# UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ORGANIZACIJSKE PROMJENE U STUDENTSKOM CENTRU SPLIT

**Marinović, Laura**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:763245

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

# UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ORGANIZACIJSKE PROMJENE U STUDENTSKOM CENTRU SPLIT

**Mentor:**
**prof. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Studentica:**
**Laura Marinović**

**Split, rujan, 2019.**

# SADRŽAJ

**1. UVOD ..... 4**

**1.1. Problem i predmet istraživanja ..... 4**

**1.2. Ciljevi istraživanja ..... 6**

**1.3. Istraživačke hipoteze ..... 7**

**1.4. Metode istraživanja ..... 7**

**1.5. Doprinos istraživanja ..... 8**

**1.6. Struktura diplomskog rada ..... 9**

**2. ORGANIZACIJSKA KULTURA ..... 10**

**2.1. Pojam i definicije organizacijske kulture ..... 10**

**2.2. Uloga, elementi i funkcije organizacijske kulture ..... 12**

2.2.1. Uloga organizacijske kulture ..... 12

2.2.2. Elementi organizacijske kulture ..... 14

2.2.3. Funkcije organizacijske kulture ..... 15

**2.4. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture ..... 16**

2.4.1. Modeli organizacijske kulture ..... 16

2.4.2. Vrste organizacijske kulture ..... 19

2.4.3. Tipovi organizacijske kulture ..... 20

**3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE ..... 26**

**3.1. Pojam i definicije organizacijske promjene ..... 26**

**3.2. Priroda organizacijskih promjena ..... 27**

**3.3. Odlučivanje o promjenama ..... 27**

**3.4. Vrste organizacijskih promjena ..... 28**
3.4.1. Evolucijske promjene ..... 29
3.4.2. Revolucionarne promjene ..... 29

**3.5. Modeli organizacijskih promjena ..... 30**
3.5.1. Lewinov model ..... 30
3.5.2. Bullock i Baen - planirana promjena ..... 31
3.5.3. Kotterov model ..... 31

**3.6. Pozitivni i negativni učinci upravljanja promjenama ..... 33**
3.6.1. Pozitivni učinci upravljanja promjenama ..... 33
3.6.2. Negativni učini upravljanja promjenama ..... 34

**4. OPĆI PODACI O STUDENTSKOM CENTRU SPLIT ..... 36**

**4.1. Povijest i razvoj Studentskog Centra Split ..... 36**

**4.2. Politika kvalitete ..... 36**

**4.3. Organizacijski ustroj ..... 37**

**5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ..... 39**

**5.1. Metodologija istraživanja ..... 39**

**5.2. Rezultati testiranja ..... 40**

**5.3. Testiranje hipoteza ..... 51**

**6. ZAKLJUČAK ..... 55**

**SAŽETAK ..... 56**

**SUMMARY ..... 57**

**LITERATURA ..... 58**

**POPIS SLIKA ..... 60**

**POPIS GRAFIKONA ..... 61**

**POPIS TABLICA ..... 62**

**PRILOG: ANKETNI UPITNIK ..... 63**

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Organizacijska promjena je svakodnevni čimbenik organizacijskog života. Upravljanje organizacijskim promjenama i organizacijskim razvojem značajno je za život organizacije poduzeća. [1]

Organizacije moraju reagirati na promjene kako bi preživjele i napredovale na tržištu. Projektiranje organizacije mora biti u prvom planu kako bi poduzeće bilo u u stanju pratiti i prilagođavati se različitim promjenama u poslovnom okruženju.[2]

Upravljanje promjenama podrazumijeva niz ljudskih i socijalnih faktora, kao i tehnike koje olakšavaju poduzeću proces prilagodbe novonastalim situacijama.[3]

Svaka organizacijska promjena implicira individualnu promjenu bez obzira na reprogramiranje poslovnih procesa, unapređenje kvalitete, uvođenje nove tehnologije, promjene strategije, organizacijske strukture ili organizacijske kulture. Nemoguće je očekivati uspješnu provedbu promjene na razini organizacije ako se ne dogodi promjena na razini pojedinca koji predstavljaju ključan faktor organizacije. Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjekova ponašanja, stava, vrijednosti te razmišljanja. Ljudi često imaju naviku pružati otpor promjenama iz razloga što više vole rutine koje im pružaju osjećaj sigurnosti nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. [4]

Početni otpor promjenama pri promjeni kulture je neizostavan kada zaposlenici shvate koliko promjene utječu na uobičajen način poslovanja. Smatra se da je promjena organizacijske kulture jedan od najvećih izazova u organizaciji. Potpora vrhovnog menadžmenta nosi glavnu ulogu pri provođenju promjena organizacijske kulture. Ponekad je gotovo nemoguće

[1] A. Aleksić: Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu , Vol. 7 No. 2, 2009., str. 38. https://hrcak.srce.hr/indeks.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015
[2] Ibid str. 39.
[3] Buble M. (2010): Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 191.
[4] Belak S., Ušljebrka I.: Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oeconomica Jadertina, Vol 4. No. 2, 2014., str. 81. https://hrcak.srce.hr/136748

promijeniti organizacijsku kulturu, a da se ne promijeni vrhovni menadžment. Vrhovni menadžeri ne mogu voditi organizaciju kroz velike kulturne promjene ukoliko ne shvaćaju potrebu za promjenom.[5]

Kultura poduzeća od velikog je značaja za pojedinca i za poslovnu strategiju. Ukoliko pojedinac uspije prihvatiti kulturi i prilagoditi se istoj bit će uspješan, u suprotnom primoran je napustiti organizaciju. Kultura je vrlo važan aspekt za poslovnu strategiju jer predstavlja jedan od načina na koji se određena strategija ostvaruje.[6]

Utvrđivanje temeljnih pretpostavki koje podrazumijevaju određivanje poslovne djelatnosti, odnos prema kupcima, dobavljačima, konkurentima te zaposlenima, poznavanje tržišnih uvjeta te opći stav prema poduzeću najbitniji je proces za oblikovanje organizacije. [7]

Gotovo je nemoguće uspješno rješavati organizacijske probleme bez odgovarajućih znanstvenih istraživanja. Adekvatna znanstvena istraživanja osiguravaju znanstveni karakter organizacije. [8]

Organizacija osigurava realizaciju najzahtjevnijih zadataka, razvija čovjekovu individualnu snagu jer se od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces realizacije ciljeva, također, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju radni i materijalni utrošci za postizanje istog rezultata. Bez dobre i kvalitetne organizacije, realizacija odgovarajućih zadataka bila bi gotovo nemoguća.[9]

Odnos organizacije prema ljudima, profil ljudi koje poduzeće zapošljava, načini napredovanja, sustavi motiviranja i nagrađivanja, organizacijske tradicije, običaji, priče, simboli te mnogi drugi čimbenici života organizacije koji određuju njezin imidž predstavljaju temelj svake organizacijske kulture.[10]

---

[5] Zdrilić I., Puvača M., Roso D.: Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIII No. 2, 2010., str. 509. https://hrcak.srce.hr/63479

[6] Žugaj M., Bojanić – Glavica B., Brčić R.: Organizacijska kultura u uspješnosti poslovanja organizacije. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XVII No. 1-2, 2004., str. 19. https://hrcak.srce.hr/199831

[7] Pavković D.: Sigurnost na radu u funkciji organizacijske kulture. Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini, Vol. 48 No. 3, 2006., str. 287. https://hrcak.srce.hr/7882

[8] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 85.

[9] Sikavica P., Novak M. (1993): Poslovna organizacija, 2. izdanje, Zagreb, Informator, str. 3.

[10] Buble M. (2010), op.cit., str. 199.

Za postizanje uspjeha, organizacija mora jednako usmjeriti pažnju na potrebne promjene, kao i na način kako provesti iste. Stoga, najvažniji dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije predstavlja proces upravljanja organizacijskim promjenama.[11]

Promjene u organizacijama mogu se pojaviti na različitim razinama: na razini pojedinca, grupa, organizacija, te veće populacije i društva u kojima se ona nalazi.[12]

Razvijanje temeljnih kompetencija (jasna vizija i stvarna potreba za promjenom) je potrebno kako bi se utvrdile organizacijske sposobnosti. Ljudski resursi moraju biti uključeni u proces stvaranja vizije, također, moraju uočiti korist predloženih promjena. [13]

Nakon opisanog problema istraživanja, navest će se predmet istraživanja. Predmet istraživanja ovog rada jest utvrditi utjecaj organizacijske kulture na promjene u Studentskom Centru Split.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Glavni ciljevi istraživanja ovog rada su:

- Teorijski odrediti pojam organizacijske kulture kao i vrste, funkcije, oblike te modele.
- Teorijski odrediti pojam upravljanje promjenama kao i prirodu istih.
- Identificiranje uloge organizacijske kulture u procesu upravljanja organizacijskim promjenama.
- Identificiranje mogućih utjecaja organizacijske kulture na promjene.
- Utvrditi je li organizacijska kultura značajna za uspješnost poslovanja u Studentskom centru Split.
- Donijeti zaključke, te sugerirati smjernice za potencijalna poboljšanja organizacijske kulture te organizacijskih promjena na temelju dobivenih rezultata istraživanja provedenog u Studentskom Centru Split.

[11] Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 63.
[12] Ibid str. 63.
[13] Cameron E., Green M. (2009): Making sense of change management, 2. Izdanje., London, str. 256.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

Istraživačke hipoteze služe za preciziranje ciljeva istraživanja. Temeljem definiranih problema odnosno predmeta te ciljeva istraživanja postavljaju se dvije istraživačke hipoteze koje je u daljnjim teorijskim i empirijskim razmatranjem potrebno dokazati ili opovrgnuti:

***H1: Postoji veza između organizacijske kulture i organizacijskih promjena.***

Organizacijska kultura predstavlja karakter poduzeća. Ona je sastavni dio organizacije i o njoj ovisi uspješnost organizacije kao i uspješnost provođenja promjena. U današnje vrijeme većina organizacija nije sklona provođenju organizacijskih promjena. Također, ne percipiraju upravljanje promjenama kao sredstvo za održavanje reputacije na tržištu kao i konkurentske prednosti. Zbog navedenog, postavlja se hipoteza o postojanju veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena radi istraživanja o tomu kako organizacijska kultura u Studentskom Centru Split doživljava promjene, te koliko je veza istih bitna za daljnji razvoj centra.

***H2: Postoji veza snage organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena.***

Prema Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. [14] : Sistematičnim promjenama upravljaju stručnjaci. Sistematične promjene su uglavnom sporije, urednije i pažljivije. One obuhvaćaju poboljšanje kvalitete, reprogramiranje rada, benchmarking, strateško planiranje i slično.

## 1.4. Metode istraživanja

Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi te testirale postavljene hipoteze koristiti će se odgovarajuće znanstveno – istraživačke metode.

Teorijski dio rada obuhvaća sljedeće metode:

[14] Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014.): Op.cit. str. 62

- Metoda analize i sinteze – Metoda analize podrazumijeva otkrivanje znanstvene istine na način da raščlanjuje pojmove na jednostavnije elemente i izučava svaki dio zasebno u odnosu na ostale. Metoda sinteze služi za povezivanje zasebnih pojmova u jedinstvenu cjelinu.
- Metoda deskripcije
- Metoda deskripcije je metoda opisivanja i pojašnjavanja važnijih obilježja, činjenica, teorija, predmeta i procesa, te njihovih veza i odnosa.
- Metoda klasifikacije – Metoda klasifikacije je sistemska i potpuna podjela složenijih pojmova na jednostavne.
- Metoda komparacije – Komparativna metoda je postupak uspoređivanja različitih teorija, pojava, metoda i mjera.
- Metoda indukcije i dedukcije – Induktivno-deduktivna metoda koristi se za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja. Induktivna metoda je sustavna metoda primjene induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analiza pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka. Deduktivna metoda je sustavna metoda primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

Empirijski dio rada obuhvaća sljedeće metode:

- Metode ispitivanja – *Anketa* - najčešće korištena metoda za prikupljanje podataka u društvenim istraživanjima. Podrazumijeva prikupljanje podataka ispitivanjem primjenom anketnog upitnika. *Intervju* - razgovor između dviju ili više osoba odnosno način prikupljanja podataka s ciljem utvrđivanja mišljenja i stavova ispitanika.

## 1.5. Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja diplomskog rada jest u određivanju povezanosti organizacijske kulture i organizacijskih promjena. Doprinos istraživanja diplomskog rada bit će prikazan empirijskim

istraživanjem utjecaja organizacijske kulture na organizacijske promjene u Studentskom Centru Split.

## 1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad koncipiran je u šest dijelova, podijeljenih na teorijski i empirijski dio istraživanja.

U prvom, uvodnom dijelu, navode se problem i predmet istraživanja, cilj istraživanja, istraživačke hipoteze, doprinos istraživanja diplomskog rada te na kraju struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu opisat će se više definicija organizacijske kulture, objasniti njeni elementi i funkcije kao i modeli, vrste i tipovi.

U trećem dijelu opisat će se definicije upravljanja organizacijskim promjenama te će se objasniti priroda promjena i odlučivanje o promjenama. Također će se navest vrste i modeli promjena kao i pozitivni i negativni učinci upravljanja promjenama.

U četvrtom dijelu, navest će se opći podaci o Studentskom centru Split (povijest i razvoj Studentskog centra Split, politika kvalitete, organizacijski ustroj).

U petom, empirijskom dijelu diplomskog rada, analizirati će podaci koji su prikupljeni metodama ispitivanja (anketiranjem te intervjuom) na uzorku zaposlenika Studentskog Centra Split. Primjenom statističke analize, testirat će se postavljene hipoteze, te će se iznijeti rezultati istraživanja

U šestom, ujedno i posljednjem dijelu ovog diplomskog rada, iznijet će se zaključci te smjernice za eventualna poboljšanja koje bi Studentski Centar Split mogao slijediti u budućnosti.

Na samome kraju rada nalazi se sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, navodi se popis korištene literature, popis slika, popis grafikona, popis tablica te prilog ankete.

