radi nalaženjem i stimuliranjem zdrave jezgre koja postoji u svakoj organizaciji.

2. Razumijevanje kulture organizacije

Organizacijska kultura odnosi se na ono što zovemo osobnošću jedne organizacije: ako je struktura organizacije tijelo: koštana struktura, hranidbena struktura krvnih žila i komunikacijski kanali živčanog sistema, tada je osobnost ili duša način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima, vrijednosti i vjerovanja koja postoje unutar organizacije. Restrukturiranje organizacije, kako bi se postigao određeni cilj, često ne uspije ili se zaglavi jer se osoba ne mijenja. To je razlog što se mi fokusiramo na kulturu organizacije kada se bavimo promjenom.

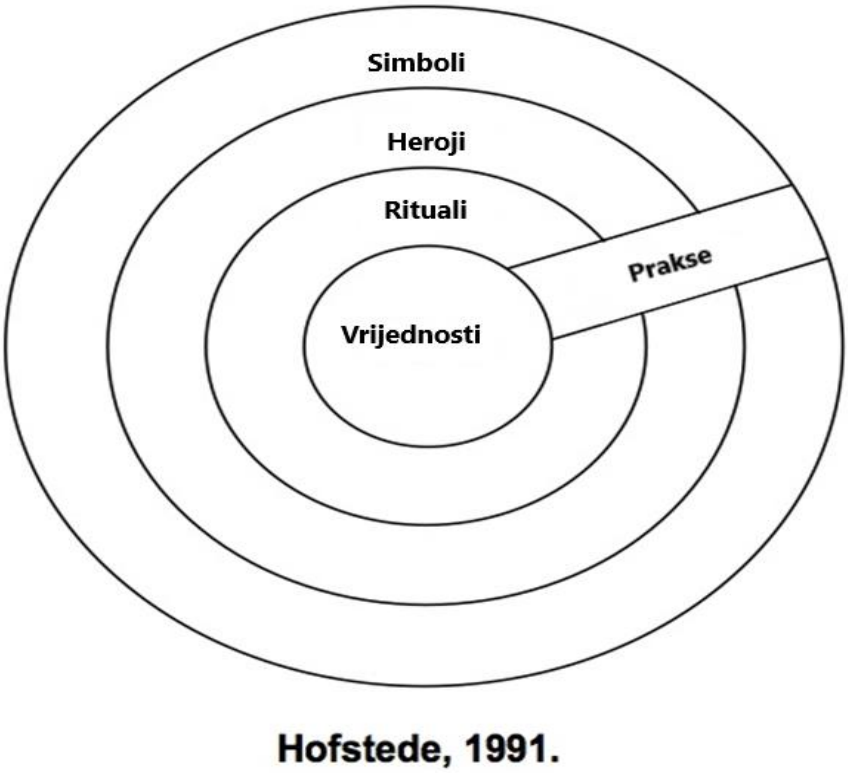
---

[71]Scott-Morgan: The unwritten rules of the game. McGraw Hill, Londen, 1994 str 17-18.

[72] Schein: Organisational Culture and leadership Jossey-Bass, San Francisco, 1987 str 40-83.

Kultura se definira kao kolektivni sklop mišljenja ili 'software mozga'. Pošto je često teško opisati što je to osobnost, sljedeća metoda može se iskoristiti za razumijevanje dubljih kulturalnih aspekata jedne organizacije.

Kultura jedne organizacije može se opisati pojmovima Hofsted-ovog 'luka'[73]:



Slika1: Hoefstedov luk

Izvor: Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications,1980 str 13-15.

[73]Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications,1980 str 13-15.

- Vanjski slojevi sastoje se od simbola (zgrada, kako su zaposleni/e odjeveni/e, 'jezika' kojim govore, automobilima koje voze, kolektivno ponašanje, itd.)
- Jedan sloj dublje mogu se zapaziti 'heroji' ili 'anti-heroji' u organizaciji (vođa ili osnivač/ica kojeg/u 'obožavaju' ili koga se koristi kao primjer, čime se mnogo govori o tome kako se ovdje treba ponašati da bi bio/la prihvaćen/a)
- Jedan sloj dublje mogu se naći rituali (jede li se zajedno ili ne, međusobno pozdravljanje, organiziranost sastanaka, proslave rođendana, itd.)

Kroz sve te 'slojeve' mogu se vidjeti naznake sredine luka:

- Stvarne vrijednosti organizacije:unutarnja srčika luka, vrijednosti organizacije: što se stvarno cijeni ili ne. Pazite na razliku između poborničkі i integriranih vrijednosti. Poborničke vrijednosti su one za koje ljudi kažu da su važne za organizaciju. Ali najčešće takve poborničke vrijednosti ocrtavaju buduću perspektivu organizacije, a ne i trenutačne pokretačke vrijednosti.
  Integrirane vrijednosti su one koje se stvarno pokazuju kao važne; srce kulture. Nekad postoji jaz između poborničkih i integriranih vrijednosti. To može biti stvarni problem, posebno kad se bavimo rodom: šminkanje, a nikakve stvarne namjere za integriranjem rodne politike.

Međutim postavlja se pitanje kako se razvija jedna organizacijska kultura[74]?

Da bi razumjeli kulturu jedne organizacije i njezin razvoj, važno je analizirati njezino 'rođenje' i povijest. Na primjer: ako je jedna organizacija rođena iz protesta protiv postojećeg sistema, borbeno raspoloženje može biti vrlo jako. Kako god to bilo svrhovito u početku, takvo borbeno raspoloženje može postati smetnja ako se ga organizacija drži bez pravog razloga. To zahtijeva jedan pokušaj razumijevanja organizacije u okviru njezine prošlosti i konteksta, trauma koje su utjecale na način njezinog nošenja s vanjskim utjecajima ili promjenom. Razumjeti je korisnije nego ljutiti se.

[74]Jacobs: Systems of survival. A dialogue on the moral foundations of commerce and politics Paperback 1994 str. 25-28.

Zato osoba ili vođa koji vrši promjene mora u analizu uključiti sljedeće elemente organizacije:

- njezine proizvode: 'u kakvom smo mi to poslu?' Svaka grana ima svoje specifične 'mirise', zvukove, karakteristike.
- njezinu prošlost: kao i kod osobe, koje su bile traume, događaji u životu, itd. Kako je organizacija reagirala i kako to još uvijek utječe na način na koji se ona suočava s nekim pitanjima?
- interna/eksterna interakcija (kontekst dioničara): prijetnje koje se formiraju izvana izazvat će reakcije unutra.
- Kako se kultura organizacije sama održava?

Odgovor na predhodno pitanje kako se razvija pojedina organizacijska kultura je[75]:

1. Samoselekcijom,
2. Selekcijom
3. Socijalizacijom.

    a. Samoselekcija: Ljudi koji su potencijalni kandidati/kinje za posao u organizaciji će, nesvjesno i trenutačno, uspoređivati organizacijsku kulturu te organizacije s vlastitim 'životnim stilom'. Veliki dio će ih otpasti, a drugi će se osjetiti privučeno.

    b. Selekcija: ljudi koji su odgovorni za novo osoblje ponašaju se kao čuvari. Oni/e će istraživati ne samo način na koji kandidati/kinje zadovoljavaju formalne zahtjeve, nego će ih i nesvjesno uspoređivati s dominantnom organizacijskom kulturom, pa će ponovno neki/e potencijalni kandidati/kinje otpasti. To počinje s molbom za prijem.

    c. Socijalizacija: da bi objasnili kako funkcionira socijalizacija pogledat ćemo eksperiment. Grupa majmuna u kavezu suočena je s hrpom banana koje vise sa stropa. Tamo su i ljestve postavljene kao slučajno baš ispod banana. Isti čas nekoliko majmuna požuri prema ljestvama. Čim se počnu penjati svi su poliveni šmrkom vode, ne samo oni na ljestvama, nego svi u kavezu. Pošto ne vole vodu, ostavljaju banane. Jedan bezobraznik pokuša ponovo, ali se dogodi

[75]Jacobs: Systems of survival. A dialogue on the moral foundations of commerce and politics Paperback 1994 str. 25-28

isto, svi su poliveni vodom. Sada oni gledaju jedan drugog kako bi se osigurali da nitko ne priđe ljestvama. Tada jednog majmuna zamijene novim koji nije svjestan muke ljestve-voda. Vidi banane i požuri prema ljestvama, ali na njegovo iznenađenje, drugi majmuni ga pretuku. Sada zamijene drugog majmuna novim. On prilazi ljestvama i bude pretučen. Prvi majmun koji je sam bio pretučen sudjeluje u mlaćenju jer ne može dozvoliti da ovome bude omogućeno nešto što nije bilo dozvoljeno njemu. To se događa tako dugo dok svi majmuni ne budu zamijenjeni novima od kojih niti jedan nema iskustvo zalijevanja vodom i nema baš nikakvo iskustvo s tim. Razlog zbog kojeg oni neće jedan drugom dozvoliti da dohvati banane postao je metafizičke prirode, jer to se jednostavno ne radi.Kultura sama sebe održava kroz socijalizaciju, tj. 'tako mi ovdje radimo'. Ovdje mi nosimo kravate. Kod nas je cijelo vrijeme zezancija. Ovdje mi radimo k'o psi, često i 10 sati dnevno. Kod nas je klijent/ica stvarno kralj/ica.