# 2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

## 2.1. Pojam i definicije organizacijske kulture

Prema Bahtijarević-Šiber, F.[15] Kultura predstavlja ključan faktor organizacije. Kulturi se organizacija treba prilagođavati i usvajati je kao i poslovne zadatke. Inovativne, snažne i nezavisne osobe ne mogu prosperirati u birokratskoj kulturi kao što se ni slabe osobe, kojima je potrebna velika sigurnost, ne mogu prilagoditi u kreativnu i dinamičnu kulturu.

Definicija organizacijske kulture ima mnogo navode Žugaj M. et. al[16]:

- **a.** *„Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja, koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi.“* (Harris, Moran);
- **b.** *„Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala.“ (*Smirchich);
- **c.** *„Organizacijska kultura je predstavlja niz vrijednosti, normi i uvjerenja .“ (*Handy);
- **d.** „*Organizacijska kultura je nevidljiva svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja.“* (Scholz);
- **e.** *„Organizacijska kultura obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.“* (Williams, et. al);
- **f.** „*Za A. Sharplina korporacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvodeći norme ponašanja.“* (Gordon et. al);
- **g.** *„Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji.“* (Petz, Šulak).
- **h.** *„Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i*

[15] Bahtijarević-Šiber, F., Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Rev. za soc., Zgb., Vol XXU1 (1992), No 1—2: 27—39. str. 2. https://hrcak.srce.hr/154976
[16] Žugaj M. et. al.. (2004): Organizacijska kultura, Varaždin, TIVA. str. 6.

*usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju*." (Bahtijarević – Šiber);

**i.** *„Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije." (*Vila);

**j.** *„Organizacijska kultura je skup temeljnih pretpostavki i priča koje su zajedničke članovima organizacije i koji je temeljni način percepcije samog sebe i svoje okoline."* (Kavčić);

**k.** *„Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koje ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije."* (Kavčić);

**l.** *„Organizacijska se kultura izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, mix racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti te servisu i održavanju proizvoda."* (Cingula);

**m.** *„Organizacijska kultura je način života i rada u poduzeću. Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. O.k. predstavlja osobnost odnosno karakter poduzeća."* (Sikavica, Novak);

**n.** *„Kultura je 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 prilično stabilna i da se ne mijenja brzo."* (Weihrich, Koontz);

**o.** *„Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnos spram rada i same organizacije."* (Bennet);

**p.** *„Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koji ih sačinjavaju."* (…Poslovni rječnik).

Brčić R. [17] navodi 2 razine organizacijske kulture:

- Vidljive razine organizacijske kulture;
- Nevidljive razine organizacijske kulture.

**Vidljivu razinu organizacijske kulture** karakteriziraju jasna pravila koja je moguće promatrati, a obuhvaćaju običaje, jezike, metode za rješavanje problema i slično.

**Nevidljivu organizacijsku kulture** karakteriziraju organizacijske vrijednosti koje obuhvaćaju organizacijske ciljeve i strateške filozofije vrhovnog vodstva. [18]

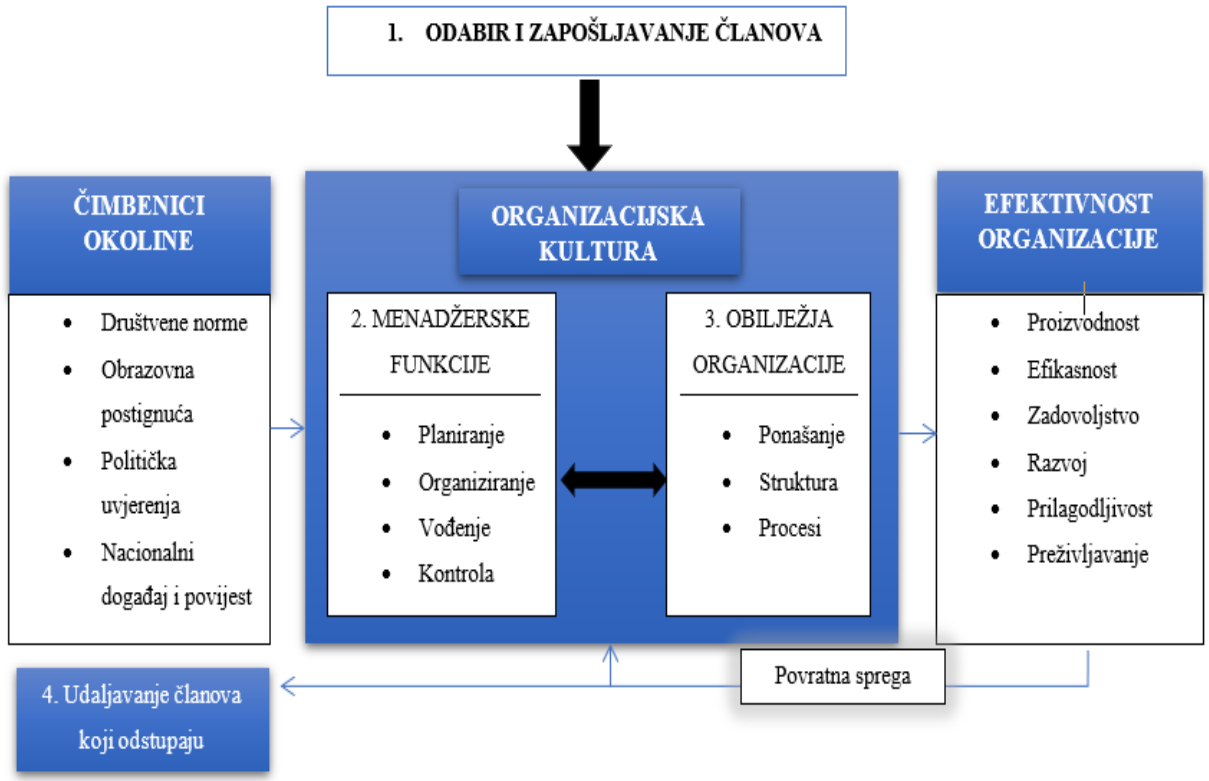
## 2.2. Uloga, elementi i funkcije organizacijske kulture

### 2.2.1. Uloga organizacijske kulture

Sikavica P.[19] navodi da je efektivnost organizacije rezultat organizacijske kulture koja se razvija utjecajem različitih organizacijskih čimbenika, kako je prikazano na slici 1.

[17] Brčić R.: Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. Ekonomski pregled, 53 (11-12) 1048-1069 (2002), str. 1049. https://hrcak.srce.hr/28535
[18] Brčić R.: Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. Ekonomski pregled, 53 (11-12) 1048-1069 (2002), str. 1049. https://hrcak.srce.hr/28535
[19] Sikavica P. (2011): Organizacija, Zagreb, Školska knjiga str. 751.

**Slika 1.** – Organizacijska kultura i efektivnost organizacije.




Izvor: Prilagođeno prema Ouchi, W., a prema Kreitner, R., Knicki, A. (1989.), Organizational Behaviour, IRWIN,, Homewood, 651 prikazano u Sikavica P. (2011): Organizacija.

Organizacijska kultura na slici 1. predstavlja odnos između čimbenika okoline i efektivnosti organizacije. Pri različitim utjecajima okoline stvara se određena organizacijska kultura, koja značajno utječe na efektivnost organizacije. Efektivnost povratno utječe na kulturu organizacije i na taj način se one međusobno upotpunjuju. Uloga organizacijske kulture je vrlo važna. Uloga  stvara pozitivan imidž organizacije svojim prepoznatljivim simbolima. Mnoge su organizacije upravo zahvaljujući takvom imidžu organizacijske kulture postale prepoznatljive u svjetskim razmjerima. Zbog navedenih razloga, danas se sve veća pozornost pridaje organizacijskoj kulturi. [20]

[20] Sikavica P. (2011):  Op. cit. str. 751.

### 2.2.2. Elementi organizacijske kulture

Prema Belak S., Ušljebrka I.[21] postoje tri važna elementa organizacijske kulture:

- Organizacijske vrijednosti
- Organizacijska klima
- Menadžerski stil.

**Organizacijske vrijednosti** obuhvaćaju radnu etiku i poštenje. Organizacijske vrijednosti članovi organizacije grade međusobno.

**Organizacijska klima** odnosno organizacijska atmosfera je izražena odnosima između zaposlenika. Organizacijska klima predstavlja način na koji zaposlenici doživljavaju organizaciju kao cjelinu te način na koji ista utječe na njihovu motivaciju, zadovoljstvo na radu i inovativnost. Dakle, uloga je organizacijske klime da pojedinac bude zadovoljan, što utječe na efikasnost rada cjelokupne organizacije.

**Menadžerski stil** predstavlja stil vođenja i ponašanja menadžera u poduzeću.. Iako postoji mnogo različitih stilova, svi se uglavnom kreću u rasponu između dva ekstrema: autokratskog i demokratskog kako navode Belak S., Ušljebrka I. [22] Autokratski menadžerski stil je tradicionalni način vođenja u kojem menadžer određuje kako treba obavljati određeni posao, a radnik sluša i izvršava naredbe. Dakle, u autokratskom menadžerskom stilu komunikacija je uglavnom jednosmjerna (kreće se od menadžera prema radniku).[23] Demokratski menadžerski stil podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju odnosno menadžer traži mišljenje svojih podređenih.

[21] Belak S., Ušljebrka I. (2014). Op. cit. str. 87.
[22] Belak S., Ušljebrka I. (2014). Op. cit. str. 87.
[23] Belak S., Ušljebrka I. (2014). Op. cit. str. 87.

Osim navedenih glavnih elemenata organizacijske kulture, često se spominju i sljedeći elementi organizacijske kulture: Belak S., Ušljebrka I.[24]

- norme,
- običaji i rituali
- komunikacija,
- jezik,
- simboli,
- priče i mitovi i
- obredi.

*„Zahvaljujući navedenim elementima, organizacijska kultura je u mogućnosti oblikovati i usmjeriti stav zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i organizacijskim promjenama.“* [25]

### 2.2.3. Funkcije organizacijske kulture

Prema Žugaj M., et. al.[26] funkcije organizacijske kulture su:

- određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije,
- pomoć pri realizaciji strategije,
- omogućavanje upoznavanja i prihvaćanja vizije,
- eliminacija formalnih pravila i propisa,
- adaptacija organizacije okolini,
- osiguravanje integriteta i određivanje identiteta organizacije,
- obrazac ponašanja,
- filtriranja i kodiranje utjecaja okoline,
- usmjeravanje energije prema postizanju misije i ciljeva,
- određivanje imidža organizacije,

[24] Belak S., Ušljebrka I. (2014): Op. cit. str. 88.
[25] Belak S., Ušljebrka I. (2014): Op. cit. str. 88.
[26] Žugaj M., et. al., (2004): Op.cit. str. 14.

- učvršćivanje socijalnih podsustava,
- osiguravanje autonomije djelovanja pojedinaca,
- stvaranje motivacije,
- izvor svrhe i stabilnosti organizacije.

*„Poznavanje funkcija organizacijske kulture između ostalog oblikuje kulturu, stvara supkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na organizacijsku djelotvornost, te pomaže pri sprječavanju nereda unutar organizacije.“* [27]

## 2.4. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture

### 2.4.1. Modeli organizacijske kulture

Žugaj M., et. al., [28] navode tri primjera modela organizacijske kulture:

1. Parsonsov „AGIL“ model;
2. Ouchi-jev model i
3. Peters – Watermanov pristup.

**Parsonsov „AGIL“ model** (Parsons, Schills) model je popularan kao klasični sociološki pristup. Model je usmjeren na razvoj elemenata za razumijevanje sadržaja, te vrijednosti u kulturnom sustavu. U modelu su nabrojene funkcije na koje treba obratiti pažnju, a koje prikazuju slijedeći termini: **A -** prilagodba (engl. Adaption); **G –** postignuće cilja (engl. Goal Attainment); **I –** povezivanje (engl. Integration); **L –** zakonitost (engl Legitimacy) Njihovo značenje predočeno je u tablici 1.

[27] Žugaj M., et. al., (2004): Op.cit. str. 14.
[28] Žugaj M., et. al., (2004): Op.cit. str. 14.