Važno je poduzeti sljedeće korake prilikom mijenjanja organizacijske kulture:

- Koncentrirati se na pozitivne aspekte organizacije. Lakše je povećati pozitivne nego se riješiti negativnih.
- Saznati model njihovog ponašanja vrha organizacije Mora postojati jasna misija s konkretnim ciljevima. Vrhovno rukovodstvo mora biti uključeno. Promjena može biti predložena iznutra, često kao rezultat interakcije s vanjskim svijetom, ali vrhovno rukovodstvo bi također moralo biti uključeno.
- definirati samo glavne crte, dozvoliti zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka u vezi promjene organizacijske kulture.

3. Fleksibilnost u strategiji

Baš svaka organizacija treba dobro prilagođenu strategiju kako bi mogla mijenjati svoju organizacijsku kulturu. Potrebni su pristupi po mjeri svake: što je svrhovito u ovoj situaciji s ovim osobama može se razlikovati od drugih situacija s drugim ljudima.

Ostali ključni faktori uspjesne provedbe promjene organizacijske kulture su[76]:

- koja god varijanta bude izabrana kao uspješna strategija, važno je iskoristiti postojeću energiju.
- treba imati na umu da će se podrška stvoriti uključivanjem ljudi i davanjem mogućnosti da sami sebe analiziraju, propitujući što je problem i koje bi moglo biti najbolje rješenje.
- uvijek treba uzimati u obzir interese i potrebe osoba koje trebaju biti motivirane za ciljeve promjene.

Iz svega navedenog je da osoba koja vrši promjenu organizacijske kulture unutar neke organizacije treba imati široki arsenal strategija kako bi dosegli ciljeve promjena i da on trebaju biti voljni kontinuirano prilagođavati svoje strategije da bi odgovarale uvijek promjenjivim relacijama i okolnostima.

76Jacobs: Systems of survival. A dialogue on the moral foundations of commerce and politics Paperback 1994 str. 30

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. O poduzeću

Brodospas - dioničko društvoza pomorsko - tehničku i brodarsku djelatnost.

Brodospas d.d. je osnovan 1947. godine sa zadatkom čišćenja hrvatskih luka,brodogradilišta i plovnih puteva od brojnih ostataka iz II. Svjetskog rata koji su bili smetnja za sigurnu plovidbu morem. Kroz 70 godina na moru Brodospasje postigao visoku kvalitetu svojih djelatnosti.

Opći podaci:



Broj uposlenih je oko 360.U promjenama gospodarskog sustava u Hrvatskoj, Brodospas je privatiziran.

Djelatnosti:

- pomorsko-tehničke usluge (OFFSHORE)

- tegljenje (tvrtka ima u vlasništvu 10 tegljača visokih pomorsko - tehničkih značajki (izvrsne manevarske sposobnosti, visoka vučna sila, protupožarna oprema).

- spašavanje i pružanje pomoći na moru

- prijevoz teških i voluminoznih tereta.

Tvrtka je vlasnik 7 specijaliziranih brodova za teglenje i opskrbu bušaćih platformi, te za rad sa sidrima platformi, s vrlo iskusnom i sposobnom pomorskom posadom (“Brodospas alfa”, “Brodospas beta”, “Brodospas star”, “Brodospas sun”, “Brodospas moon”, “Brodospas

Storm” i “Brodospas Rainbow”), te tri brze brodice "Crew boat"("Silni", "Junak", "Reful") za brzi prijevoz ljudi i tereta plinskim/naftnim instalacijama na moru.

Usluge koje pruža sa spomenutim brodovima i posadama uključuju prijevoze / opskrbu bušačih platformi potrebnim materijalima, teglenja platformi kako na dugim tako i na kratkim relacijama, pozicioniranje i sidrenje platformi, uvijek uz visoku pomorsku sigurnost osoblja i opreme. Sva oprema koja se koristi vrlo visokog je standarda.

Početno, ove usluge pružale su se na dugoročnoj osnovi nacionalnoj naftnoj kompaniji INA Zagreb, i to u području Jadrana i Mediterana, a prije desetak godina aktivnosti su proširene na Sjeverno more i Srednji istok, pa i na područje Zapadne Afrike i druge Offshore lokacije. Offshore usluge pružene mnogim značajnim svijetskim naftnim tvrtkama kao što su Agip, Chevron, Texaco, Shell, Occidental, Amoco, Conco, Samedan, a također i na “spot tržištu” Sjevernog mora tvrtkama British Petroleum, Stewartoffshore, Lambertbrothers, Jacobs, Rowan Co. itd. uvijek su bile na njihovo potpuno zadovoljstvo, a sposobnosti poduzeća potvrđene izvrsnim ocjenama stručnjaka.

Dva broda poduzeća korištena su kao brodovi Britanske obalne straže.

Specijalizirani tegljači poduzeća - snabdjevači imaju najvišu klasu Bureau Veritas-a i Hrvatskog registra brodova. Brodovi su, također, opremljeni protupožarnom opremom visokog kapaciteta, kao i opremom za rezanje i zavarivanje.

4.2.Metodologija provedenog istraživanja

Osnovni cilj ovog istraživanja je bio na primjeru poduzeća Brodospas d.d. utvrditi ima li menadžment utjecaja na organizacijsku kulturu poduzeća te ima li organizacijska kultura utjecaja na promjene u poduzeću.

Istraživanje je provedeno metodama intervjua sa menadžmentom poduzeća te anketnim ispitivanjem zaposlenika.

Anketni upitnik je ispunilo 48 zaposlenika. Upitnik je bio podijeljen u 2 dijela. Prvi dio se odnosio na organizacijsku kulturu poduzeća i bilo je postavljeno 16 pitanja zatvorenog tipa gdje se tražilo zaokruživanje jednog od nekoliko ponuđenih odgovora, od kojih je prvih 6 bilo vezano za osnovne podatke o ispitaniku odnosno demografske karakteristike, u preostalim pitanjima u kojima su izdvojeni svojevrsni indikatori koji „oslikavaju“ se na organizacijsku kulturu poduzeća (inicijativa i samostalnost u poslu, potpora nadređenih, kontrola, nagrađivanje, sigurnost, tolerancija, jasnoća ciljeva, integracija, komunikacija i motiviranost za posao). Drugi dio upitnika se odnosio na organizacijske promjene u poduzeću i upravljanje promjenama. U ovom dijelu su postavljena 3 osnovna pitanja koja su bila podjeljena u nekoliko manjih podpitanja. U prvom pitanju tražilo se od ispitanika da označe u kojoj mjeri se pojedina vrsta promjena provodi u poduzeću i u kojem vremenskom periodu. Drugim pitanjem ovog dijela se nastojalo istražiti tko u poduzeću inicira provođenje promjena i kakvog tipa su one. Posljednje pitanje je bilo Likretovog tipa gdje se ocjenama od 1 do 5 ocjenjivala učestalost postavljenih podpitanja (1-nikad, 5- uvijek) kojima se istraživalo jesu li zaposlenici uključeni u proces promjene, surađuju li različiti odjeli prilikom provođenja promjene, javlja li se otpor zaposlenika te provodi li se promjena u praksi.

Drugi dio istraživanja je proveden putem intervjua sa gospođom Milankom Macanović koja je dio upravnog odbora poduzeća i dio je menadžmenta poduzeća od veći dio njegovog postojanja. Intervju je proveden na temelju unaprijed pripremljenih pitanja (prilog br.2). Na samom početku razgovora su postavljena općenita pitanja o samom poduzeću, svakodnevnim aktivnostima ali se fokus stavio na ispitivanje karakteristika menadžmenta koje posjeduje i utječe na organizacijsku kulturu poduzeća. Na samom kraju razgovora donesen je zaključak kako je riječ o poduzeću koje ima izraženu organizacijsku kulturu te da vodstvo poduzeća neposredno putem utjecaja na određene elemente organizacijske kulture značajno utječe na cjelokupnu kulturu poduzeća.