**Tablica 1.** – Parsonsov „AGIL“ model [29]

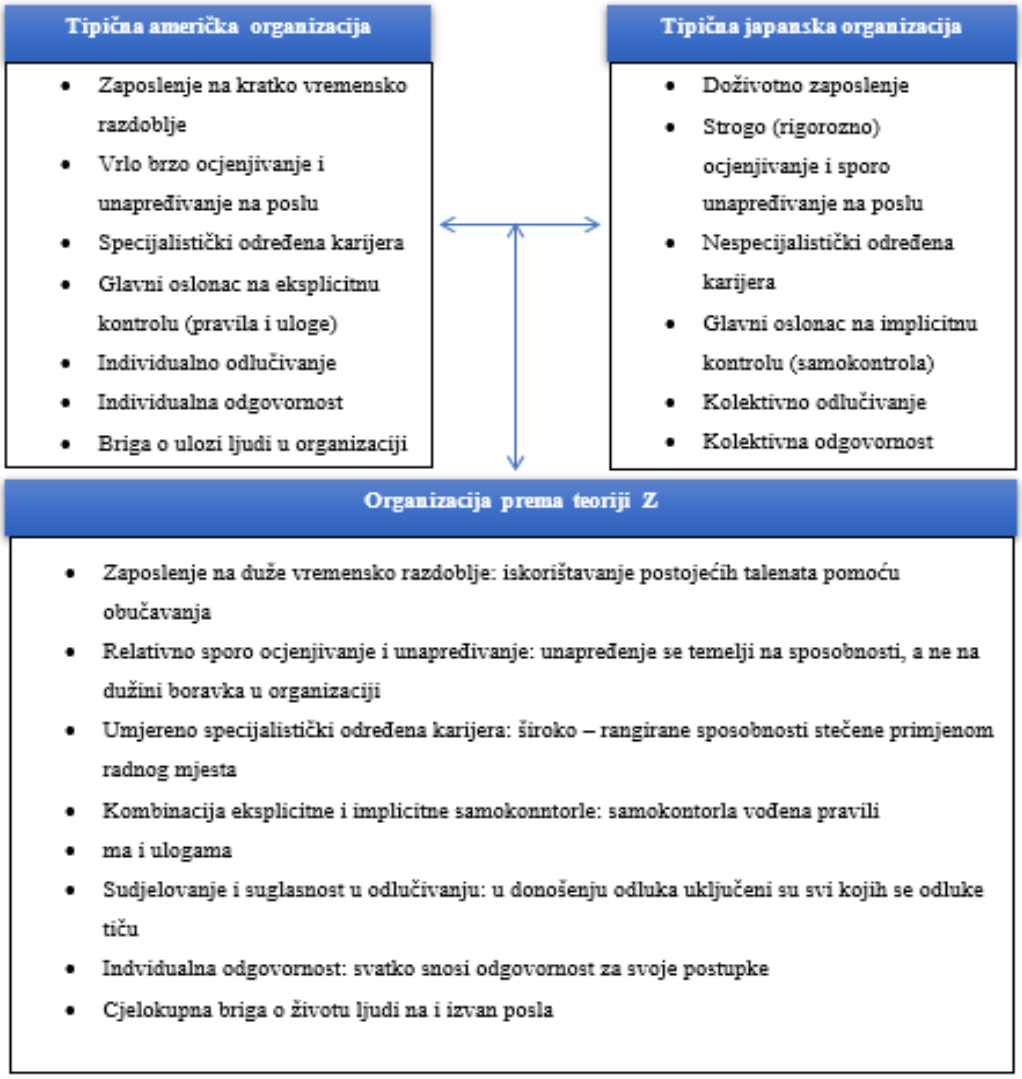
| | |
|---|---|
| **PRILAGODBA (engl. Adaption):**<br><br>**Sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima** | **POSTIGNUĆE CILJA (engl. Goal Attainment):**<br><br>**Sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava** |
| **POVEZIVANJE (engl. Integration):**<br><br>**Sposobnost integracije različitih dijelova sustava** | **ZAKONITOST (engl. Legitimacy):**<br><br>**Pravo opstanka i prihvaćanja** |

Izvor: Žugaj M., et. al. (2004.) : Organizacijska kultura. str. 19.

[29] Žugaj M., et. al., (2004): Op.cit. str. 19.

**Ouchi – jev model –** Model teorije „Z“ predstavlja hibridni model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća. Model ističe izuzetnu važnost odnosno ulogu koju ima organizacijska kultura kao kao ključan čimbenik organizacijske efektivnosti. Teorija „Z“, hibridni model tipične američke i tipične japanske organizacije prikazana je na slici 2.[30]

**Slika 2. –** Ouchi – jev model.




Izvor: Prilagođeno prema Ouchi, W., a prema Kreitner, R., Knicki, A. (1989.), Organizational Behaviour, IRWIN,, Homewood, 651., kako je citiranu u Sikavica P.

[30] Žugaj M. et. al., (2004): Op.cit. str. 20.

Prema Sikavica P. [31] Teorija „Z“ nastoji spojiti krajnosti u američkome i japanskome modelu organizacijske kulture. U nekim dijelovima teorija „Z“ traži sredinu između američkoga i japanskoga modela kulture, a negdje spaja spoznaje tih obaju modela organizacijske kulture.[32]

### 2.4.2. Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće na određeni način gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu, ali neke vrste organizacijske kulture prema Žugaj M. et. al.[33] se posebno ističu:

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i neparticipativna kultura.

**Dominantne kulture** su kulture koje dijele poglede, mišljenja i stavove članova određene organizacije. U većim organizacijama postoje supkulture odnosno kulturne različitosti pojedinaca ili grupa unutar organizacije (Gordon).

**Jaka kultura** postoji onda kada je dominantna kultura podržana od članova organizacije. Jaka kultura nije sklona promjenama.

**Slaba kultura** je potpuna suprotnost jakoj kulturi te nije podržana od članova organizacije.

**Jasna kultura** je kultura koja je poznata članovima organizacije poduzeća, ali i ljudima izvan organizacije.

**Nejasne kulture** nisu prepoznatljive. Mnoge organizacije ne mogu objasniti odnosno opisati svoju organizacijsku kulturu.

[31] Sikavica P. (2011): Op. cit. str. 753.
[32] Sikavica P. (2011): Op. cit. str. 754.
[33] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 21.

**Izvrsnu kulturu** je lako prepoznati po određenim karakteristikama kao npr. planiranje života tvrtke, komunikacija u organizaciji, zaposleni se osjećaju članom velike obitelji i slično

**Užasnu kulturu** karakterizira neugodna organizacijska klima. Prepoznatljiva je po kriznom menadžmentu.

**Postojana ili konstantna kultura** je kultura tipična za poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini. S druge strane, poduzeća koja posluju u promjenjivoj okolini stvorit će **prilagodljivu** organizacijsku kulturu.

**Participativna kultura** je kultura koja u značajnoj mjeri uključuje zaposlenike poduzeća u proces odlučivanja.

**Neparticipativna kultura** je kultura u kojoj isključivo menadžment donosi odluke bez uključivanja zaposlenika u proces odlučivanja.

### 2.4.3. Tipovi organizacijske kulture

Žugaj M. et. al.[34] navode četiri tipa organizacijske kulture:

1. Deal i Kennedy – jeva tipologija organizacijske kulture,
2. Edwards i Kleiner – ova tipologija organizacijske kulture,
3. Scholzova tipologija organizacijske kulture i
4. Handy – jeva tipologija organizacijske kulture.

- **Deal i Kennedy** određuju kulturu organizacije prema dvjema značajkama:[35]

- vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i
- visini rizika određenog posla.

[34] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 22.
[35] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 22.

Deal i Kennedy navode četiri tipa organizacijske kulture:[36]

- kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura,
- kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura,
- kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko – projektna kultura i
- procesna kultura.

Kultura **„sve ili ništa“** – visoki rizik i brzi *feedback*. Pojedinac dolazi do punog izražaja, za razliku od timskog rada koji se ne ističe. U kulturi se ističu pojedinci – zvijezde kao osobe s visokim potencijalima, idejama, uspjesima i ciljevima.

Kultura **„kruha i igara“** – mali rizik i brzi *feedback*. U kulturi se provode znatno sigurnije aktivnosti. U ovoj kulturi nerijetko se organiziraju okupljanja zaposlenih u cilju dokazivanja i unaprjeđenja njihova kredibiliteta.

**Analitičko projektna kultura** – visoki rizik i spori *feedback.* Kulturu obilježavaju dugoročna ulaganja s dugoročnim odlukama koje mogu donijeti organizacijski uspjeh, ali zaposlenici poduzeća moraju prilično dugo čekati na rezultate rada.[37]

**Procesna kultura** – mali rizik i mali *feedback* . Zahtjeva perfektno izvođenje radnih zadataka te je tolerancija prema pogreškama u ovoj kulturi vrlo niska.

- **Edwards i Kleinerova** tipologija organizacijske kulture temelji se na dva ključna kriterija:[38]

- Briga za ljude
- Briga za učinak

[36] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 23.
[37] Žugaj M., et. al., (2004): Op.cit. str. 23.
[38] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 24.

Četiri tipa organizacijske kulture prema Edwardsu i Kleineru: [39]

- ravnodušna kultura,
- brižna kultura,
- stroga kultura,
- integrativna kultura.

**Ravnodušna kultura** – kultura tipična za poduzeća koja se nalaze u padajućoj fazi životnog ciklusa. Karakterizira ju potpuni izostanak vizije.

**Brižna kultura** – kultura usmjerena na ljude. Briga za učinak poduzeća je u drugom planu. Naglasak je na organizacijskom skladu i timskom radu.

**Stroga kultura** – kultura čiji je fokus na ostvarenju ciljeva i postizanju uspjeha. Naglasak je na potpunoj efikasnosti ljudskih potencijala.

**Integrativna kultura** – kultura podrazumijeva brigu za ljude i brigu za učinak. Glavni cilj je postizanje ukupnog učinka, uz maksimalno iskorištenje ljudskih potencijala.

- **Schollzova** tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova kulture: [40]

- **Prva dimenzija** odnosi na težnji organizaciji prema stabilnosti. Ona je povezana sa stupnjem razvoja organizacije.
- **Druga dimenzija** odnosi se na unutarnje stanje organizacije, načine odlučivanja i rješavanja problema.
- **Treća dimenzija** vezana je uz odnose organizacije s okolinom,

[39] Žugaj M., et al. (2004): Op. cit. str. 24.
[40] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 25.

**Prva dimenzija** određuje pet tipova kultura, a polazište im je Anshoffova „skala turbulencije“: [41]

- stabilna kultura,
- reaktivna kultura,
- anticipirajuća kultura,
- istraživačka kultura,
- kreativna kultura.

**Stabilna kultura** – kultura orijentirana prema unutra i okrenuta prošlosti.

**Reaktivna kultura** – kultura orijentirana prema unutra, ali se bavi sadašnjošću.

**Anticipirajuća kultura** – jednim je dijelom okrenuta prema unutra, a drugim prema okolini.

**Istraživačka kultura** – kultura strogo okrenuta prema okolini.

**Kreativna kultura** – izrazito je okrenuta prema okolini i daje prednost neizvjesnom riziku. Kreativna kultura nastoji predvidjeti budućnost.

**Druga dimenzija,** dimenzija unutarnjeg stanja organizacije koja obuhvaća načine na koje kultura organizacije rješava probleme, donosi odluke te zastupa prava zaposlenih, omogućava podjelu na tri tipa organizacijske kulture:[42]

- proizvodna kultura,
- birokratska kultura,
- profesionalna kultura.

**Proizvodna kultura –** kulturu karakteriziraju stalni proizvodni procesi. Prava i utjecaji pojedinca u proizvodnoj kulturi su vrlo mala.

[41] Žugaj M., et.al. (2004): Op.cit.str. 25.
[42] Žugaj M. et. al.. (2004): Op.cit. str. 26.

**Birokratska kultura –** specifikacija prava i obveza i rang poslova predstavljaju temelj pozicije pojedinca.

**Profesionalna kultura –** kultura zahtjeva specijalista i podrazumijeva kompetenciju.

**Treća dimenzija** vezana je uz odnose organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa s obzirom na probleme i tip ljudi koji prevladava u organizaciji. [43]

- kultura čvrstih i hrabrih momaka,
- kultura „puno rada – puno zabave,
- kultura kladi se na svoju organizaciju,
- procesna kultura.

**Kultura čvrstih i hrabrih momaka** – kultura zahtjeva ambiciozne, borbene i hrabre ljude spremne na prihvaćanje rizika.

**Kultura „puno rada – puno zabave“ –** kultura se temelji na principu kombiniranja zahtjevnog rada s ugodnom radnom klimom odnosno atmosferom. Natjecateljski duh, visoka aktivnost, akcije, kao i zabava prilikom rada i rješavanja problema samo su neke od karakteristika ove kulture.

**Kultura kladi se na svoju organizaciju –** kultura zahtjevnih odluka, velikih uloga i dugoročnih učinaka gdje zaposleni godinama čekaju da bi utvrdili učinke odluke kao npr. Jesu li se investicijska ulaganja isplatila.

**Procesna kultura –**kultura karakteristična za organizacije koje postavljaju male ili gotovo nikakve rizike. U procesnoj kulturi je fokus na obavljanju poslova, a ne na rezultatima.

[43] Žugaj M., et. Al. (2004): Op. cit. str. 27.

- **Handyeva** tipologija organizacijske kulture:[44]

- kultura moći,
- kultura uloga,
- kultura zadataka i
- kultura osoba.

**Kultura moći –** kultura u kojoj glavna ličnost organizacije određuje pravila i procedure, te intenzivno komunicira s cijelim timom stručnjaka koji je postavila oko sebe. Ključ uspjeha je u timskom radu, međusobnom povjerenju, razumijevanju te komunikaciji.

**Kultura uloga** – ljudi se promatraju kao nositelji uloga. Naglasak je na formalnim pravilima i procedurama. Od zaposlenih se zahtjeva da na propisan način izvrše određeni zadatak u zadanom roku. [45]

**Kultura zadataka** – kultura poznata po toploj i prijateljskoj organizacijskoj klimi, jer se gotovo svi poslovi obavljaju na bazi suradnje i međusobnog povjerenja.[46]

**Kultura osoba** – u kulturi osoba pojedinačni talent je najvažniji. Takav tip kulture postoji samo u određenim dijelovima organizacije.[47]

[44] Žugaj M., et. al. (2004): Op. cit. str. 28.
[45] Žugaj M., et. al. (2004): Op. cit. str. 29.
[46] Žugaj M., et. al. (2004): Op. cit. str. 30
[47] Žugaj M., et.al. (2004): Op.cit. str. 31.

# 3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE

## 3.1. Pojam i definicije organizacijske promjene

Kako navode Sikavica P., Novak M.[48]: Organizacijske promjene su proces mijenjanja postojeće organizacije, one podrazumijevaju prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Mnoge se promjene mogu povezati s pojmom inovacije, iako je promjena kompleksniji pojam od inovacije. Svaka promjena nije inovacija, ali svaka inovacija jest promjena.

Prihvaćanje promjene je od iznimne važnosti za poduzeće. Menadžment poduzeća mora na odgovarajući način potaknuti suradnike na prihvaćanje promjena, čak i onda kad suradnici smatraju da promjene nisu potrebne. Da bi promjene bile prihvaćene u poduzeću, inicijator promjena mora odgovoriti na određena pitanja prema Sikavica P., Novak M. :[49]

- koji se ciljevi promjenama žele postići i utječu li oni na promjenu strategije poduzeća?
- kako će se promjene u poduzeću odraziti na organizaciju, njezinu strukturu i zaposlene?