4.2.1.Opće karakteristike uzorka istraživanja – demografske karakteristike

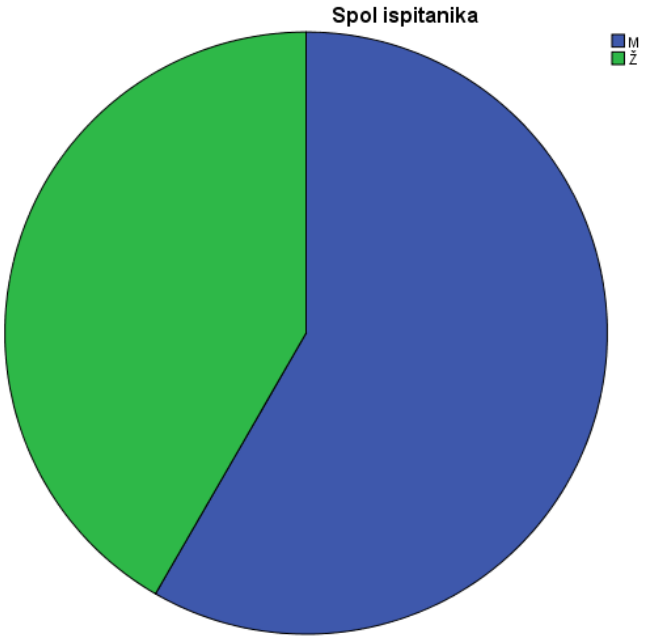
Tablica 3. Ispitanici prema spolu

Spol ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M	28	58,3	58,3	58,3
	Ž	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Podaci u tablici 1. prikazuju ispitanike prema spolu, te je iz iste vidljivo da je u istraživanju ukupno sudjelovalo 48 ispitanika. Od tih 48 ispitanika 28 ili 58,3% ih je muškog spola dok je preostalih 20 ili 41,7% ženskog spola. Omjer ispitanika prema spolu je vidljiv na grafičkom prikazu 1.



Grafički prikaz 1. Ispitanici prema spolu

Izvor: Istraživanje autorice

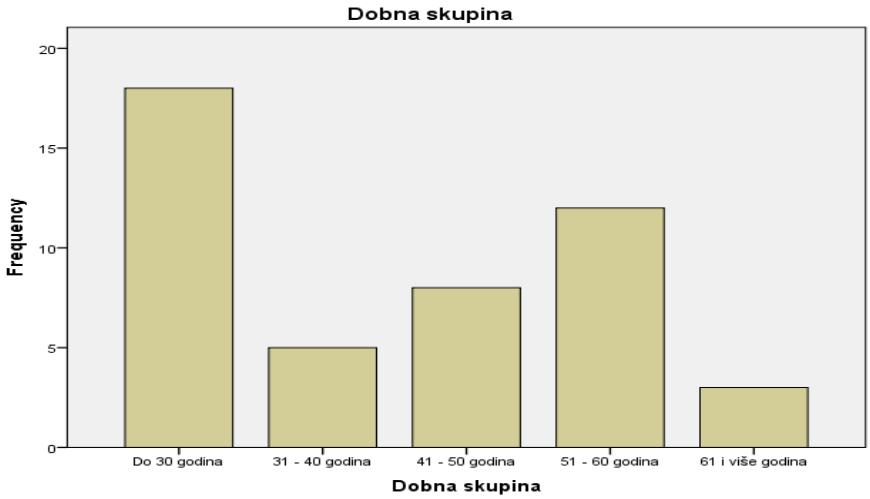
Tablica 4. Ispitanici prema dobi

Dobna skupina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 30 godina	18	37,5	39,1	39,1
	31 - 40 godina	5	10,4	10,9	50,0
	41 - 50 godina	8	16,7	17,4	67,4
	51 - 60 godina	12	25,0	26,1	93,5
	61 i više godina	3	6,3	6,5	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

Izvor: Istraživanje autorice

Prema podatcima o dobi ispitanika, koji su prikazani u tablici 2, vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 18 ispitanika od 30 godina koji čine 39,1% uzorka, te kao takvi su najbrojnija dobna skupina. Ispitanika u dobi od 31 do 40 godina je 5 ili 10,9%; ispitanika u dobi od 41 do 50 godina ima 8 ili 17,4%; ispitanika u dobi od 51 do 60 godina je 12 ili 26,1% ; dok ispitanika koji imaju 61 i više godina ima 3 ili 6,5%. Važno za napomenuti je da 2 ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje. Omjer ispitanika prema dobi je vidljiv na grafičkom prikazu 2.



Grafički prikaz 2. Ispitanici prema dobi

Izvor: Istraživanje autorice

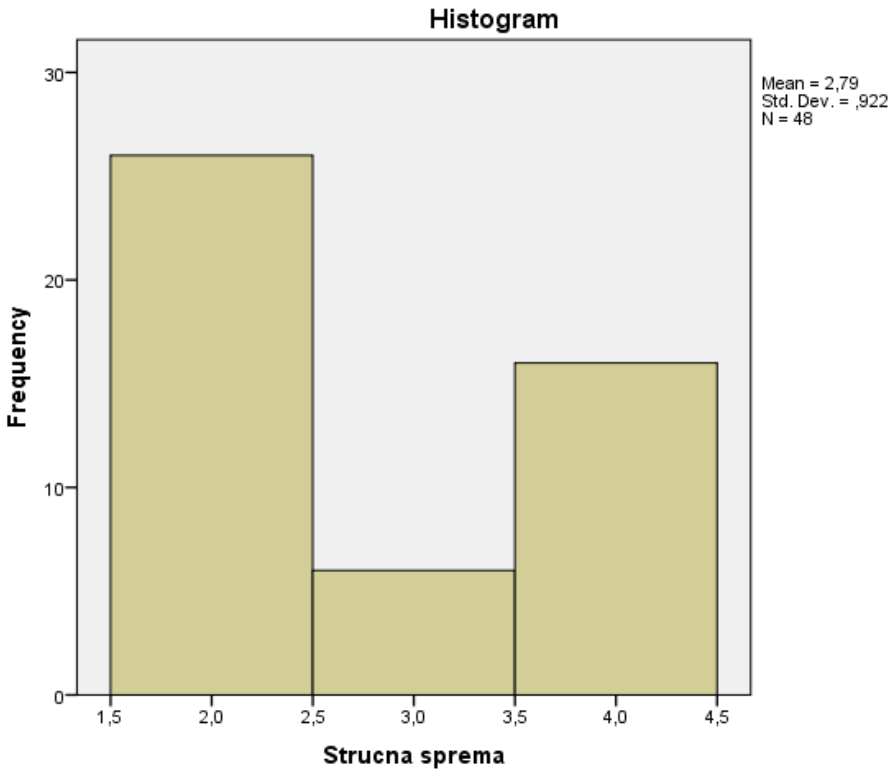
Tablica 5. Ispitanici prema stručnoj spremi

Strucna sprema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	26	54,2	54,2	54,2
	VŠS	6	12,5	12,5	66,7
	VSS	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što se vidi iz tablice 3, većina zaposlenika posjeduje srednju stručnu spremu, takvih ispitanika je 26 ili 54,2%. Ukupno 6 ispitanika ili 12,5% uzorka ima višu stručnu spremu dok 16 ispitanika ili 33,3% ima visoku stručnu spremu. Također, iz tablice je vidljivo da nitko od ispitanika nema nižu stručnu spremu. Omjer ispitanika prema stručnoj spremi je prikazan i na grafičkom prikazu 3.