Odgovori na navedena pitanja moraju potaknuti zaposlene na razumijevanje i prihvaćanje promjena. Neovisno o segmentu i na kojoj razini se primjenjuju, organizacijske promjene utječu na organizaciju kao cijelinu, a najčešće uključuju promjenu organizacijske strukture, strukture zaposlenika, promjenu proizvodnih procesa, promjenu tehnologije poduzeća i slično.[50]

[48] Sikavica P., Novak M. (1999.): Poslovna organizacija, 3. Izdanje, Zagreb, Informator. Str. 533.
[49] Sikavica P., Novak M. (1999.): Poslovna organizacija, 3. Izdanje, Zagreb, Informator. Str. 533
[50] Sikavica P., Novak M. (1999.): Op.cit.str.535.

## 3.2. Priroda organizacijskih promjena

Prema Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.[51] Pojedine organizacijske promjene planiraju se unaprijed, dok se druge promjene pojavljuju kao reakcija na neočekivane događaje. Reakcijske se promjene provode u žurbi, jer je poduzeće prisiljeno hitno reagirati. Upravo zbog naglog provođenja promjene, postoji velika vjerojatnost da će promjena biti teško izvediva te kasnije uzrokovati organizacijske probleme. Provođenje planiranih promjena je gotovo uvijek prihvatljivije od reakcijskih.

Kako navode Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.[52] postoje dvije teze o prirodi promjena:

- organizacijska promjena kao povremena aktivnost i
- organizacijska promjena kao stalna aktivnost.

**Organizacijska promjena kao povremena aktivnost** sastoji od pet uzajamno povezanih varijabli u organizaciji – ljudi, zadaci, tehnologija, struktura i strategija. Promjena jedne varijable iziskuje da se ostale varijable prilagode novoj ravnoteži sustava. Organizacijska promjena je nužna da bi sustav ostao u ravnoteži.[53]

**Organizacijska promjena kao stalna aktivnost** promatra se kao prirodno stanje. Menadžeri se suočavaju s konstantnim promjenama koje graniče s organizacijskim kaosom. Organizacijski kaos znači da je organizacija u raspadnom stanju.

## 3.3. Odlučivanje o promjenama

Za identificiranje potrebe za promjenom, menadžer mora dobro razmisliti o promjeni, te proučiti situaciju u kojoj se organizacija nalazi odnosno utvrditi spremnost organizacije na promjene prije nego li se donese konačna odluka o provođenju promjene.

[51] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (2004.): Op.cit.str.193.
[52] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (2004.): Op.cit.str.193.
[53] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (2004.): Op.cit.str.193.

Prema. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.,[54] pri odlučivanju o promjenama potrebno je razmotriti sljedeće:

- Opravdanost
- Mogućnost realizacije
- Izbor trenutka
- Utjecaj promjene.

## 3.4. Vrste organizacijskih promjena

Huy i Mintzberg razlikuju tri vrste organizacijskih promjena: [55]

- Dramatične promjene
- Sistematične promjene
- Organske promjene

Dramatične, sistematične i organske organizacijske promjene djeluju dinamično te stvaraju poticaj za ključni proces promjena.

**Dramatične promjene** dolaze s vrha odnosno od višeg menadžmenta te izazivaju „revoluciju“. Uglavnom se primijenjuju za vrijeme krize ili prave prilike. One variraju u pogledu racionaliziranja troškova, restrukturiranja organizacije te promjene strategije, ali i u razvijanju organizacijske kulture. Dramatičnim promjenama upravlja formalno rukovodstvo.

**Sistematične promjene** dolaze s boka te se mogu promatrati u kontekstu reformi odnosno „uvođenja reda“. Takve promjene su sporije, manje ambiciozne, urednije te pažljivije, izgrađene i strukturirane više nego dramatične promjene, a unaprjeđuju ih grupe zaposlenika i suradnika koji se bave planiranjem i organizacijskim razvojem. One obuhvaćaju poboljšanje

[54] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (2004.): Op.cit. str. 194.
[55] Alfirević N., Garbin – Praničević D., Talaja A. (2014.): Op. cit. str.: 62

kvalitete, reprogramiranje rada, strateško planiranje, benchmarking itd. Sistematične promjene se jako oslanjaju na tehniku te njima upravljaju stručnjaci.

**Organske promjene** dolaze iz samog korijena te se mogu promatrati kroz stvaranje novih metodologija. Karakteriziraju ih neuredni procesi s nejasnim oznakama (npr. zajednički poduhvati, učenje, politikanstvo…) koji se odvijaju u „prljavim" poslovima velikih organizacija i industrijskih giganata skriveni od očiju javnosti. Sklone su stjecanju položaja, a da se njima de facto ne rukovodi. Takve promjene ne rezultiraju dramatičnim posljedicama te ne ovise o stručnjacima za promjene.[56]

S obzirom na kompleksnost, razlikujemo evolucijske i revolucionarne promjene navodi Dujanić M. [57]

### 3.4.1. Evolucijske promjene

Evolucijskim promjenama sklona je većina menadžera. Prema evolucijskim promjenama određuje se smjer, dodjeljuju odgovornosti i utvrđuju rokovi za provođenje promjena i ostvarenje ciljeva u poduzeću. Nedostatak evolucijske promjene jest što nije dovoljno brza i sveobuhvatna da bi osigurala prednost u današnjem promijenjivom svijetu.

### 3.4.2. Revolucionarne promjene

Nagla promjena je potrebna u slučaju visokih ulaganja te kratkih rokova, kako bi poduzeće ostalo konkurentno na tržištu. Da bi postala konkurentnija, poduzeća prvo moraju postati produktivnija i efikasnija. Hitno reagiranje na promjene stvara napeto okruženje te često iziskuje eliminiranje zaposlenika, pogona ili proizvoda brzo i odlučno. Umjesto provođenja revolucijske promjene potreban je pristup koji prema potrebi reagira na stvarne uvjete i

[56] Alfirević N., Garbin – Praničević D., Talaja A. (2014.): Op. cit. str.: 62.
[57] Dujanić M., (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1. 43. https://hrcak.srce.hr/7104

dovodi ih u ravnotežu. Poželjno je primjenjivati kombinaciju evolucijskih promjena i revolucionarne akcije.[58]

## 3.5. Modeli organizacijskih promjena

Od mnogih pristupa glede modela organizacijskih promjena, u ovome radu analizirati će se tri modela:

**(1)** Lewinov model
**(2)** Bullock i Baen model
**(3)** Kotterov model

### 3.5.1. Lewinov model

Kurt Lewin razvio je svoje ideje o organizacijskim promjenama. Njegov model organizacijske promjene je opće poznat i danas ga mnogi citiraju. Lewin je odgovoran za uvođenje analize polja sile koja ispituje pokretačke i otporne sile u bilo kojoj situaciji promjene. Temeljna pretpostavka je da pokretačke snage moraju biti veće od otpornih sila u bilo kojoj situaciji ako se dogodi promjena.

U Lewinovom modelu, organizacijske promjene imaju tri koraka, prvi korak uključuje „odmrzavanje“ trenutnog stanja, to znači definiranje trenutnog stanja, na površini pokretačkih i otpornih snaga i kreiranje željenog krajnjeg stanja. Drugi korak vezan je za prelazak u novo stanje kroz sudjelovanje i uključenost. Treći se korak fokusira na ponovno zamrzavanje i stabiliziranje novoga stanja postavljanjem politike, nagrađivanjem uspjeha i uspostavljanje novih standarda.[59]

[58] Dujanić M., (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1. 43. https://hrcak.srce.hr/7104
[59] Cameron E., Green M., (2009.): Op. cit. str. 110.

### 3.5.2. Bullock i Baen - planirana promjena

Bullock i Battenova tvrde da se planirane promjene izvlače iz discipline upravljanja projektima. Postoji mnogo sličnih koraka do mijenjanje modela organizacije kao što navode Cameron E., Green M.,[60]:

- istraživanje,
- planiranje,
- djelovanje,
- integracija.

**Istraživanje** uključuje provjeru potrebe za promjenama i stjecanje bilo koje stručnosti potrebne za unaprjeđivanje promjena.

**Planiranje** je aktivnost koja uključuje ključne donositelje odluka i tehničke stručnjake. Radnje se dovršavaju prema planu, uz povratne informacije. Konačno faza integracije započinje nakon što je plan promjene u potpunosti aktiviran.

**Integracija** uključuje usklađivanje promjene s drugim područjima u organizaciji i na neki način ih formalizira pomoću uspostavljenih mehanizama kao što su pravila, nagrade te ažuriranja tvrtke. Model pretpostavlja da se promjena može definirati i premjestiti prema planiranom načinu. Pristup upravljanju projektima pojednostavljuje promjenu procesa izoliranjem jednog dijela organizacije kako bi se izvršile potrebne promjena.

### 3.5.3. Kotterov model

Kotterov model ide malo dalje od osnova. Uvođenjem promjena naglašava se važnost „osjećaja potrebe“ za promjenama u organizaciji te naglašava potrebu za komunikacijom, vizijom i održavanjem razine komunikacije izuzetno visokom tijekom postupka. Prema Cameron E., Green M.,[61] Kotterov model uključuje:

- osjećaj hitnosti,

[60] Cameron E., Green M., (2009.): Op. cit. str. 110.
[61] Cameron E., Green M., (2009.): Op.cit. str.: 114.

- snažan vodeći tim,
- stvaranje vizije,
- prenošenje vizije,
- motiviranje drugih da djeluju na viziju,
- planiranje i ostvarivanje kratkoročnih pobjeda,
- provođenje poboljšanja i još više promjena,
- institucionalizacija novih pristupa.

**Osjećaj hitnosti** – povećavanje osjećaja potrebe za promjenom.

**Snažan vodeći tim** – sastavljanje snažne skupine ljudi koji mogu dobro raditi zajedno.

**Stvaranje vizije** – izgradnja vizije za zajedničko usmjeravanje na promjene, sa strategijama za postizanje toga.

**Prenošenje vizije –** Kotter naglašava potrebu komunikacije. Vizija i popratne strategije i nova ponašanja moraju biti povezana na mnogo različitih načina.

**Motiviranje drugih da djeluju na viziju**. – ovaj korak uključuje uklanjanje prepreka promjenama poput bespomoćnih struktura ili sustava.

**Planiranje i ostvarivanje kratkoročnih pobjeda** – planiranje kratkoročnih pobjeda te javno nagrađivanje ljudi zaslužnih za poboljšanja.

**Provođenje poboljšanja i još više promjena –** promicati i nagraditi one koji mogu promovirati i raditi na viziji. Poticati proces promjena novim projektima, resursima, te agentima za promjenu.

**Institucionalizacija novih pristupa –** nova ponašanja vode korporativnom uspjehu.[62]

[62] Cameron E., Green M., (2009.): Op.cit. str.: 115.

## 3.6. Pozitivni i negativni učinci upravljanja promjenama

### 3.6.1. Pozitivni učinci upravljanja promjenama

Iako promjena može unijeti strah i zbrku u organizacije, također ima pozitivan utjecaj i na zaposlenike i na organizaciju kao cjelinu. Menadžerovo razumijevanje promjena i njegovi pozitivni učinci pomoći će mu da procijeni rezultat napretka i razvoja organizacije u postavljanju politika u odnosu na upravljanje promjenama u organizaciji. Prema Jaglat R.[63] navedeni su pozitivni učinci upravljanja promjenama:

- Povjerenje zaposlenika
- Konkurentska prednost
- Rast
- Dinamičnost.

**Povjerenje zaposlenika** – realizacija i uspješno provođenje promjena u organizaciji omogućuju pozitivne posljedice i za zaposlenike i za organizaciju. Više dokaza o pozitivnim učincima očituje se kroz zaposlenikovo povjerenje u rukovodstvo. Kao rezultat, zaposlenici su motivirani te s povjerenjem obavljaju poslovne zadatke.

**Konkurentska prednost –** fleksibilnost organizacije i sposobnost da se brzo prilagodi na promjenu pomoći će poduzeću za postizanje konkurentske prednosti.

**Rast –** da bi tvrtke doživjele rast, moraju prihvaćati promjene kao dio operativnog procesa. Povećana potražnja za infrastrukturom, mijenjanje potreba kupaca, pa čak i promjene u industriji uključuju promjene proizvodnih procesa, novih marketinških koncepata te promjenu demografije ciljnog tržišta.

[63] Jaglat R. (2015): The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 5(11):1233-1239.str.1235. https://www.researchgate.net/publication/310828676_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective

**Dinamičnost –** dinamičnost je također pozitivna karakteristika. Kako bi ostali dinamični na tržištu, korporativna kultura organizacije bi trebala obuhvaćati promjene kao dio strateških planova i programa tako da zaposlenici i dalje imaju povjerenje menadžmenta u upravljanju promjenama. Zaposlenici su slobodni izraziti svoje mišljenje jer vjeruju da je tvrtka dinamična i atmosfera je otvorena za sve, mijenja se i fleksibilna je. Dinamičnost može potaknuti veću produktivnost i povećati organizacijski učinak.

### 3.6.2. Negativni učini upravljanja promjenama

Prema Jaglat R. navedeni su negativni učinci upravljanja promjenama:[64]

- otpor prema promjenama,
- nestručnost agenata za promjene,
- koncept status quo,
- selektivna percepcija,
- nedostatak informacija,
- nedostatak podrške u upravljanju.

**Otpor prema promjenama –** dok promjenu prihvaća mnogo korisnika, postoje i članovi radne snage koji će se vjerojatno oduprijeti promjenama. Najčešći negativan utjecaj otpornosti na promjene je nemogućnost postizanje ciljeva pojedinca i ciljeva organizacije. Smatra se da se zaposlenici odupiru promjenama zbog straha da će promjena biti u suprotnosti njihovih osobnih interesa i kao obrambeni stav. Oni umjesto toga promoviraju ideju status quo iz sljedećih razloga: odbijanje izlaska iz njihove zone komfora; udobnost sadašnjeg posla; strah od nepoznatog.[65]

[64] Jaglat R. (2015): The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 5(11):1233-1239.str.1235. https://www.researchgate.net/publication/310828676_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective

[65] Jaglat R. (2015): The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 5(11):1233-1239.str.1235.

**Nestručnost agenata za promjene –** bilo kakvi planovi za promjenu trebaju biti uzeti u obzir ocjenjujući spremnost za provedbu promjene. Dakle, to zahtijeva ljude koji imaju odgovarajuće znanje i stručnost za upravljanje i nadziranje procesa promjena.

**Koncept statusa quo –** zaposleni u mnogim organizacijama zanemaruju promjene kada iste promjene ne zadovoljavaju vlastite interese.

**Selektivna percepcija –** zaposlenici obično cijene promjenu kad promjena ima izravan odnosno neizravan utjecaj na njihove osobne interese. Često ignoriraju važnost promjena za dobrobit organizacije odakle su crpili svoja primanja i sredstva život.

**Nedostatak informacija –** često se poduzeća bore za pravilno informiranje o bilo kakvim naporima potrebnim za promjenama. Učinkovitost je upitna, a zaposlenici slabo ulažu napore za provođenje istih.

**Nedostatak podrške u upravljanju** – uspjeh plana o provođenju promjena ovisi o najvišem rukovodstvu i odgovoru dioničara u odnosu na njegovu provedbu. Mnoga poduzeća smatraju promjene gubitkom vremena, novaca i truda. Također, ne shvaćaju važnost postizanja organizacijskog uspjeha ako je promjena usklađena s korporativnim ciljevima.[66]

[66] Jaglat R. (2015): Op. cit. str.: 1236.

# 4. OPĆI PODACI O STUDENTSKOM CENTRU SPLIT

## 4.1. Povijest i razvoj Studentskog Centra Split

Studentski Centar Split osnovan je 1960. godine. Počeci su bili teški, samo 60 mjesta u studentskom domu i skroman jelovnik u menzi tadašnjeg Omladinskog hostela. S vremenom su se kapaciteti povećavali izgradnjom doma Brune Bušića na istom predjelu grada Splita, a u 90-tim godinama prošlog stoljeća u neposrednoj blizini izgrađen je i hostel Spinut.

Studentski Centar Split je svojim brojnim projektima snažna logistička podrška splitskom Sveučilištu u ostvarenju vizije Splita kao modernog studentskog grada sa svim pripadajućim sadržajima.

Studentski Centar Split kao sastavnica Sveučilišta u Splitu teži sve svoje aktivnosti usmjeriti prema podizanju razine studentskog standarda. Svojim smještajnim kapacitetima i uslugama prehrane na raspolaganju je rastućoj studentskoj populaciji u gradu pod Marjanom koja trenutno prelazi broj od 22 000 studenata. Također, posrednik je u njihovom povremenom zapošljavanju.

## 4.2. Politika kvalitete

Politika SCST je kvalitetnim i predanim radom udovoljiti potrebama i očekivanjima korisnika te pružiti studentima, poslodavcima i ostalim vanjskim korisnicima odlične mogućnosti studiranja, podršku i sadržaje osiguranjem:

- podizanja razine studentskog standarda,
- kreiranjem ponuda u skladu s potrebama,
- poboljšanjem kulturnog života studenata,
- osiguranjem kapaciteta studentskog smještaja u skladu s potrebama,
- organizacije sportskih događanja i promocije tjelesne aktivnosti kroz redovitu svakodnevnu aktivnost,

- prijenosa znanja i informacija sadašnjim i budućim studentima te zainteresiranim poslodavcima,
- redovnog informiranja putem web stranice i monitora u studentskim kantinama i domovima o svim društvenim i znanstvenim događajima u Splitu, županiji i RH,
- uspostavom i održavanjem sustava osiguranja kvalitete kako bismo procijenili naše snage i slabosti i odgovorili na poboljšanje,
- osiguranjem osoblja koje je sposobno učinkovito odgovoriti na izazove samoprocjene, ciljeva i stalnog poboljšanja,
- suradnje sa studentskim predstavnicima i širom društvenom zajednicom.

## 4.3. Organizacijski ustroj

Ravnatelj studentskog centra:

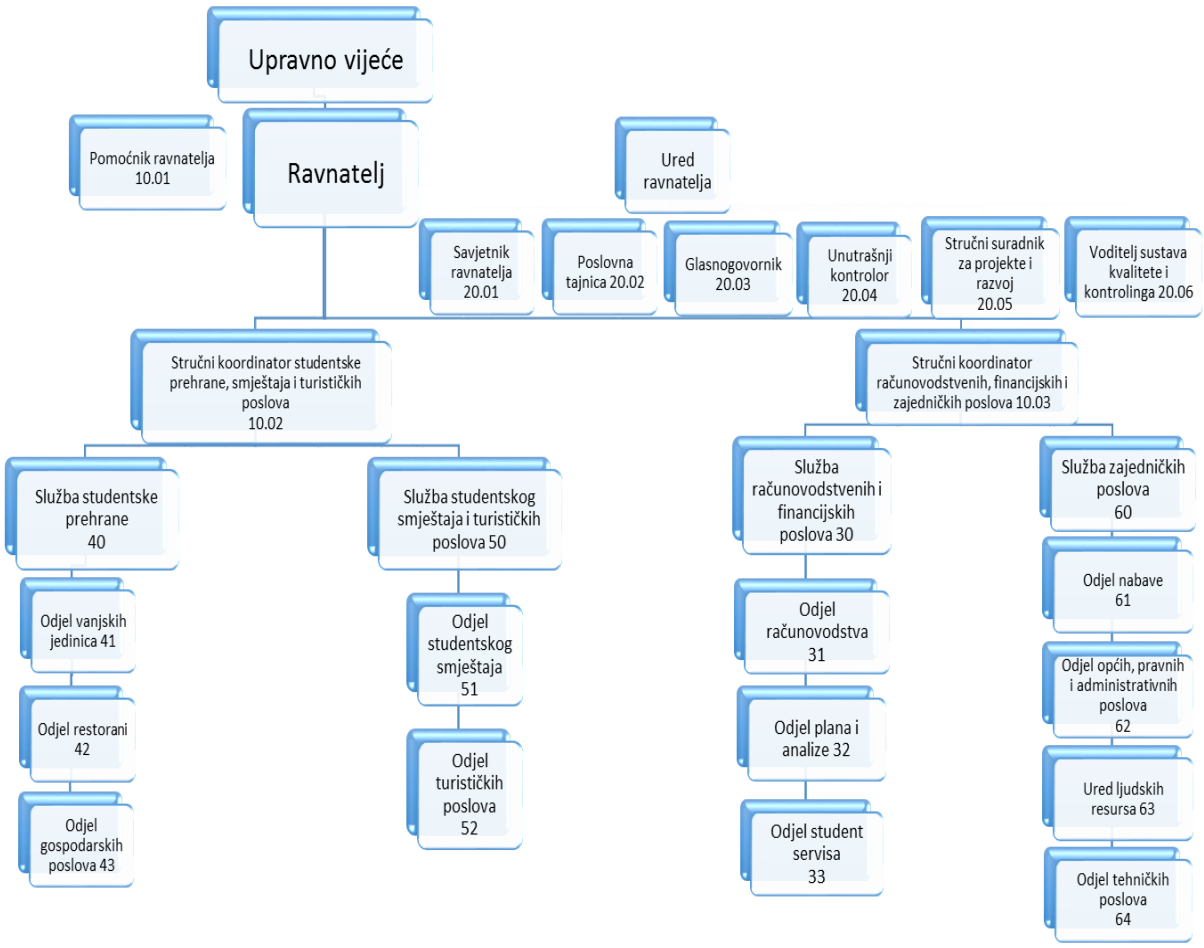
1. Ured ravnatelja Studentskog centra

Službe studentskog centra:

1. Služba nabave i prodaje
2. Služba za financije, knjigovodstvo i kontroling
3. Služba studentskog smještaja i turističkih poslova
4. Služba zajedničkih poslova
5. Služba student servisa

Organizacijski ustroj tvrtke *(slika 3.)* pokazuje organizaciju Studentskog Centra Split i međusobne veze funkcija, koje osiguravaju provedbu, održavanje i praćenje izvršavanja smjernica ciljeva, planova i politike kvalitete tvrtke. Dio poslova SCST, kako je to prilagođeno Statutom ili prilagođeno potrebama prakse, obavlja se kroz povjerenstva. Povjerenstva može imenovati ravnatelj, Upravno vijeće SCST i rukovoditelj službe.

**Slika 3.** – Ustroj SC Split




Izvor: Interna dokumentacija SCST[67]

[67] Studentski Centar Split - https://www.scst.unist.hr/

# 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

## 5.1. Metodologija istraživanja

Upotrebom primijenjenih statističkih metoda testiraju se postavljene istraživačke hipoteze rada. Struktura odgovora na anketna pitanja koja se odnose na individualna obilježja prezentiraju se upotrebom metoda grafičkog prikazivanja.

Razina snage dominantne organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena ispitana je upotrebom skupine od 10 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali slanje s ponuđenim tvrdnjama u rasponu vrijednosti od 1 do 5 gdje je vrijednost 1 upućivala na potpuno neslaganje s ponuđenim tvrdnjama, dok je vrijednost 5 upućivala na potpuno slaganje s ponuđenim tvrdnjama.

Riječ je o **Likertovoj mjernoj skali**. Vrijednosti su prezentirane upotrebom metoda deskriptivne statistike gdje se kao srednje vrijednosti koristi aritmetička sredina, medijan i mod, dok se kao pokazatelji raspršenosti oko srednjih vrijednosti koriste minimalna i maksimalna vrijednost, te standardna devijacija.

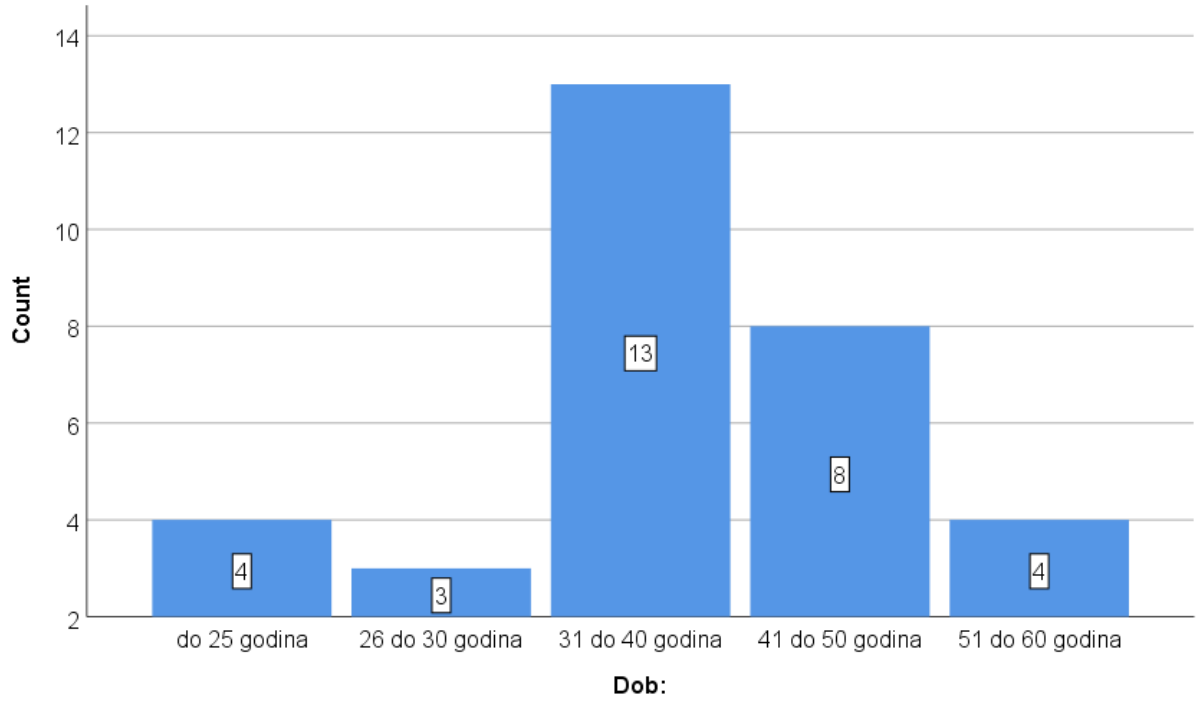
Povezanost između snage organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena testira se Pearsonovom korelacijom. Analiza je rađena u statističkom softwareu SPSS 25, te se zaključci donose pri razini signifikantnosti od 5%.

## 5.2. Rezultati testiranja

### Opća obilježja ispitanika

Grafikon 1. prikazuje dob zaposlenika Studentskog Centra Split. Iz grafikona se može utvrditi da je najveći broj ispitanika starosne dobi između 31 i 40 godina (13 ispitanika), dok je najmanji broj ispitanika starosne dobi između 26 i 30 godina (3 ispitanika).