Grafički prikaz 3. Ispitanici prema stručnoj spremi

Izvor: Istraživanje autorice

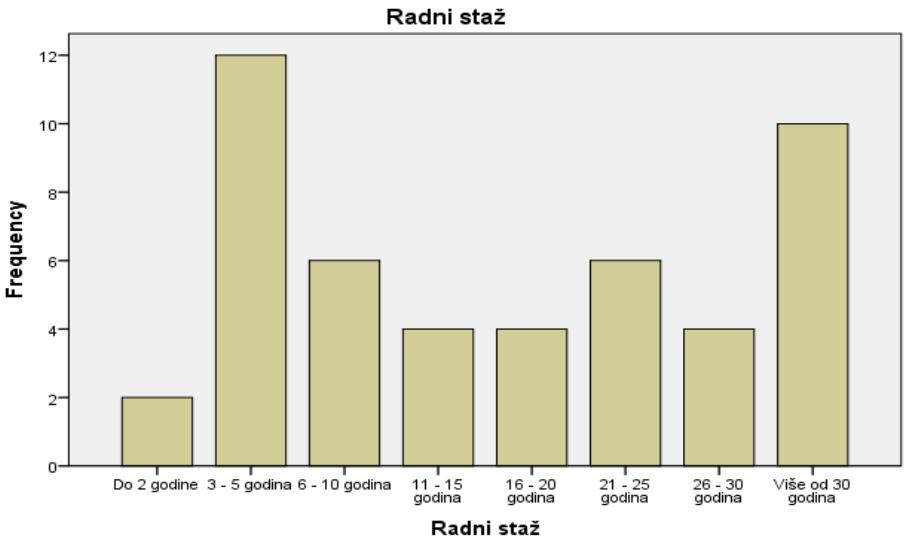
Tablica 6. Ispitanici prema radnom stažu

Radni staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 2 godine	2	4,2	4,2	4,2
	3 - 5 godina	12	25,0	25,0	29,2
	6 - 10 godina	6	12,5	12,5	41,7
	11 - 15 godina	4	8,3	8,3	50,0
	16 - 20 godina	4	8,3	8,3	58,3
	21 - 25 godina	6	12,5	12,5	70,8
	26 - 30 godina	4	8,3	8,3	79,2
	Više od 30 godina	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Ukupno 2 ispitanika ili 4,2% ima do 2 godine radnog staža, 12 ispitanika ili 25% ima od 3 do 5 godina radnog staža, 6 ispitanika ili 12,5% ima od 6 do 10 godina radnog staža, 4 ispitanika ili 8,3% ima od 11 do 15 godina radnog staža, također 4 ispitanika ili 8,3% ima od 16 do 20 godina radnog staža, 6 ispitanika ili 12,5% ima od 21 do 25 godina, 4 ispitanika ili 8,3% ima od 26 do 30 godina radnog staža dok 10 ispitanika ili 20,8% ima preko 30 godina radnog staža. Omjeri ispitanika prema radnom stažu su vidljivi na grafičkom prikazu 4.



Grafički prikaz 4. Ispitanici prema radnom stažu

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 7. Ispitanici prema radnom mjestu

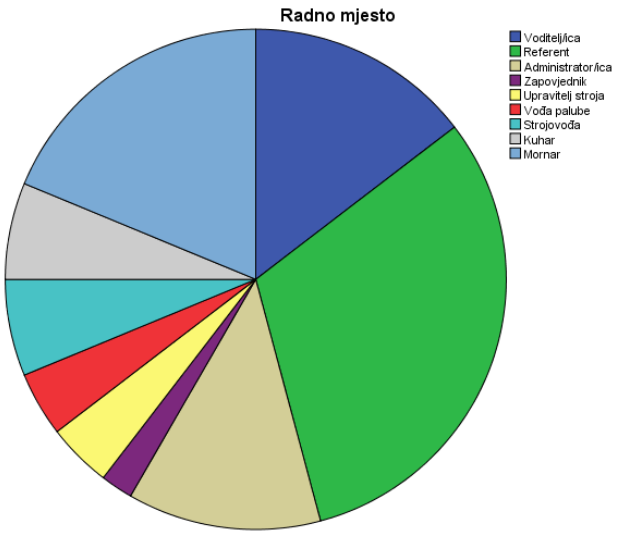
Radno mjesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Voditelj/ica	7	14,6	14,6	14,6
	Referent	15	31,3	31,3	45,8
	Administrator/ica	6	12,5	12,5	58,3
	Zapovjednik	1	2,1	2,1	60,4
	Upravitelj stroja	2	4,2	4,2	64,6
	Vođa palube	2	4,2	4,2	68,8
	Strojovođa	3	6,3	6,3	75,0
	Kuhar	3	6,3	6,3	81,3
	Mornar	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

U istražianju je ukupno sudjelovalo 7 voditelja te oni čine 14,6% uzorka. Referenti su najbrojnija skupina te ih ima 15 ili 31,3%. U istraživanju je sudjelovalo 6 administratora koji čine 12,5% uzorka, 1 zapovjednik (2,1%), 2 upravitelja stroja (4,2%), 2 vođe palube (4,2%), 3 strojovođe (6,3%), 3 kuhara (6,3%), te 9 mornara (18,8%). Iz tablice je vidiljivo da je u istraživanju sudjelovalo 58,3% uredskih zaposlenika i 41,7% brodskih zaposlenika.

Udjeli ispitanika prema radnom mjestu su vidljivi na grafičkom prikazu 5.



Grafički prikaz 5. Ispitanici prema radnom mjestu

Izvor: Istraživanje autorice

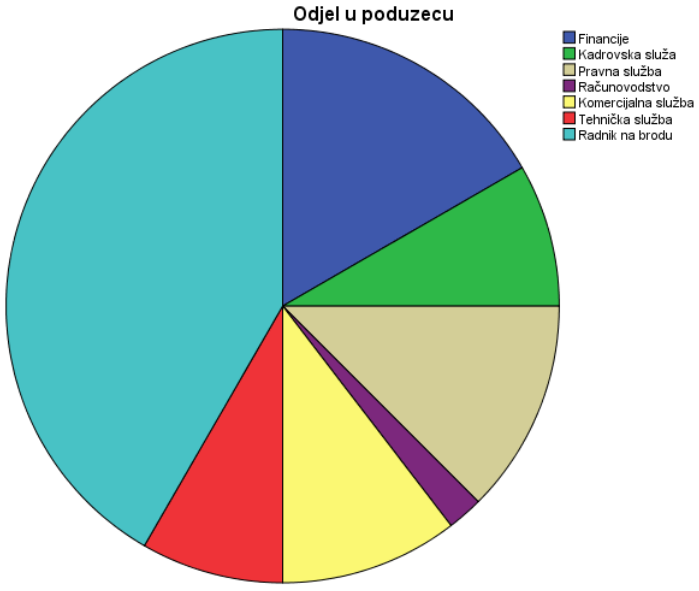
Tablica 8. Ispitanici prema odjelu u poduzeću

Odjel u poduzecu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Financije	8	16,7	16,7	16,7
	Kadrovska služa	4	8,3	8,3	25,0
	Pravna služba	6	12,5	12,5	37,5
	Računovodstvo	1	2,1	2,1	39,6
	Komercijalna služba	5	10,4	10,4	50,0
	Tehnička služba	4	8,3	8,3	58,3
	Radnik na brodu	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći dio ispitanika su radnici na brodu, takvih ispitanika je 20 ili 41,7%. Od preostalih ispitanika, koji rade u uredima, najviše ih radi u odjelu financija te je takvih ispitanika 8 ili 16,7%. U kadrovskoj službi rade 4 ispitanika ili 8,3%; u pravnoj službi radi 6 ispitanika ili 12,5%; u računovodstvu 1 ispitanik ili 2,1%; u komercijalnoj službi radi 5 ispitanika ili 10,4%; u tehničkoj službi rade 4 ispitanika ili 8,3%. Omjer ispitanika prema odjelu je vidljiv na grafičkom prikazu 6.



Grafički prikaz 6. Ispitanici prema odjelu

Izvor: Istraživanje autorice

4.3.Rezultati istraživanih hipoteza

1.Utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu.

Kvalitativnim ispitivanjem metodom intervjua sa menadžmentom poduzeća, a na temelju pitanja sastavljenih pomoću stručne literature sa područja menadžmenta ispitano je posjeduje li vodstvo poduzeća organizacijsku kulturu te može li svojim radom i kojim postupcima utjecati na kulturu poduzeća.

Razgovorom je ustanovljeno da menadžment utječe na organizacijsku kulturu na sljedeće načine:

- Potiče inovativnost kod zaposlenika na način da potiče samostalno riješavanje zadataka budući im se daje određena sloboda u načinu odrađivanja dijela poslovanja.
- Vlastitim primjerom odgovornog ponašanja i urednog poslovanja menadžment motivira svoje zaposlenike.
- Delegiraju se zadaci na niže razine.
- Osigurava se transparentno poslovanje u vidu toga da su novosti i druge informacije vezane za poduzeće dostupne svakom zaposleniku.
- Zaposlenici se nagrađuju i dodatno motiviraju te im se uz plaću i ostala prava omogućuje ostvarenje dodatne stimulacije u određenom postotku.
- Osigurava odanost zaposlenika i osjećaj pripadnosti poduzeću što potvrđuje činjenica kako je velik broj zaposlenika u poduzeću gotovo od osnivanja i dugi niz godina te ih većina dočeka umirovljenje u istome.
- U poduzeću su istaknuti simboli i obilježja, poduzeće ima vlastitu zastavu, na brodovima se nalaze njegov logo i slogani itd.