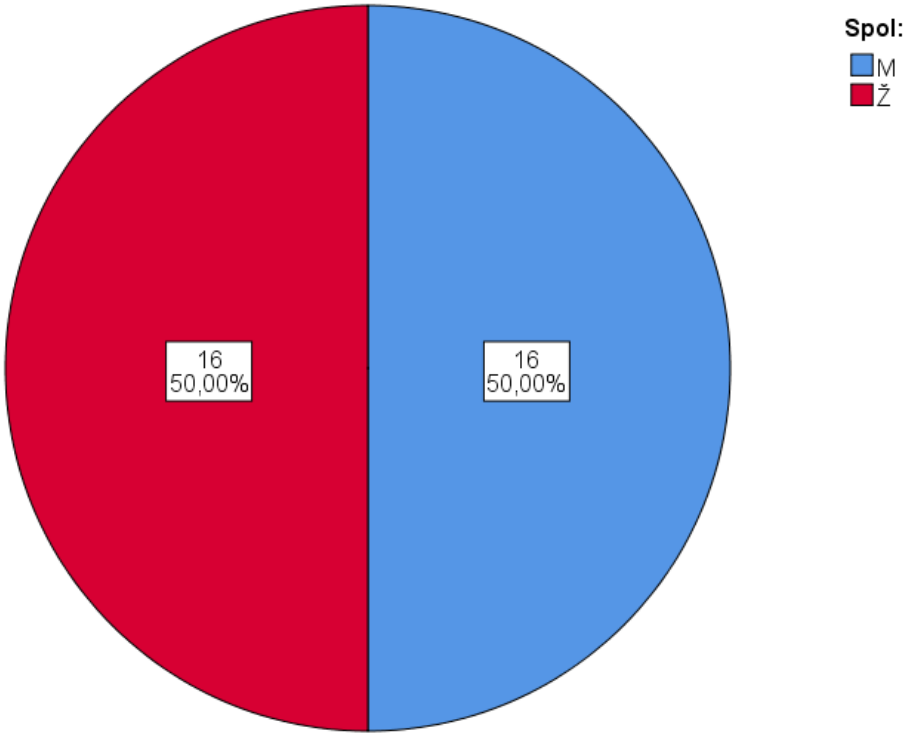
**Grafikon 1. -** Dob zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 2. prikazuje spol zaposlenika Studentskog Centra Split. Prema spolu je jednak broj ispitanika i ispitanica, te su pripadnici oba spola zastupljeni sa 16 ispitanika

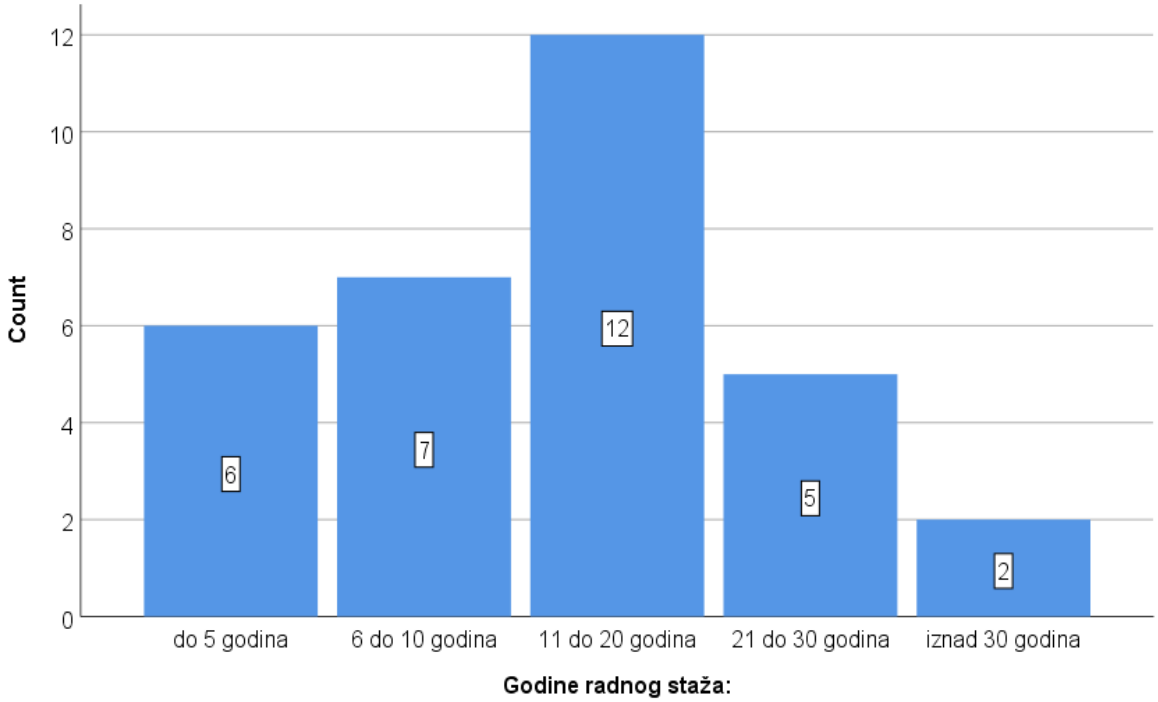
**Grafikon 2. -** Spol zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 3. prikazuje godine radnog staža zaposlenika Studentskog Centra Split. Prema godinama radnog staža se može utvrditi da najveći broj ispitanika ima radni staž između 11 i 20 godina (12 ispitanika), dok najmanji broj ispitanika ima radni staž iznad 30 godina (2 ispitanika).

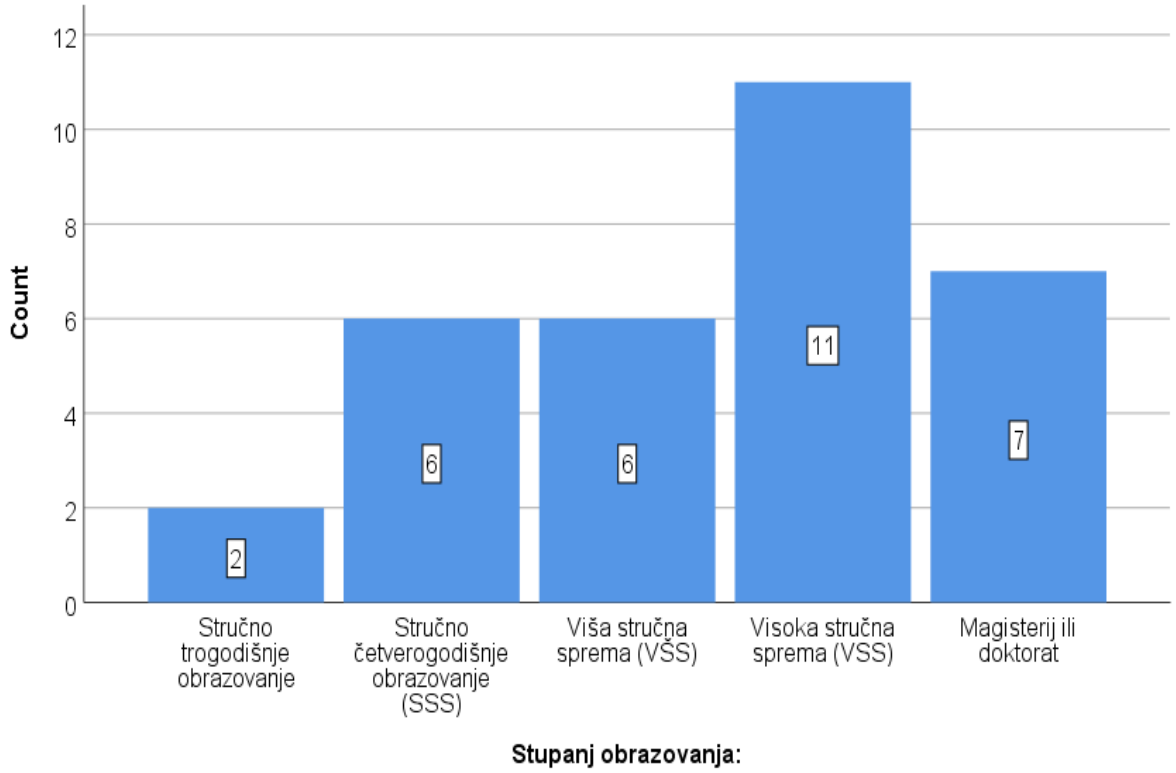
**Grafikon 3. –** Godine radnog staža zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 4. prikazuje stupanj obrazovanja zaposlenika Studentskog Centra Split. Najčešći stupanj obrazovanja kod ispitanika je visoka stručna sprema koja je utvrđena kod 11 ispitanika, dok je najmanji broj ispitanika sa završenim trogodišnjim stručnim obrazovanjem (2 ispitanika).

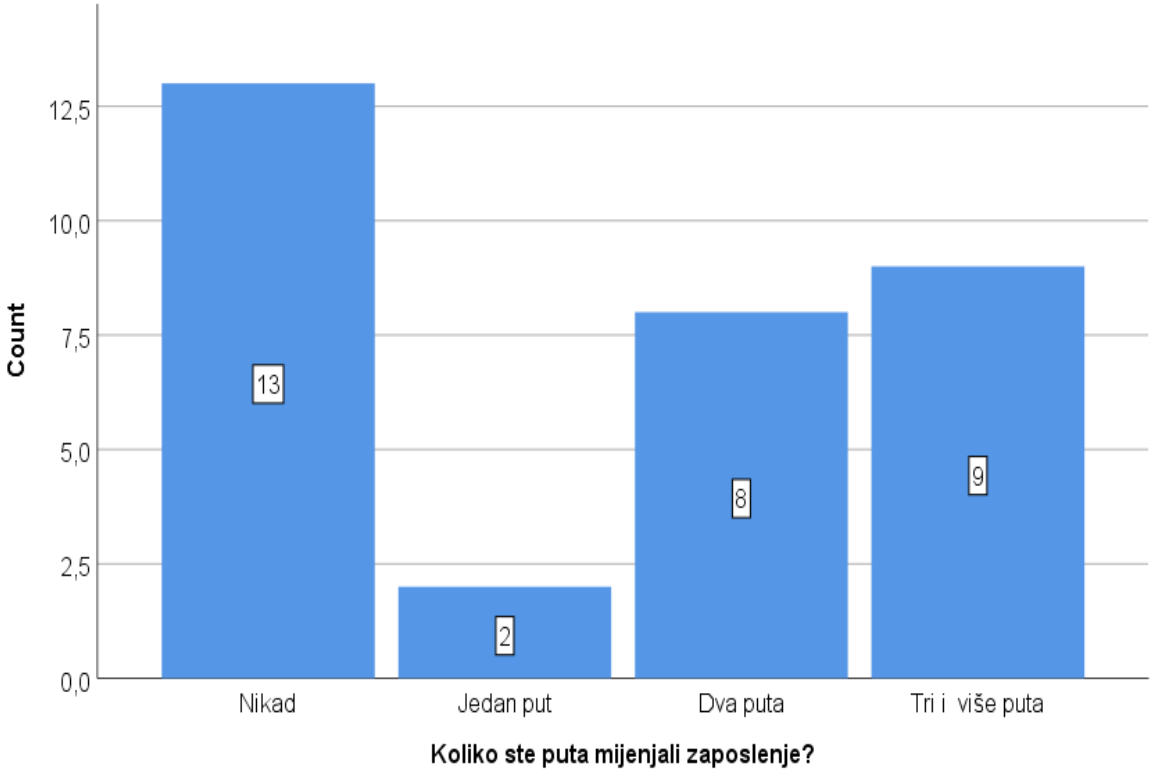
**Grafikon 4. –** Stupanj obrazovanja zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 5. prikazuje broj mijenjanja zaposlenja zaposlenika Studentskog Centra Split. Prema broju mijenjanja zaposlenja se može utvrditi da najveći broj ispitanika nije nikad mijenjao zaposlenje (13 ispitanika), dok je najmanji broj ispitanika mijenjao zaposlenje jedan put (2 ispitanika).

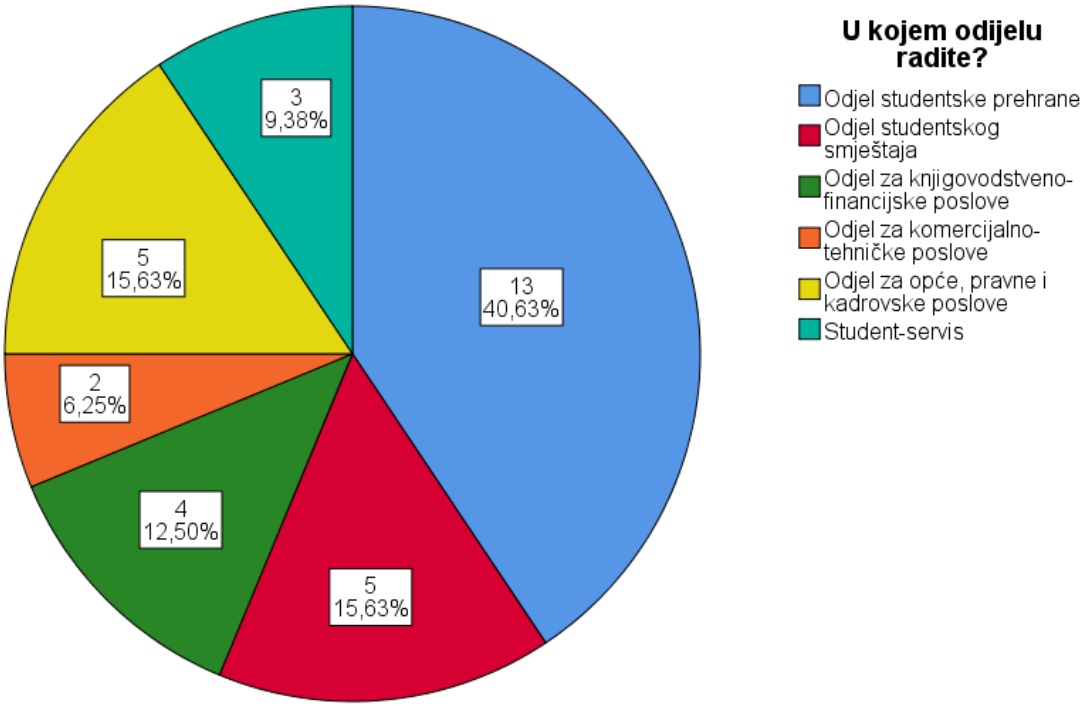
**Grafikon 5.** – Mijenjanje zaposlenja zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 6. prikazuje odijele rada Studentskog Centra Split. Prema odjelu u kojem ispitanici rade se može utvrditi da najveći broj ispitanika je zaposlen u odjelu studentske prehrane (13ispitanika; 40,63%), dok najmanju broj ispitanika je zaposlen u odjelu za komercijalno-tehničke poslove (2 ispitanika).