Iz svega navedenog može se donijeti zaključak kako Brodospas d.d. ima jaku organizacijsku kulturu na koju ima značajan utjecaj.

2. Uloga organizacijske kulture u upravljanju promjenama u poduzeću.

Tablica 9. Analiza varijance o utjecaju organizacijske kulture na organizacijske promjene

ANOVA

UK_UprPromj

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,824	2	,912	18,857	,000
Within Groups	2,176	45	,048		
Total	4,000	47			

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 9. prikazuje analizu varijance o utjecaju organizacijske kulture na organizacijske promjene. Drugim riječima, testira se utječe li organizacijska kultura na organizacijske promjene. Zaključak se donosi na temelju usporedbe empirijske signifikantnosti s graničnom signifikantnosti od 5%. Empirijska signifikantnost teži k nuli, tj. $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$ stoga se zaključuje da organizacijska kultura djeluje značajno na organizacijske promjene.

Tablica 10. Rješavanje radnih zadataka

Rješavanje radnih zadataka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Samostalno	17	35,4	35,4	35,4
	U suradnji s kolegama s odjela	21	43,8	43,8	79,2
	Uz pomoć nadređenog	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Ispitanici radne zadatke najčešće ispunjavaju u suradnji s kolegama s odjela (43,8%). Potom slijedi samostalno ispunjavanje zadataka (35,4%), te uz pomoć nadređenog (20,8%).

Tablica 11. Potpora nadređenih u radu

Potpora u radu od nadredenih

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, nadredeni podupiru strucnost i postenje	22	45,8	45,8	45,8
	Nadredeni pruzaju pomoc u rjesavanju konkretnog zadatka	22	45,8	45,8	91,7
	Nadredeni nisu zainteresirani za nacin obavljanja konkretnog posla	1	2,1	2,1	93,8
	Nadredeni i sami ne razumiju kako treba raditi	2	4,2	4,2	97,9
	Ne ocekujem potporu i pomoc nadredenih	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Po pitanju potpore nadređenih u radu, nadređeni u jednakoj mjeri podupiru stručnost i znanje kao i što pružaju pomoć u rješavanju konkretnog zadatka (45,8%), te ova dva odgovora obuhvaćaju glavninu mišljenja ispitanika. U vrlo rijetkim slučajevima nadređeni nisu zainteresirani, ne daju potporu ili sami ne razumiju kako treba raditi.

Tablica 12. Nadzor radnika

Tko Vas nadzire i kako

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nadredeni prema zakonima i naputcima	25	52,1	52,1	52,1
	Drugi zaposlenici ovisno o vrsti zadatka	12	25,0	25,0	77,1
	Uprava	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Nadzor nad ispitanicima u više od polovine slučajeva obavlja nadređeni prema zakonima i naputcima (52,1%). Ponekad to radi i drugi zaposlenici (25%) ili uprava (22,9%).

Tablica 13. Stupnjevi slaganja s izjavama o organizacijskoj kulturi

Statistics

		Mogucnost vlastitog razvoja i napredovanja	Osjecate li se sigurno i zasticeno u poduzecu	Otvoreno iznosenje kritika	Znati uvijek kako i sto raditi	S kim se suraduje pri obavljanju posla	Organizacija komunikacije na poslu	Mogucnosti poboljsanja rada poduzeca
N	Valid	47	48	48	48	48	48	48
	Missing	1	0	0	0	0	0	0
Mean		2,11	1,33	1,77	1,33	1,38	2,19	2,10

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 13. prikazuje prosječne stupnje slaganja ispitanika s izjavama o organizacijskoj kulturi. Niža ocjena ukazuje na veći stupanj slaganja. Stoga je iz promatrane tablice vidljivo da se ispitanici slažu u najvećoj mjeri po pitanju sigurnosti u poduzeću i znanja obavljanja posla (1,33). Drugim riječima, ispitanici se u znatnoj mjeri osjećaju sigurnim na poslu i smatraju da znaju raditi svoj posao. Vjerojatno se osjećaju sigurnim zbog znanja potrebnog za obavljanje posla.

Nadalje, ispitanici pokazuju vrlo visoki stupanj suradnje (1,38) dok su u nešto manjoj mjeri otvoreni iznošenju kritika (1,77). Ispitanici pokazuju nešto niže ocjene po pitanju mogućnosti poboljšanja rada poduzeća (2,10), mogućnosti vlastitog napredovanja (2,11) i ogranizacije komunikacije (2,19).

Tablica 14. Učestalost promjena

Statistics

		B11PromjeneAsortimanaProizvoda	B12TehnoloskePromjene	B13PromjenePoslovneStrategije	B14PromjeneOgranizacijskeStrukture	B15PromjeneOgranizacijeskeKulture	B16PromjeneVezaneUzZaposlene
N	Valid	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,00	3,17	3,96	3,81	3,96	3,71

Izvor: Istraživanje autorice

U ovoj tablici je prikazana učestalost pojedinih promjena koje se događaju u poduzeću. Promjene asortimana proizvoda, poslovne strategije, organizacijske strukture, organizacijske kulture i promjene vezane uz zaposlene se događaju po potrebi dok se samo tehnološke promjene u pravilu događaju svako 3 do 5 godina.

Tablica 15. Inicijativa za organizacijskim promjenama

B2A_InicijativaZaOrganizacijskimPromjenama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrhovnog menadzmenta/uprave	42	87,5	87,5	87,5
	Srednjeg menadzmenta	4	8,3	8,3	95,8
	Najnize razine menadzmenta	1	2,1	2,1	97,9
	Zaposlenih na nemenadzerskim pozicijama	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Inicijativa za organizacijskim promjenama gotovo isključivo dolazi od strane vrhovnog menadžmenta (87,5%).

Tablica 16. Planiranje organizacijskih promjena

B2B_OrganizacijskePromjeneSuPretezito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Unaprijed planirane promjene	44	91,7	91,7	91,7
	Neplanirane promjene	3	6,3	6,3	97,9
	Missing	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Znatna većina ispitanika od 91,7% smatra da su organizacijske promjene koje se provode unaprije planirane.

Tablica 17. Karakter organizacijskih promjena

B2C_KarakterOrgabizacijskihPromjena

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Postepene, evolutivne promjene	45	93,8	93,8	93,8
	Radikalne, revolucijske promjene	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autorice

Organizacijske promjene koje se provode su postepene i evolutivne ili ih takvim smatra 93,8% ispitanika dok ih preostalih 6,3% smatra radikalnim i revolucijskim.

Tablica 18. Stupnjevi slaganja s tvrdnjama

Statistics

		B31_T1_ZaposleniciSuUkljuceniUDijagnozuProblemaIRazvojRjesenja	B32_T2_ZaposleniciSuUkljuceniUProcesPromjene	B33_T3_ZaposleniciPokazujuInicijativuZaUkljucenjeUProcesPromjene	B34_T4_TokomPromjeneRazliciti DijeloviOrganizacijeSuraduju	B35_T5_OtporPromjenamaSmanjujeSeNaNajnizuRazinu	B36_T6_NagradujuSeZaposleniciKojiDoprinoseImplementacijiPromjena	B37_T7_ImplementiranaPromjenaPostajeNacinObavljanjaUOrganizaciji
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,17	2,90	3,04	3,31	3,48	2,63	3,21

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 18. prikazuje stupnjeve slaganja s tvrdnjama gdje veća ocjena ukazuje na veći stupanj slaganja. Ispitanici se u najvećoj mjeri slažu da se otpor promjenama smanjuje na najnižu razinu (3,48). Zatim redom slijede: tokom provođenja promjena različiti djelovi organizacije surađuju (3,31); implementirana promjena postaje način obavljanja u organizaciji (3,21); zaposlenici su uključeni u dijagnozu problema i razvoj rješenja problema (3,17); zaposlenici pokazuju inicijativu za uključenje u proces promjene (3,04); zaposlenici su uključeni u proces promjene (2,90); te se ispitanici u najnižoj mjeri slažu s tvrdnjom da se nagrađuju zaposlenici koji doprinose implementaciji promjena (2,63).

Iz stupnja slaganja s tvrdnjama vidljivo je da su svi odgovori uprosječeni, tj. slaganje za nijednu tvrdnju nije niti značajno pozitivno niti značajno negativno.

Budući da je dokazano postojanje ovisnosti organizacijskih promjena o organizacijskoj kulturi, te da je i utvrđeno da od svih utjecaja na ogranizacijske promjene upravo organizacijska kultura ima najveći utjecaj, **hipoteza H2 se prihvaća**.

No, ovo testiranje nije još potpuno jer, iako postoji ovisnost organizacijskih promjena o organizacijskoj kulturi ne vidi se smjer djelovanja, tj. ne zna se djeluje li organizacijska kultura pozitivno ili negativno da organizacijske promjene, stoga će se to testiranje također provesti.

Da bi se testiranje dodatno potkrijepilo, testirani su i utjecaji demografskih varijabli na organizacijske promjene.

Tablica 19. Analiza varijance o utjecaju demografskih faktora na organizacijske promjene

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: UK_UprPromj

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,700[a]	9	,189	2,957	,010
Intercept	243,551	1	243,551	3812,107	,000
Spol	,023	1	,023	,364	,550
Dob	,939	4	,235	3,673	**,013**
StrucnaSprema	,106	2	,053	,729	,491
RadniStaz	,545	7	,078	1,072	,406
RadnoMjesto	1,124	7	,161	4,657	**,001**
Odjel	1,497	5	,299	8,681	**,000**

a. R Squared = ,525 (Adjusted R Squared = ,381)

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 8. prikazuje značajnost djelovanja pojedinih ***demografskih obilježja*** ispitanika na organizacijske promjene. Kao i u pethodnoj tablici, zaključak se donosi na temelju usporedbe empirijske signifikantnosti s graničnom, tj. empirijske signifikantnosti demografskih faktora koje su manje od 5 % djeluju značajno na organizacijske promjene. Vidljivo je da ***dob*** (α^*=1,3%), ***radno mjesto*** (α^*=0,1%) i **odjel** ($\alpha^* \approx 0\%$) djeluju značajno na ogranizacijske promjene dok ostali demografski faktori ne djeluju značajno.

Konačno, napravljen je i regresijski model koji se sastoji od navedenih demografskih obilježja koji značajno djeluju na ogranizacijske promjene i organizacijske kulture. U regresijskom modelu organizacijske promjene su nezavisna varijabla, a organizacijske kultura, dob, radno mjesto i odjel su nezavisne varijable.

Tablica 20. Regresijska analiza

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657[a]	,431	,376	,23557

a. Predictors: (Constant), UK_OrgKultura, Radno mjesto, Dobna skupina, Odjel u poduzecu

Izvor: Istraživanje autorice

Prema podacima u tablici 20. vidljivo je da R iznosi 0,657 što znači da postoji srednje jaka pozitivna korelacija između ispitivanih varijabli. Također, može se ustvrditi da je 43,1% sume kvadrata odstupanja organizacijskih promjena od njene aritmetičke sredine protumačeno ovim modelom.

Tablica 21. Značajnost regresijskog modela

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,725	4	,431	7,770	,000[b]
	Residual	2,275	41	,055		
	Total	4,000	45			

a. Dependent Variable: UK_UprPromj

b. Predictors: (Constant), UK_OrgKultura, Radno mjesto, Dobna skupina, Odjel u poduzecu

Izvor: Istraživanje autorice

Budući da empirijska signifikantnost modela teži k nuli, tj. $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$ zaključuje se da je izračunati regersijski model ***statistički značajan*** te se **hipoteza H2a prihvaća.**

Tablica 22. Ocijenjeni regresijski model

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,402	,365		3,841	,000	,665	2,140		
	Dobna skupina	,028	,032	,131	,871	,389	-,036	,092	,615	1,626
	Radno mjesto	-,003	,023	-,030	-,127	,899	-,049	,043	,248	4,035
	Odjel u poduzecu	-,007	,026	-,055	-,261	,796	-,059	,046	,309	3,236
	UK_OrgKultura	,540	,105	,642	5,165	,000	,329	,751	,899	1,113

a. Dependent Variable: UK_UprPromj

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 22. prikazani su pojedini koeficijenti nezavisnih varijabli, njihova značajnosti i intenzitet djelovanja na zavisnu varijablu, tj. organizacijske promjene.

Regresijski model glasi: $Y_i = 3,841 + 0,871X_1 – 0,127X_2 – 0,261X_3 + 5,165X_4$

Gdje su: X_1 – dob; X_2 – radno mjesto; X_3 – Odjel; X_4 – organizacijska kultura

Iz regersijskog modela za može iščitati da radno mjesto i odjel djeluju negativno na organizacijske promjene. Drugim riječima, zaposlenici na nižim radnim mjestima pokazuju veće otpore na promjene kao i brodski dio zaposlenika.

Promatrajući intenzitet djelovanja na zavisnu varijablu, vidljivo da ogranizacijska kultura ima daleko najveći koeficijent (5,165) naspram ostalih analiziranih varijabli (dob = 0,871; radno mjesto = -,127; odjel = -0,261).

Te konačno, promatrajući signifikantnost izračunatih koeficijenata vidljivo je da je jedino koeficijent organizacijske kultura statistički značajan jer pripadajuća signifikantnost teži k nuli ($\alpha^* \approx 0\%$).

5. ZAKLJUČAK

Organizacija počinje s pojavom čovjeka, jer čovjek nikada nije mogao bez organizacije. Ljudi se svjesno udružuju sa zajedničkim ciljem da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Uz organizaciju čovjek može realizirati najsloženije zadatke, ubrzava se proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno radno vrijeme za njegovo izvršenje, a isto tako se i uz odgovarajuću organizaciju smanjuju troškovi i postižu odgovarajući rezultati. U organizaciji sudjeluje velik broj ljudi najrazličitijih znanja, sposobnosti i sklonosti, koji trebaju ostvariti zajednički cilj, rentabilnu i ekonomičnu proizvodnju određene količine proizvoda ili usluga.

Samo organizacija koja ima motivirane ljude, spremne na inovacije, može konkurirati na tržištu. U suprotnom organizacija koja nije u stanju konkurirati na tržištu riskira da zaostane za konkurencijom koja će preuzeti vodstvo mijenjajući svoju ponudu, usavršavajući svoje proizvodne procese ili inoviranjem poslovnog modela kojim se služe.

Danas je organizacijska kultura jedan od ključnih činitelja na kojem se zasniva uspjeh i uopće opstanak poduzeća. Kao što je u svakodnevnom životu bitna kultura ponašanja i djelovanja tako je i u poslovanju. Uspješna su ona poduzeća koja u nešto vjeruju. Identificirati ono što je važno i pokušati da se to provede u život predstavlja temelj dobrog gospodarenja i razvoja. Kultura je opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblje, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo.Ona često određuje ton poduzeća i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi. Ako se u poduzeću pokaže potreba za promjenama, potrebno je na adekvatan način i transformirati organizacijsku kulturu. Pri tome bi trebalo paziti da organizacijska kultura potiče potrebne promjene a ne da ih koči i sputava.

Empirijskim istraživanjem u ovom radu smo došli do zaključka kako je kultura u poduzeću itekako bitna i vidljiva. Ona se manifestira kroz vidljive elemente kao što su simboli i obilježja ali i raznim nevidljivim kao što je osjećaj pripadnosti i zajedništva, duga tradicija i brojni drugi. Također, uloga menadžmenta je veoma bitna jer on svojim postupcima i djelovanjem utječe i određuje organizacijsku kulturu koju zaposlenici u ovom poduzeću prihvaćaju.

SAŽETAK

Iako su organizacije i u prošlosti postojale s istim ciljem kao i one danas, sama okolina u kojoj organizacije djeluju iznimno se promijenila. Globalizacija poslovanja te pomaci u tehnološkom razvoju doveli su do pojave turbulentne poslovne okoline koja organizacijama nameće nove trendove i mjerila uspješnosti. Iako su promjene u organizacijama oduvijek bile prisutne, broj i vrsta promjena uvelike su se povećali namećući menadžerima nove izazove u uspješnom upravljanju organizacijama. Dok je nekad upravljanje promjenom bila iznimka, sada je to postala norma. Svaka organizacija mora u svoje svakodnevno poslovanje uključiti strateško i aktivno praćenje okoline i upravljanje promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku sposobnost, te dugoročan rast i opstanak. S obzirom da se promjenama može i treba upravljati ukoliko organizacija želi biti konkurentna, kroz ovaj magistarski rad prikazuju se temeljni principi i načela organizacijskih promjena, njihov utjecaj na izvedbu cjelokupne organizacije, ali i izvedbu pojedinaca. Također, ukazuje se na čimbenike koji dovode do mijenjanja organizacije, kao i faze njena rasta, razvoja i dugoročnog opstanka, te njihov utjecaj u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Jedino aktivnim upravljanjem kroz pojedine faze životnog ciklusa, razumijevanjem potreba i predviđanjem pojedinih potencijalnih problema, menadžeri mogu u dugom vijeku osigurati nesmetan razvoj i djelovanje poduzeća. Uz pravilno menadžersko upravljanje promjenama i razumijevanje njihove važnosti u pojedinim faza životnog ciklusa, poduzeća će izgraditi i održati svoju konkurentsku sposobnost.

KLJUČNE RIJEČI: organizacijska promjena, upravljanje promjenama, životni cikluspoduzeća, održiva konkurentska sposobnost poduzeća, dugovječna poduzeća

SUMMARY

Although organizations in the past existed with the same aim as those today, organization's environment in which they operate today has changed dramatically. Globalization and shifts in technological development have led to the appearance of a turbulent business environment which imposes new trends and performance criteria. Although organizational changes have always been present, the number and kind of changes increased greatly in the past decades, imposing new challenges for successful management. While once managing change was an exception, today it has become the norm. Each organization, in their daily operations has to include strategic and active monitoring of the environment and change management in order to build sustainable competitive ability and long-term growth and survival. Given that organizational changes can and should be managed if the organization wants to be competitive, through this master thesis basic principles of organizational changes and change management are presented, as well as their impact on the overall organizational and individual performance. The thesis also indicates which factors lead to changes in organization and considers the phases of organizational growth, development and long-term survival, as well as their impact on building sustainable competitive ability of organizations. Only through active life cycle management, understanding needs and predicting potential problems, managers in a long term can ensure ease functioning and development of organizations. With proper change management and understanding the importance of organizational change in different phases of life cycle, organizations will build and maintain their competitive ability.

KEY WORDS: organizational change, change management, organizational life cycle,sustainable competitive ability, long living companies

LITERATURA

Knjige:

1. Jusić B.(2001.): Upravljanje obnavljanjem organizacije, Ekonomski institute, Zagreb.

2.Žugelj M.,Šehanović J.,Cingula M.(1999.): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

3. Buble M.(2010.): Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Split.

4. Certo S.C.(1989.): Principles of modern management, Boston.

5. Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A.(2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Split.

6. Žugelj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J.(2004.): Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin.

7. Warr P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London.

8. Mintzberg, H. & Westley, F., (1992): Cycles of Organizational change, Strategic Management Journal.

9. Choo, C.W. (1998.) : The Knowing Organization. Oxford: Oxford University Press.

10. Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (2004.): Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't, New Jersey: ASIST.

11. Westover, J. H., (2010): Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. International Journal of Management and Innovation.

12. Golkar, H., (2013): Today Change Management is Necessary and Requirement for Organizations, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business.

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

14. Sikavica P.,(2011.): Organizacija, Školska knjiga Zagreb.

15. Richard L.Daft,(1994.): Organization Theory and Design.

16. Sikavica P.,(2011.): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.

17. Spector, B. (2007) op. cit., str. 17.

18. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1988): Effective Behavior in Organizations, IRWIN, Homewood, Ilinois.

19. LaMarsh, J., Rothermel, R. (2005): op. cit., str. 46.

20. Robbins, S. P. (1992): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 3. izd., MATE, Zagreb

21.Kovač, J.,(2000): Dimensions of Organizational Change, Management, Vol. 5, No.1

22. Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.

23. Roger Harrison,(1972): Understanding your organisation's character Boston : Harvard Business Review.

24. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2009):Organizational Behavior

25. Stuart, M.,(2009) : Crossing the Rubicon: Strategic Planning or Neo-Biopower? A Critique of the Language of New Zealand's Early Childhood Strategic Plan. Contemporary Issues in Early Childhood.

26. Hasnanywati, H., (2010) : The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. Interna-tional Journal of Business & Management.

27.Andersen, T. J., (2004) : Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning. Processes in Dynamic Envi-ronments. Journal of Management Studies.

28. Rudelj, S., (2011):"Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima" (disertacija); Split: Ekonomski fakultet.

29.Bahtijarević-Šiber,F.,(1999): „Menadžment ljudskih potencijala“,Zagreb:Golden marketing

30. Schein, (1987.): Organisational Culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco

31. Scott-Morgan, (1998.): The unwritten rules of the game. McGraw Hill, London.

32. Geert Hofstede, Culture's Consequences, (1980): International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.

33. Jacobs, (1994): Systems of survival. A dialogue on the moral foundations of commerce and politics Paperback.

34. Andrew Thompson: „McDonald’s Organizational Structure Analysis“.

Popis slika

Slika 1: Hoefstedov luk.....38

Popis tablica

Tablica 1: Vrste organizacijskih promjena prema D. L. Daftu.....15

Tablica 2: Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima.....17

Tablica 3. Ispitanici prema spolu.....46

Tablica 4. Ispitanici prema dobi.....47

Tablica 5. Ispitanici prema stručnoj spremi.....48

Tablica 6. Ispitanici prema radnom stažu.....49

Tablica 7. Ispitanici prema radnom mjestu.....50

Tablica 8. Ispitanici prema odjelu u poduzeću.....51

Tablica 9. Analiza varijance o utjecaju organizacijske kulture na organizacijske promjene...53

Tablica 10. Rješavanje radnih zadataka.....53

Tablica 11. Potpora nadređenih u radu.....54

Tablica 12. Nadzor radnika.....54

Tablica 13. Stupnjevi slaganja s izjavama o organizacijskoj kulturi.....55

Tablica 14. Učestalost promjena.....55

Tablica 15. Inicijativa za organizacijskim promjenama.....56

Tablica 16. Planiranje organizacijskih promjena.....56

Tablica 17. Karakter organizacijskih promjena.....57

Tablica 18. Stupnjevi slaganja s tvrdnjama.....57

Tablica 19. Analiza varijance o utjecaju demografskih faktora na organizacijske promjene...58

Tablica 20. Regresijska analiza.....59

Tablica 21. Značajnost regresijskog modela.....59

Tablica 22. Ocijenjeni regresijski model.....60

Popis grafikona

Grafički prikaz 1. Ispitanici prema spolu.....46

Grafički prikaz 2. Ispitanici prema dobi.....47

Grafički prikaz 3. Ispitanici prema stručnoj spremi.....48

Grafički prikaz 4. Ispitanici prema radnom stažu.....49

Grafički prikaz 5. Ispitanici prema radnom mjestu.....50

Grafički prikaz 6. Ispitanici prema odjelu.....51

Prilozi

1. ANKETNI UPITNIK

DIO A – ORGANIZACIJSKA KULTURA

I. OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU:

1. Spol:

M Ž

2. Dobna skupina kojoj pripadate:

a) Do 30 godina b) 31 - 40 godina c) 41 - 50 godina

d) 51 – 60 godina e) 61 godina i više

3. Stručna sprema koju posjedujete:

a) NSS b) SSS c) VŠS d) VSS

4. Koliko imate godina radnog staža:

a) Do 2 godine b) 3 – 5 godina c) 6 – 10 godina

d) 11 - 15 godina e) 16 -20 godina f) 21-25 godina

g) 26 - 30 godina h) više od 30 godina

5. Naziv Vašeg radnog mjesta:

_____

6. Odjel u poduzeću:

II. ORGANIZACIJSKA KULTURA:

7. Kako rješavate radne zadatke?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) samostalno

b) u suradnji sa drugim kolegama svog odjela

c) uz pomoć nadređenog

8. Imate li potporu u radu od strane nadređenih?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) da, nadređeni podupiru stručnost i poštenje

b) nadređeni pružaju pomoć u načinu riješavanja konkretnog zadatka

c) nadređeni nisu zainteresirani za način obavljanja konkretnog posla

d) nadređeni i sami ne razumiju kako treba raditi

f) ne očekujem potporu i pomoć nadređenih

9. Tko nadzire vaš rad i kako?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) nadređeni prema zakonima i naputcima

b) drugi zaposlenici, ovisno o vrsti zadatka koji radim

c) uprava

d) nitko

10. Vjerujete li da u službi imate mogućnost vlastitog razvoja i napredovanja?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) na osnovi stručnosti i savjesnosti na poslu

b) na osnovi stručnosti i potpore nadređenih

c) ne potiče se mnogo rad na sebi i mogućnost napredovanja

d) samo uz potporu nadređenih

f) nemam mogućnosti vlastitog razvoja i napredovanja

11. Osjećate li se u ovom poduzeću sigurni i zaštićeni?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) osjećam se potpuno sigurno i zaštićeno

b) sigurnost i zaštita ovisi o sposobnosti i poštenju zaposlenika

c) poduzeće ne ulijeva previše sigurnosti i zaštite svojim zaposlenicima

d) uopće se ne osjećam sigurnim i zaštićenim

f) nema sigurnosti i zaštite

12. Smijete li otvoreno iznijeti kritike o poslu koji radite?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) da, o tome je dobro govoriti

b) kritika nije uobičajena

c) nadređeni nisu skloni kritikama

d) kritika nije poželjna u poduzeću

f) ne smijem

13. Znate li uvijek što i kako trebate raditi?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) da, za to postoje zakoni i pravilnici

b) postoji naputak za svaki posao

c) da, ako koristim računalo

d) ne znam uvijek što trebam raditi

f) nije mi uvijek jasno kako trebam raditi

14. Kako i s kime surađujete u obavljanju radne zadaće?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) vrsta zadatka upućuje me na suradnju u poduzeću

b) suradnja nije nužna, zadaci su definirani propisima i naputcima

c) nadređeni usmjeravaju na suradnju s drugima

d) suradnja je potrebna, ali zaposlenici nisu uvijek spremni surađivati

f) suradnja nije potrebna

15. Kako su organizirane komunikacije na vašem poslu?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) informacijski sustav usmjerava sustav komunikacija

b) u složenim zadacima zaposlenici su upućeni na nadređene u poduzeću

c) nadređeni donosi odluke, naputke i mišljenja

d) za sve treba pitati nadređenog

f) nikad nije jasno koga za što trebam pitati

16. Koje su po Vašem mišljenju mogućnosti poboljšanja rada poduzeća u kojem radite?

(zaokružite samo jedan odgovor)

a) više individualne inventivnosti u radu

b) orijentacija na rezultate, ne procedure

c) povećanje radne discipline

d) mogućnosti postoje, ali nema interesa za promjene

f) ne razmišljam o tome

DIO B – ORGANIZACIJSKE PROMJENE I UPRAVLJANJE PROMJENAMA

1. Ocijenite (znakom x) u kojoj mjeri se pojedina vrsta promjena provodi u Vašem poduzeću:

Vrijeme

Vrsta promjene Jednom godišnje Svake 2 godine Svake 3-5 godina Po potrebi Ne događaju se

Vrijeme **Vrsta promjene**	Jednom godišnje	Svake 2 godine	Svake 3-5 godina	Po potrebi	Ne događaju se
1.Promjene u asortimanu proizvoda/usluga					
2. Tehnološke promjene					
3. Promjene u poslovnoj strategiji					
4.Promjene organizacijske stukture					
5.Promjene organizacijske kulture					
6. Promjene vezane uz zaposlene					

2. Molimo Vas da na sljedeća pitanja odgovorite zaokruživanjem jednog od navedenih odgovora koji se najviše odnosi na Vaše poduzeće:

A) Inicijativa za organizacijskim promjenama pretežito dolazi od strane:

a) vrhovnog menadžmenta/uprave

b) srednjeg menadžmenta

c) najniže razine menadžmenta

d) zaposlenih na nemenadžerskim pozicijama

B) Organizacijske promjene koje se provode su pretežito :

a) Unaprijed planirane promjene

b) Neplanirane promjene

C) Organizacijske promjene koje se provode pretežito imaju karakter:

a) Postepenih, evolutivnih promjena (svakodnevni i stalni napredak, tj.poboljšanje postojećih poslovnih procesa i rada organizacije)

b) Radikalnih, revolucijskih promjena (utječu na cijelo poduzeće; promjena strategije,misije i načina rada; zaokret u cjelokupnom radu organizacije)

3. Molimo ocijenite stupanj u kojem se navedene tvrdnje odnose na Vaše poduzeće prilikom provođenja organizacijskih promjena, pri čemu je:

1- nikad 2- rijetko 3- katkad 4- često 5- uvijek

1.	Zaposlenici su uključeni u dijagnozu problema i razvoj riješenja	1 2 3 4 5
2.	Zaposlenici su uključeni u proces promjene	1 2 3 4 5
3.	Zaposlenici pokazuju inicijativu za uključenje u proces promjene	1 2 3 4 5
4.	Tokom procesa promjene različiti dijelovi organizacije međusobno surađuju	1 2 3 4 5
5.	Otpor na promjene smanjuje se na najmanju razinu	1 2 3 4 5
6.	Nagrađuju se i promiču zaposleni koji doprinose i sudjeluju u implementaciji promjene	1 2 3 4 5
7.	Implementirana promjena postaje način kako se stvari obavljaju u organizaciji	1 2 3 4 5

2.PODSJETNIK ZA INTERVJU (pitanja i odgovori)

1.Molim Vas da mi ukratko opišete svoj uobičajeni radni rad, tj.radne zadatke i aktivnosti koje obavljate?

Odgovor:

- Pregled prispjelih mailova, pošte i obavljeni razgovor o zadacima koje je trebala obaviti, odnosno upute za druge radne zadatke; razgovori s poslovnim partnerima; svakodnevno primanje izvješća o radu kolegija Društva u odnosu na tekuće poslove i davanje smjernica članovima kolegija.
- Održavanje potrebnih radnih sastanaka s rukovoditeljima službi i eventualno drugim zaposlenicima.
- Pregled i potpisivanje pošte.
- Moj rad ne prestaje s prestankom radnog vremena, radim koliko i kada je potrebno, posebice s obzirom na današnji stupanj konkurencija.

2.Smatrate li da svojim primjerom i vrijednostima utječete na svoje zaposlenike?

Odgovor: smatramo kako je najbolji utjecaj na zaposlenike upravo vlastiti primjer društvno odgovornog ponašanja i ispunjavanja poslovnih i radnih obaveza. Dakle, smatramo da itekako utječemo na naše zaposlenike.

3. ***Menadžment koji posjeduje organizacijsku kulturu:***

1) Potičete li inoviranje u svom poduzeću?

Odgovor: Menadžment tvrtke potiče rješavanje pitanja vezanih za usuge koje obavljamo na na najučinkovitiji način, poštujući kulturu postupanja, kako unutar društva, tako i prema partnerima i ostalim s kojim se komunicira.

2) Potičete li preuzimanje rizika?

Odgovor: Potiče se preuzimanje rizika, ako je to korisno za očekivani rezultat rada.

3) Nagrađuju li se zaposlenici za svaku novu ideju?

Odgovor: Nije utvrđen sustav nagrađivanja sa svaku novu ideju, ali postoji mogućnost nagrade -stimulansa do 30% od plaće za postignuti učinak prema procjeni nadležnog rukovoditelja službe, pa tako i za inovaciju.

4)Nastojite li mijenjati ustaljene radne postupake i norme?

Odgovor: Ukoliko se pokaže potrebnim da.

5)Smatrate li da se poduzeće pod Vašim vodstvom brzo se prilagođava promjenama?

Odgovor: S obzirom da je društvo stalno pod utjecajem kretanja na tržištu, lako se prilagođavamo nastalim promjenama.

6)Na koje načine pokazujete zaposlenicima da su važan dio kolektiva?

Odgovor: Svaki zaposlenik je dio radnog lanca i njegova vrijednost se vrednuje kroz plaću i druga prava iz rada.

7)Delegirate li odlučivanje na niže razine?

Odgovor: Značajno delegiram odlučivanje na niže razine posebice u operativnom smislu, ali krajnje, kao jedini član uprave, ja odlučujem gdje se zahjeva odgovornost zakonskog zastupnika društva.

8)Jesu li informacije i novosti o poduzeću dostupne svim zaposlenicima?

Odgovor: Dovoljno su dostupne potrebne informacije kroz organizacijsku službu.

4.Smatrate li da poduzeće daje zaposlenicima osjećaj pripadnosti i da su oni odani poduzeću?

Odgovor: U trgovačkom društvu kojim upravljam, većina zaposlenika ostvari dugi ili ukupni radni vijek, dakle, nedvojbeno imaju osjećaj pripadnosti poduzeću, pa tako i osječaj odanosti istome

5.Postoje li u Vašem poduzeću neki simboli, vrijednosti, običaji ili slogani koji su karakteristični upravo za Vaše poduzeće?

Odgovor: Mi smo brodarska firma, tako da na brodovima postoje simboli (logo) poduzeća, imamo svoju zastavu, logo firme, uz slogan na memorandumu firme, koje upućuju na brzo,

učinkovito i kvalitetno postupanje u obavljanju usluga iz djelatnosti i svih drugih poslova raznih službi društva.