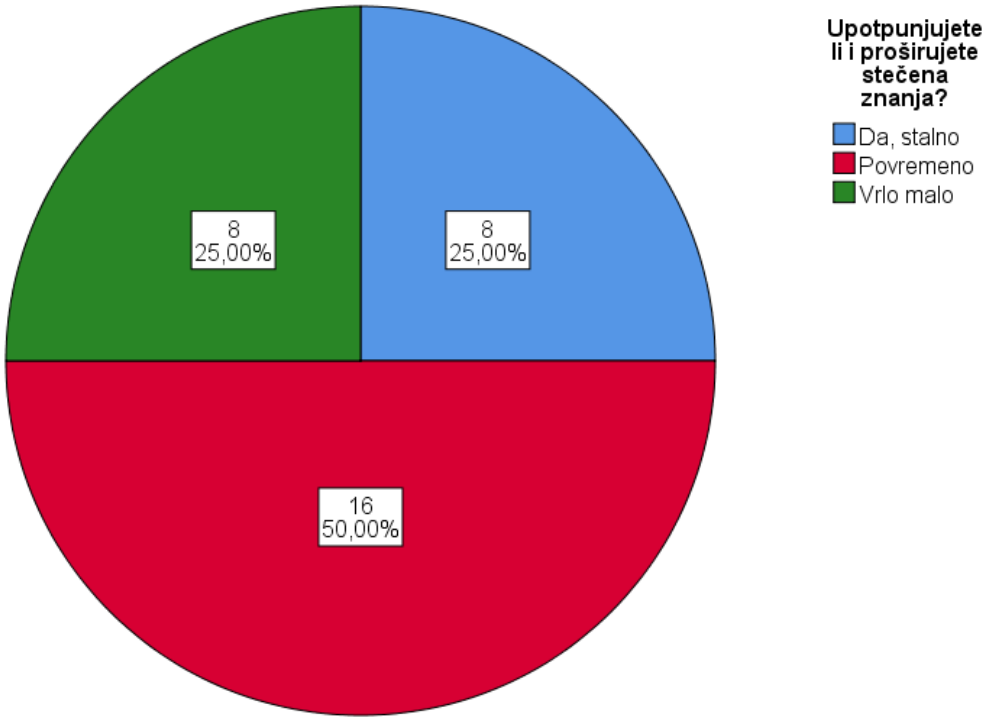
**Grafikon 6. –** Odijeli rada Studentskog centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 7. prikazuje koliko često zaposlenici Studentskog Centra Split upotpunjuju stečeno znanje. Najveći broj ispitanika povremeno upotpunjuje i proširuje stečena znanja povremeno (16 ispitanika; 50%), dok manji broj ispitanika stalno ili vrlo malo upotpunjuje stečena znanja (po 8 ispitanika; po 25%).

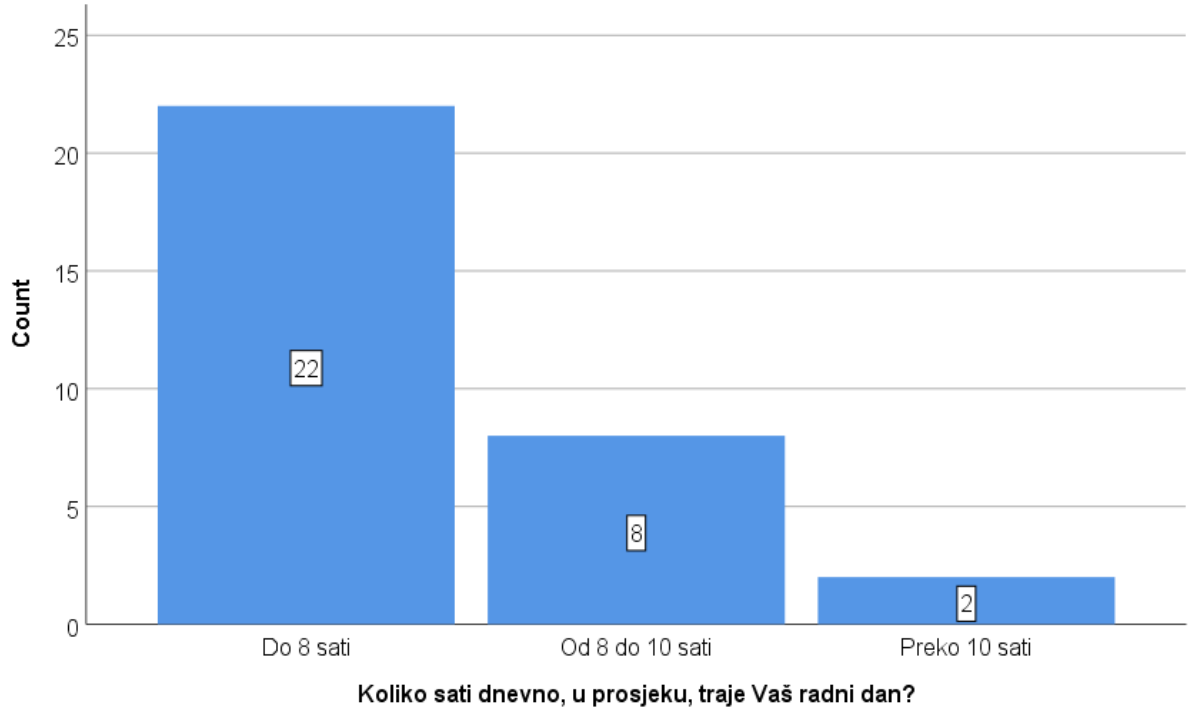
**Grafikon 7. –** Proširivanje stečenog znanja zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 8. Prikazuje trajanje prosječnog radnog dana zaposlenika Studentskog Centra Split. Najčešće trajanje prosječnog radnog dana je do 8 sati, te je utvrđeno kod 22 ispitanika, dok najmanji broj ispitanika ima prosječno trajanje radnog dana više od 10 sati (2 ispitanika)

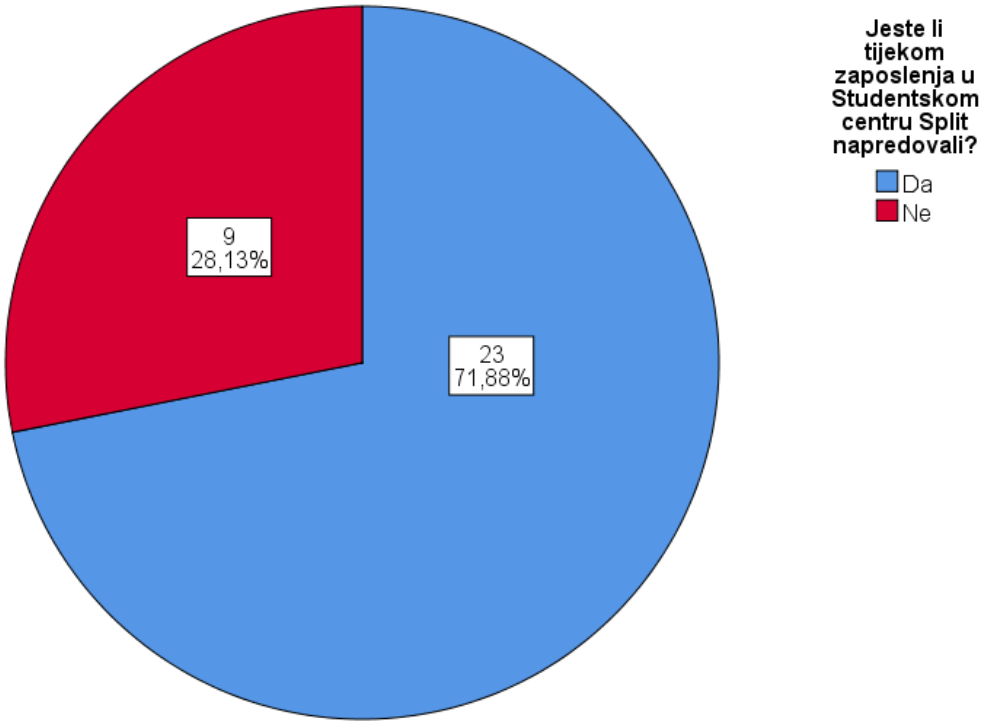
**Grafikon 8.** – Trajanje prosječnog radnog dana zaposlenika Studentskog Centra Split.




Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 9. prikazuje napredovanje zaposlenika tijekom zaposlenja u Studentskom Centru Split. Prema napredovanju tijekom zaposlenja u Studentskom centru Split najveći broj ispitanika je napredovao (23 ispitanika; 71,88%).

**Grafikon 9. –** Napredovanje zaposlenika tijekom zaposlenja u Studentskom Centru Split.




Izvor: Istraživanje autora.

**Sistematične organizacijske promjene**

Prosječna razina sistematičnosti organizacijskih promjena je 2,76 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82. Riječ je o niskoj razini postojanja sistematičnih promjena (srednja vrijednost manja od centralne vrijednosti 3). Vrijednost medijana 2,90 znači da je polovica ispitanika ocijenila sistematične organizacijske promjene ocjenom do 2,90, dok je polovica ocijenila ocjenom 2,90 ili više, te je najčešća ocjena 3,00 (mod).

Najviša razina sistematičnih promjena je utvrđena na tvrdnju da postoji formalni plan za provedbu promjena: gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjama 2,81 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,97, dok je najniža razina sistematičnih promjena utvrđena na tvrdnju da postoji formalna evaluacija rezultata gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s ponuđenim tvrdnjama 2,63 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,87.

**Tablica 2. –** Sistematične organizacijske promjene.

| | N | Prosjek | Stand. Dev. | Medijan | Mod | Min | Maks |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Postoji formalni plan za provedbu promjena: | 32 | 2,91 | 0,93 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| Postoji metodologija/pristup/način upravljanja promjenama: | 32 | 2,81 | 0,97 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| Postoje odgovorni menadžer(i)/lideri promjena i tim za promjene: | 32 | 2,75 | 1,05 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| Postoji formalni plan/projekt (uključivši vrijeme i budžet) implementacije promjena: | 32 | 2,72 | 0,92 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| Postoji formalna evaluacija rezultata: | 32 | 2,63 | 0,87 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| **sistematične organizacijske promjene** | **32** | **2,76** | **0,82** | **2,90** | **3,00** | **1,00** | **5,00** |

Izvor: Istraživanje autora.

**Snaga organizacijske kulture**

Prosječna razina snage organizacijske kulture je 2,56 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81. Riječ je o niskoj razini razvijenosti organizacijske kulture (aritmetička sredina manja od centralne vrijednosti 3).

Vrijednost medijana 2,50 znači da je polovica ispitanika ocijenila snagu organizacijske kulture ocjenom do 2,50, dok je polovica ocijenila ocjenom 2,50 ili više.

Najniža razina organizacijske kulture je utvrđena na tvrdnju da svaki zaposlenik zna što se od njega očekuje gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 2,41 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,84, dok je najviša razina organizacijske kulture utvrđena na tvrdnju da je u organizaciji smanjena smanjena mobilnost zaposlenika, gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 2,81 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,90.

**Tablica 3. –** Snaga organizacijske kulture.

| | N | Prosjek | Stand. Dev. | Medijan | Mod | Min | Maks |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Većina organizacije dijeli set zajedničkih vrijednosti i uvjerenja: | 32 | 2,59 | 1,01 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| U organizaciji dominira odnos povjerenja između zaposlenika: | 32 | 2,56 | 0,91 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 5,00 |
| U organizaciji je smanjena mobilnost zaposlenika: | 32 | 2,81 | 0,90 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 |
| Temeljne vrijednosti su čvrsto definirane i prihvaćene: | 32 | 2,44 | 1,05 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 5,00 |
| Svaki zaposlenik zna što se od njega očekuje: | 32 | 2,41 | 0,84 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 5,00 |
| **Snaga organizacijske kulture** | **32** | **2,56** | **0,81** | **2,50** | **n/a*** | **1,20** | **5,00** |

*višemodalna distribucija, mod se ne može iskazati.

Izvor: Istraživanje autora.

## 5.3. Testiranje hipoteza

***H1: Postoji veza između organizacijske kulture i organizacijskih promjena.***

Postojanje veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena utvrditi će se primjenom metode intervjua

Intervju je obavljen s voditeljem gospodarskih poslova u Studentskom Centru Split, dana 20.08.2019. u Splitu, na temu postojanja veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena gdje je procijenjena razina postojanja povezanosti između organizacijske kulture i organizacijskih promjena u rasponu vrijednosti od 1 do 5.

Nakon obavljenog intervjua utvrđena je potpuna razina postojanja veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena (prosječna razina =5).

**Tablica 4. -** Utvrđivanje veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena.

| Tvrdnja | Stupanj slaganja |
|---|---|
| Organizacijska kultura ima značajnu ulogu kod upravljanja promjenama | 5 |
| Organizacijska kultura ima pozitivan utjecaj kod upravljanja promjena. | 5 |
| Provedene promjene povećavaju efikasnost Studentskog centra Split te poboljšavaju organizacijsku kulturu | 5 |
| Koliko po Vašem mišljenju organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama | 5 |
| U kolikoj mjeri poduzeće teži promjenama kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici) | 5 |
| Veza između organizacijske kulture i organizacijskih promjena – aritmetička sredina (SD) | 5,00 (0,00) |

Izvor: Istraživanje autora.

Testiranjem je utvrđeno da je razina statistički značajno veća od centralne vrijednosti 3 koja je predstavljala indiferenciju (Z=2,34, empirijska p vrijednost 0,025).

**Slijedom rezultata testiranja se može donijeti zaključak da se hipoteza H1, kojom se pretpostavlja da postoji veza između organizacijske kulture i organizacijskih promjena, prihvaća kao istinita.**

**Slika 4 .–** Testiranje statističke značajnosti.

**Hypothesis Test Summary**

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|---|---|---|---|---|
| 1 | The median of Tvrdnja equals 3 | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,025 | Reject the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Istraživanje autora.

***H2: Postoji veza između snage organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena.***

Postojanje veze između snage organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena utvrditi će se primjenom anketnih upitnika.

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije indeks 0,603 se može utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti između snage organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena, odnosno veća razina sistematičnosti organizacijskih promjena je praćena porastom razine snage organizacijske kulture i suprotno.

**Tablica 5. –** Korelacija: sistematična organizacijska promjena / snaga organizacijske kulture.

**Korelacija**

| | | Sistematične organizacijske promjene | Snaga organizacijske kulture |
|---|---|---|---|
| Sistematične organizacijske promjene | Pearson Correlation | 1 | ,603** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 32 | 32 |
| Snaga organizacijske kulture | Pearson Correlation | ,603** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 32 | 32 |

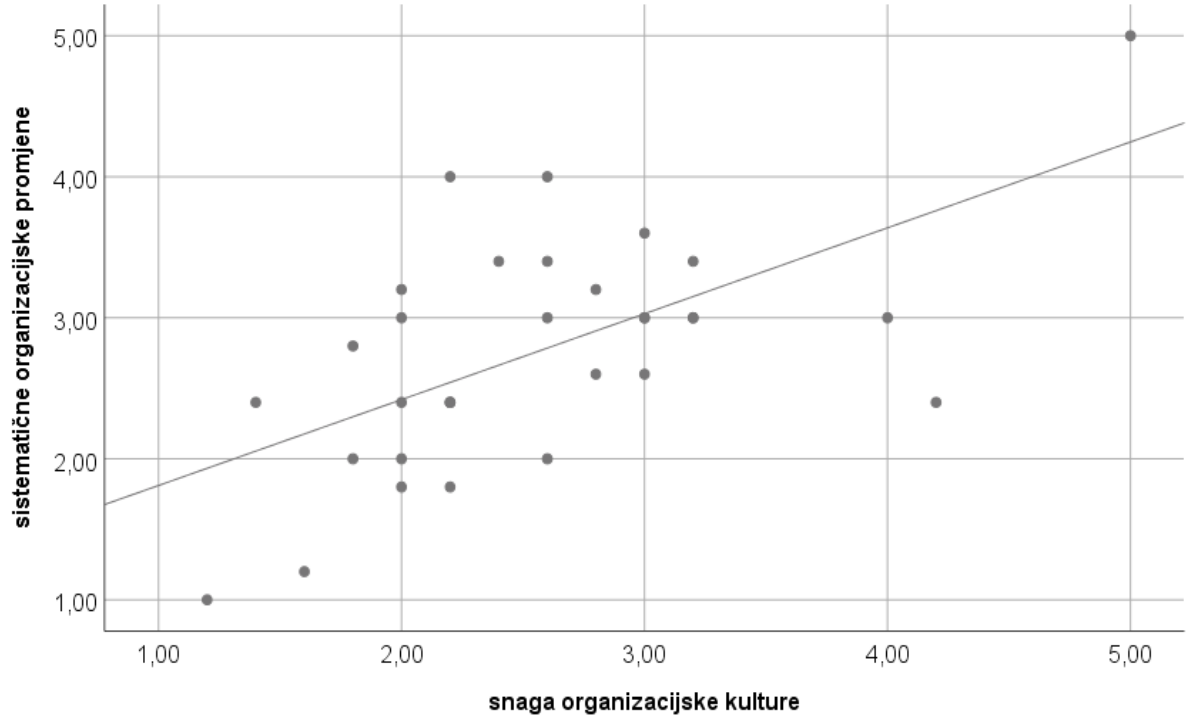
**. Korelacija je signifikantna na razini 1%
Izvor: Istraživanje autora.

Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001 (vrijednost manja od granične vrijednosti 5%). Povezanost je prezentirana i grafički dijagramom rasipanja.

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da postoji pozitivna tendencija snage organizacijske kulture u slučaju porasta sistematičnih organizacijskih promjena.

**Slijedom rezultata provedenog testiranja donosi se zaključak da se hipoteza H2, kojom se pretpostavlja da postoji veza snage organizacijske kulture i sistematičnih organizacijskih promjena, prihvaća kao istinita.**[68]

**Grafikon 10. –** Dijagram rasipanja: snaga organizacijske kulture i sistematične organizacijske promjene.




Izvor: Istraživanje autora.

[68] Pivac S. (2018): Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

# 6. ZAKLJUČAK

Potpuna razina postojanosti veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena pokazuje koliko je organizacijska kultura značajna za uspješnost poslovanja u Studentskom Centru Split.

Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti kako Studentski Centar Split kao organizacija uspješno provodi organizacijske promjene te da posjeduje snažnu organizacijsku kulturu.

Iako je snaga organizacijske kulture pozitivna u slučaju porasta sistematičnih organizacijskih promjena, organizacija bi trebala poboljšati organizacijsku kulturu, u smislu utvrđivanja zajedničkih vrijednosti i uvjerenja kao i na definiranju odgovornosti zaposlenika odnosno što se od istog očekuje.

Studentski Centar Split kao ugledna organizacija bi trebala unaprijediti kvalitetu poslovne strategije, reprogramirati rad kao i strateški planirati promjene kako isto ne bi proizvelo negativni utjecaj odnosno otpor od strane zaposlenika i suradnika. Pritom, organizacijska kultura pozitivno će utjecati na organizacijske promjene, smanjiti će s apsentizam na radnom mjestu, a povećati motiviranost, želja za uspjehom kao i zadovoljstvo na radnom mjestu što je ključan faktor uspješnosti pojedinca, ali i organizacije.

# SAŽETAK

U današnje vrijeme, organizacijske promjene postale su svakodnevnica svake organizacije. Može se slobodno reći kako poduzeće bez uvođenja svakodnevnih promjena ne može opstati na tržištu. Zaposlenici predstavljaju ključni faktor pri upravljanju organizacijskim promjenama. Vrlo je važno da su zaposlenici motivirani, odgovorni i aktivni te da održavaju prijateljske odnose u organizaciji kako bi pravilno reagirali na promjene i ostvarili organizacijske ciljeve. Organizacijska kultura predstavlja jedan od ključnih čimbenika za razvoj poslovanja poduzeća. Kultura predstavlja karakter odnosno osobnost poduzeća. Ovisno o tipu organizacijske kulture, ista može imati za poduzeće pozitivan odnosno negativan utjecaj. Zbog navedene problematike utjecaja organizacijske kulture na organizacijske promjene te veze između istih provedeno je istraživanje na temu „Utjecaj organizacijske kulture na organizacijske promjene u Studentskom Centru Split“.

**Ključne riječi**: *utjecaj, organizacijska kultura, organizacijske promjene, Studentski Centar Split.*

## SUMMARY

Nowadays, organizational change has become the daily siutation of every organization. Iti is safe to say that a company cannot survive in the market without making daily changes. Employees are a key factor in managing organizational change. Iti s very important that employees are motivated, responsible and active, and that they maintain friendly relations in the organization in order to respond properly to changes and achieve organizational goals. Organizational culture is one of the key factors for the development of a business enterprise. Culture represents the character, actually the personality of the company. Depending on the type of organizational culture, it may have a positive or negative impact on the enterprise. Due to the mentioned problem of the influence of organizational culture on organizational changes and the links between them, research was conducted on the impact of organizational culture on organizational changes at the Student Center Split.



**Key words:** *influence, organizational culture, organizational change, Student center Split.*

# LITERATURA


Knjige:

1. **Buble M. (2010):** Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
2. **Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. (1999):** Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
3. **Sikavica P., Novak M. (1993): Poslovna** organizacija, 2. izdanje, Zagreb, Informator.
4. **Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014**.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, Split.
5. **Cameron E., Green M., (2009.):** Making sense of change management. 2. izdanje. London, Kogan Page.
6. **Sikavica P. (2011):** Organizacija, Zagreb, Školska knjiga.
7. **Žugaj M., et. al. (2004):** Organizacijska kultura, Varaždin, TIVA.
8. **Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. (2004.):** Organizacija, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2. izdanje, Varaždin, TIVA.
9. **Sikavica P., Novak M. (1999.):** Poslovna organizacija, 3. Izdanje, Zagreb, Informator.

Članci iz znanstvenih te stručnih časopisa:

10. **A. Aleksić (2009):**
    Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu , Vol. 7 No. 2
    https://hrcak.srce.hr/indeks.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015
11. **Belak S., Ušljebrka I. (2014):**
    Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oeconomica Jadertina, Vol 4. No. 2
    https://hrcak.srce.hr/136748
12. **Žugaj M., Bojanić – Glavica B., Brčić R.(2004):**
    Organizacijska kultura u uspješnosti poslovanja organizacije. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XVII No. 1-2.
    https://hrcak.srce.hr/199831
13. **Pavković D. (2006):**

Sigurnost na radu u funkciji organizacijske kulture. Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini, Vol. 48 No. 3.
https://hrcak.srce.hr/7882

14. **Zdrilić I., Puvača M., Roso D. (2010):**
Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIII No. 2
https://hrcak.srce.hr/63479

15. **Bahtijarević-Šiber, F. (1992):**
Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Rev. za soc., Zgb., Vol XXU1, No 1—2: 27—39.
https://hrcak.srce.hr/154976

16. **Dujanić M., (2004):**
Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1. 43.
https://hrcak.srce.hr/7104

17. **Brčić R. (2002):**
Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. Ekonomski pregled, 53 (11-12) 1048-1069
https://hrcak.srce.hr/28535

18. **Jaglat R. (2016):**
The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 5(11):1233-1239.
https://www.researchgate.net/publication/310828676_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective

19. **Pivac S. (2018):**
Statističke metode, e-nastavni materijali. Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

20. Studentski Centar Split
https://www.scst.unist.hr/

## POPIS SLIKA

**Slika 1**. – Organizacijska kultura i efektivnost…… 13

**Slika 2. –** Ouchi – jev model……..…….18

**Slika 3. –** Ustroj SC Split...…….……..…… 38

**Slika 4. –** Testiranje statističke značajnosti……..52

## POPIS GRAFIKONA

**Grafikon 1. -** Dob zaposlenika Studentskog Centra Split. …….……40

**Grafikon 2. -** Spol zaposlenika Studentskog Centra Split……...…….…..41

**Grafikon 3. –** Godine radnog staža zaposlenika Studentskog Centra Split…….42

**Grafikon 4. –** Stupanj obrazovanja zaposlenika Studentskog Centra Split…….43

**Grafikon 5. –** Mijenjanje zaposlenja zaposlenika Studentskog Centra Split…….44

**Grafikon 6. –** Odijeli rada Studentskog Centra Split……..45

**Grafikon 7. –** Proširivanje stečenog znanja zaposlenika Studentskog Centra Split……...…46

**Grafikon 8.** – Trajanje prosječnog radnog dana zaposlenika Studentskog Centra Split……47

**Grafikon 9. -** Napredovanje zaposlenika tijekom zaposlenja u Studentskom Centru Split....48

**Grafikon 10.** Dijagram rasipanja: snaga organizacijske kulture i sistematične organizacijske promjene……... ……..…….54

# POPIS TABLICA

**Tablica 1. –** Parsonsov „AGIL“ model……17

**Tablica 2. –** Sistematične organizacijske promjene……..……49

**Tablica 3**.– Snaga organizacijske kulture…….……50

**Tablica 4.** – Utvrđivanje veze između organizacijske kulture i organizacijskih promjena…..51

**Tablica 5. –** Korelacija: sistematična organizacijska promjena / snaga organizacijske kulture……..…….53

# PRILOG: ANKETNI UPITNIK

*Poštovani!*

*Pred Vama je anketni upitnik napravljen u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Split na temu: "Utjecaj organizacijske kulture na organizacijske promjene u Studentskom centru Split". Molim Vas za potpunu iskrenost kako bi time pridonijeli ovom istraživanju. Anketni upitnik u potpunosti je anoniman! Unaprijed Vam zahvaljujem na suradnji i Vašem dragocjenom vremenu!*

## 1. DIO – OSNOVNI PODACI

**1) Spol:**

a) Muško
b) Žensko

**2) Dob:**

a) do 25 godina
b) 26 do 30 godina
c) 31 do 40 godina
d) 41 do 50 godina
e) 51 do 60 godina
f) iznad 60 godina

**3) Godine radnog staža:**

a) do 5 godina
b) 6 do 10 godina
c) 11 do 20 godina
d) 21 do 30 godina

e) iznad 30 godina

**4) Radni staž u SC Split:**

a) do 5 godina
b) 6 do 10 godina
c) 11 do 20 godina
d) 21 do 30 godina
e) iznad 30 godina

**5) Stupanj obrazovanja:**

a) Osnovna škola
b) Stručno trogodišnje obrazovanje
c) Stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)
d) Viša stručna sprema (VŠS)
e) Visoka stručna sprema (VSS)
f) Magisterij ili doktorat

**6) Koliko ste puta mijenjali zaposlenje?**

a) Nikad
b) Jedan put
c) Dva puta
d) Tri i više puta

**7) U kojem odijelu radite?**

a) Odjel studentskog smještaja
b) Odjel studentske prehrane
c) Student-servis
d) Odjel za knjigovodstveno-financijske poslove
e) Odjel za opće, pravne i kadrovske poslove

f) Odjel za komercijalno-tehničke poslove

**8) Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?**

a) Da, stalno
b) Povremeno
c) Vrlo malo
d) Ne, nikako

**9) Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan?**

a) Do 8 sati
b) Od 8 do 10 sati
c) Preko 10 sati

**10) Jeste li tijekom zaposlenja u Studentskom centru Split napredovali?**

a) Da
b) Ne

## 2. DIO - SISTEMATIČNOST PROMJENA

| **Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama**<br><br>**1 – ni malo; 2 – malo; 3 – prilično; 4 – slažem se; 5 – u potpunosti.** | **Ni malo** | **Malo** | **Prilično** | **Slažem se** | **U potpunosti** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Postoji formalni plan za provedbu promjena:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Postoji metodologija/pristup/način upravljanja promjenama:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Postoje odgovorni menadžer(i)/lideri promjena i tim za promjene:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Postoji formalni plan/projekt (uključivši vrijeme i budžet) implementacije promjena:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Postoji formalna evaluacija**<br><br>**rezultata:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 3. DIO – SNAGA ORGANIZACIJSKE KULTURE

| **Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama**<br><br>**1 – ni malo; 2 – malo; 3 – prilično; 4 – slažem se; 5 – u potpunosti.** | **Ni malo** | **Malo** | **Prilično** | **Slažem se** | **U potpunosti** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Većina organizacije dijeli zajednički set vrijednosti i uvjerenja:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U organizaciji dominira odnos povjerenja između zaposlenika:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **U organizaciji je smanjena mobilnost zaposlenika:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Temeljne vrijednosti su čvrsto definirane i prihvaćene:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Svaki zaposlenik zna što se od njega očekuje:** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |