ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU PROMET D.O.O. SPLIT

Kalinić, Andrija

Professional thesis / Završni specijalistički

2015

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:124:677361

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

Poslijediplomski specijalistički studij

Poslovna ekonomija

ZAVRŠNI RAD

ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU PROMET D.O.O. SPLIT

Mentor:
Doc. dr. sc. Anita Talaja

Student:
Andrija Kalinić

Split, prosinac 2015.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Opis problema 1

1.2. Svrha i cilj istraživanja 3

1.3. Metode istraživanja 4

1.4. Struktura rada 4

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA 6

2.1. Definiranje organizacijske kulture 7

2.2. Elementi organizacijske kulture 11

2.3. Funkcije organizacijske kulture 17

2.4. Klasifikacija organizacijske kulture 19

2.4.1. Modeli organizacijske kulture 19

2.4.2. Vrste organizacijske kulture 22

2.4.3. Tipovi organizacijske kulture 24

2.5. Oblikovanje, razvoj i održavanje organizacijske kulture 29

2.5.1. Oblikovanje i razvoj organizacijske kulture 29

2.5.2. Održavanje organizacijske kulture 31

2.6. Mjerenje i mijenjanje organizacijske kulture **34**

2.7. Utjecaj organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost poduzeća 38

3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE 42

3.1. Definiranje promjena 42

3.2. Vrste organizacijskih promjena 45

3.3. Glavni elementi uspješnog provođenja organizacijskih promjena 48

3.4. Strategije promjena 53

3.5. Izvori i pokretači organizacijskih promjena 56

3.6. Upravljanje promjenama 60

3.6.1. Otpor promjenama 61

3.6.2. Smanjivanje otpora promjenama 64

3.6.3. Promjene i stres 66

3.6.4. Provođenje promjena 69

4. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU PROMET D.O.O. SPLIT 72

4.1. Opći podatci o poduzeću Promet d.o.o. Split 72
4.1.1. Organizacijska struktura 73
4.1.2. Povijest 73
4.1.3. Postupak prikupljanja podataka za istraživanje 75
4.2. Obilježja zaposlenika u poduzeću Promet d.o.o. Split 76
4.2.1. Raspodjela ispitanika prema sektorima 76
4.2.2. Demografske varijable 77
4.2.2.1. Spol 77
4.2.2.2. Dob 78
4.2.3. Varijable postignuća 80
4.2.3.1. Stupanj obrazovanja 80
4.2.3.2. Ukupni radni staž 81
4.2.3.3. Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split 82
4.2.3.4. Promjena zaposlenja 83
4.2.3.5. Napredovanje u poslu 84
4.2.3.6. Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja 85
4.2.3.7. Prosječno trajanje radnog dana 86
4.2.3.8. Odnos prema političkim strankama 88
4.3. Organizacijska kultura u poduzeću Promet d.o.o. Split 89
4.3.1. Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije 89
4.3.2. Faktori birokracije 90
4.3.3. Faktori socijalne orijentacije 91
4.3.4. Faktori decentralizacije 93
4.3.5. Faktori održavanja statusa quo 94
4.3.6. Faktori formalizacije 94
4.3.7. Ukupna razvijenost organizacijske kulture 95
4.4. Upravljanje promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split 96
4.5. Povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split 99
4.6. Povezanost obilježja zaposlenika i percepcije organizacijske kulture u poduzeću Promet d.o.o. Split 100
5. ZAKLJUČAK 113
LITERATURA 117
POPIS TABLICA 120
POPIS SLIKA 123

POPIS GRAFIKONA 124
PRILOG (ANKETNI UPITNIK) 125
SAŽETAK 131
KLJUČNE RIJEČI 131
SUMMARY 132
KEY WORDS 132

1. UVOD

1.1. Opis problema

Organizacijska kultura jedan je od ključnih čimbenika poslovanja i razvoja poduzeća. Važna je jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi, što dovodi do smanjenja dvosmislenosti i usmjerava zaposlenike kako trebaju obavljati poslove.[1] Također objašnjava zaposlenicima kakvo se ponašanje od njih očekuje, a kakvo je neprihvatljivo. Zaposlenici koji nisu zadovoljni radnom okolinom neće moći potpuno razviti svoje mentalne i kreativne sposobnosti na radnom mjestu, što će dovesti do slabije produktivnost zaposlenika i čitavog poduzeća. Ako zaposlenici samo obavljaju svoj posao, poduzeće dobiva samo dio onog čime oni mogu pridonijeti. To upućuje na činjenicu da poduzeća trebaju njegovati svoju organizacijsku kulturu, posebno u novije vrijeme kada nematerijalni čimbenici zauzimaju sve značajnije mjesto po pitanju zadovoljstvu zaposlenika.

Kao što organizacijska kultura može djelovati pozitivno na poduzeća, što se posebno odnosi na visoko razvijene zemlje, ona može imati i negativne učinke. To posebno dolazi do izražaja u tranzicijskim zemljama.[2] Isto vrijedi i za Republiku Hrvatsku, a posebno za državna i javna poduzeća, među kojima je i poduzeće Promet d.o.o. Split. Jedan od elemenata koji u državnim i javnim poduzećima može utjecati na moguće postojanje slabe i nejasne kulture, kako za ljude izvan poduzeća, tako i za same zaposlenike, predstavlja česta promjena uprave poduzeća koja se događa svakih nekoliko godina.[3] Sa svakom promjenom uprave uglavnom dolaze i promjene dijela elemenata organizacijske kulture, što dodatno zbunjuje zaposlenike i u njima izaziva otpor. Značajan utjecaj u navedenim poduzećima imaju sindikati koji u relativno kratkom roku mogu mobilizirati u štrajk gotovo sve zaposlenike. To može dovesti do privremenog prestanka rada poduzeća, a između ostalog može se koristiti i kao otpor promjenama te ih odgoditi ili potpuno onemogućiti.

[1] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 257.
[2] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 14.
[3] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 603.

Sposobnost i snaga za promjenu jednog poduzeća puno ovise o tome u kojoj mjeri su njezini zaposlenici otvoreni, posvećeni i motivirani za promjenu jer su ljudi najosjetljiviji element poduzeća i ključan faktor uspješnog provođenja promjena. Također je poznato da će uspjeh promjena najviše ovisiti o tome prihvaćaju li ih zaposlenici koji su njima pogođeni ili ne.

Otpor promjenama prirodna je reakcija ljudi, a pogotovo u situacijama kada naslućuju da bi ih one mogle ugroziti. Neki autori na otpor promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima za pojedinca.

Moguće uzroke otpora promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split, kao i u mnogim državnim i javnim poduzećima, može se tražiti u velikom broju starijih zaposlenika koji su pred mirovinom i čije je stavove gotovo nemoguće promijeniti. Kod njih, kao i kod većine zaposlenika, javlja se otpor promjenama jer one donose nešto novo, drukčije od postojećeg stanja.

Uz lošu stranu koja ometa prilagodbe i napredak poduzeća, otpor promjenama može jednim dijelom biti i pozitivan jer osigurava određeni stupanj stabilnosti poduzeća. Kada ne bi bilo navedenog otpora, pretjerana nestabilnost poduzeća vodila bi u kaos. Otpor promjenama može dovesti i do funkcionalnog sukoba koji će potaknuti zdravu raspravu o valjanosti ideje i rezultirati boljom odlukom.

Poduzeća se razlikuju prema ljudima koje okupljaju i koji su, u mnogim slučajevima, glavni razlog njihovog uspjeha. Organizacijska kultura važan je čimbenik sposobnosti prilagodbe poduzeća okruženju, značajna za njihovo poslovanje te, kao što je navedeno, može djelovati na poslovanje poduzeća pozitivno i negativno. Također, među zaposlenicima postoje velike razlike te oni ne reagiraju jednako na promjene unutar poduzeća. Upravo zbog navedenih različitih utjecaja organizacijske kulture i razlika među zaposlenicima ta je problematika odabrana za razmatranje. Problem koji se ispituje jest percepcija organizacijske kulture u poduzeću Promet d.o.o. Split i njezin mogući utjecaj na otpor promjenama potrebnim za očuvanje kontinuiteta poslovanja poduzeća.

Sve navedeno dovodi do istraživačkih hipoteza ovog rada koje glase:

H1: Postoji povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća.

Utvrdit će se na koji način zaposlenici poduzeća Promet d.o.o. Split percipiraju organizacijsku kulturu primjenom Mergerisonova modela te njihovu percepciju upravljanja promjenama. Pretpostavka je da će, ako zaposlenici percipiraju da na organizacijsku kulturu više utječu decentralizacija te socijalna i razvojno-poduzetnička orijentacija, njihova percepcija biti da je otpor promjenama slabijeg intenziteta ili da ga nema. Suprotno tome, ako zaposlenici percipiraju da na organizacijsku kulturu snažnije utječu birokracija, *status quo* i formalizacija, njihova percepcija bit će da otpor promjenama postoji i da je jačeg intenziteta.

H2: Postoji povezanost između obilježja zaposlenika i percepcije upravljanja organizacijskim promjenama.

Želi se utvrditi povezanost obilježja zaposlenika i njihove percepcije upravljanja promjenama kako bi donositelji odluka prilikom reorganizacije znali što mogu očekivati. Točnije, pokušat će se utvrditi koja su obilježja zaposlenika koji smatraju da u poduzeću Promet d.o.o. Split postoji otpor promjena, a koja su obilježja zaposlenika koja smatraju da u poduzeću Promet d.o.o. Split ne postoji otpor promjenama.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Poduzeće Promet d.o.o. Split nalazi se u fazi kada je njegovo poslovanje jako ugroženo zbog gubitaka koji su se gomilali kroz nekoliko desetljeća. Kako bi se postavili dobri temelji budućeg poslovanja treba znatno umanjiti troškove poslovanja. Sve navedeno dovodi do potrebe provođenja temeljite reorganizacije.

Svrha je rada svim uključenima u donošenje odluka pružiti informacije o tome kako zaposlenici poduzeća Promet d.o.o. Split percipiraju organizacijsku kulturu i o mogućem otporu najavljenim promjenama koje su bitne za očuvanje kontinuiteta poslovanja poduzeća.

Isto tako, pokušat će se utvrditi obilježja zaposlenika sklonih prihvaćanju i prilagodbi promjenama, kao i onih sklonih otporu promjenama. Dobiveni rezultati mogli bi značajno olakšati donošenje ispravnih odluka, kao i omogućiti bržu i uspješniju provedbu reorganizacije. Također se želi ukazati na značajnu ulogu organizacijske kulture te potrebu poticanja i razvijanja iste kao važne prednosti poduzeća. Rezultati istraživanja mogu poslužiti i kao polazišta u kreiranju strategija za unapređenje upravljačke prakse i poslovanja poduzeća, a dobivena saznanja mogla bi se primjenjivati i na druga poduzeća sa sličnom strukturom zaposlenika, kojih je u Hrvatskoj još mnogo.

1.3. Metode istraživanja

U teorijskom dijelu završnog rada prikazuju se spoznaje povezane s ključnim objektima istraživanja: organizacijskom kulturom i upravljanjem promjenama. Taj dio rada utemeljen je na djelima objavljenim u znanstvenim i stručnim časopisima, knjigama, zbornicima i drugoj dostupnoj literaturi. Koriste se sljedeće metode: metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda klasifikacije, metode analize i sinteze, metoda generalizacije, metode indukcije i dedukcije te metode apstrakcije i konkretizacije.
Pri izradi empirijskog dijela rada koristit će se sljedeći metodološki postupci:

- anketni upitnik kao metoda prikupljanja primarnih podataka
- deskriptivna statistička analiza, univarijatna i multivarijatna statistička analiza
- različite metode tabelarnog i grafičkog prezentiranja dobivenih rezultata.

1.4. Struktura rada

U uvodnom dijelu rada opisuje se problem istraživanja, navodi svrha i cilj istraživanja te znanstvene metode koje se koriste u radu. Na kraju uvodnog dijela obrazlaže se struktura samoga rada.

U drugom dijelu obrađuje se organizacijska kultura. Nakon definiranja iste objašnjavaju se elementi i funkcije te moguća razvrstavanja organizacijske kulture za koja u literaturi ne postoje jasni kriteriji. Poslije toga opisuje se razvoj, mjerenje, održavanje i mijenjanje organizacijske kulture, kao i njezin utjecaj na uspješnost i učinkovitost poduzeća.

Nakon definiranja organizacijskih promjena u trećem dijelu rada govori se o elementima potrebnim za uspješno provođenje istih te vrstama i strategijama samih promjena. Nakon toga obrađuju se izvori i pokretači organizacijskih promjena, kao i upravljanje promjenama gdje se analizira otpor promjenama, što je prirodna reakcija ljudi, te se iznose načini njegovog smanjivanja.

Četvrti dio sastoji se od informacija o poduzeću Promet d.o.o. Split unutar kojeg će se izvršiti istraživanje te iznošenja metodologije istraživanja, kao i prezentiranja samih rezultata istraživanja.

U zaključku se sumiraju rezultati istraživanja te se iznose prijedlozi za uspješnu provedbu reorganizacije poduzeća Promet d.o.o. Split.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura je kao jedno od temeljnih obilježja svakog društva bitan entitet društva koji putem mehanizama socijalnog pritiska na članove društva čini i pojačava unutrašnju društvenu koheziju.[4] Organizacijska kultura ili kako je u literaturi još nazivaju korporacijska kultura ili kultura poduzeća, spada među ključne čimbenike poslovanja, razvoja, pa čak i postanka organizacije uopće. U okviru klasične teorije Weber je početkom prošlog stoljeća ukazao na značenje i autonomno djelovanje idejnih faktora u ekonomskom i društvenom razvoju. Spoznaje o „ideološkoj organizaciji" spominju se još davne 1939. godine, ali dominacija „tvrdih" elemenata organizacije, od kojih posebno treba istaknuti strukturu, uvjetuje njihov potpuni zaborav. Roethlisberger i Dickson 1970. godine teorijom međuljudskih odnosa s pojmom „ideološke organizacije" donose stvarnu naznaku koncepta kulture koji se odnosi na „sistem ideja i vjerovanja pomoću kojih se izražavaju vrijednosti koje postoje u cijeloj organizaciji i simboli oko kojih se te vrijednosti organiziraju".[5] Organizacijska kultura u svijet znanosti počinje ulaziti 1982. godine objavom djela T. J. Petersa i R. H. Watermana *U potrazi za izvrsnošću*. U tom djelu autori naglašavaju bitnu ulogu organizacijske kulture u uspjehu organizacije. Cameron i Quinn ističu da je organizacijska kultura shvaćena ozbiljnije tek osamdesetih godina prošlog stoljeća. Naime, do tada su postojeće vrijednosti, temeljne pretpostavke, očekivanja i definicije uzimani zdravo za gotovo, što je dovelo do zanemarivanja važnosti organizacijske kulture.[6] Prvi znanstveni i stručni radovi na temu organizacijske kulture počeli su se javljati tek prije tridesetak godina, dok je organizacijska kultura u nastavni plan prvi put uvedena tek 1981. godine na američkom sveučilištu Harvard. Prvo udžbeničko izlaganje organizacijske kulture u Hrvatskoj donose M. Žugaj i M. Cingula u knjizi *Temelji organizacije* izdanoj 1992. godine.

U svom radu Drljača kao bitne trenutke u razvoju koncepta organizacijske kulture vidi sljedeće:[7]

[4] Gutić, D.: Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2008., str. 80.
[5] Kapustić, S. (red.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 200.
[6] Suppiah, V., Singh Sandhu, M.: Organisational culture's influence on tacit knowledge- sharing behaviour, Journal of Knowledge Management, 15 (3), str. 462-477, 2011., str. 465.
[7] Drljača, M.: Kultura kvalitete i organizacije u Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta i organizacijska kultura, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, 2005., str. 20.

- Godinu 1916. kada je Henri Fayol u knjizi *Administration Industrielle et Generale* postavio četrnaest principa upravljanja organizacijom, među njima i princip „duha firme“.
- Godinu 1952. kada je E. Jaques u knjizi *The Changing Culture of Factory* dao pojmovno određenje kulture tvornice.
- Godinu 1979. kada je A. Pettigrew u radu *On Studying Organizational Cultures* započinje sustavno izučavanje fenomena kulture organizacije. Pojam kulture organizacije preuzet je iz antropologije i koristi se za potrebe organizacije.
- Godinu 1982. kada Deal i Kennedy u knjizi *Corporate Cultures* te G. Hofstede publiciraju rezultate istraživanja nacionalnih kultura.
- Godinu 1983. kada istaknuti znanstveni časopisi *Administrative Science Quarterly* i *Organizational Dynamics* izdaju posebne brojeve časopisa posvećene kulturi organizacije.
- Godinu 1985. kada Edgar H. Schein u knjizi *Organizational Culture and Leadership* iznosi prvo rigorozno znanstveno istraživanje kulture organizacije te sveobuhvatno pojmovno određenje.

Smircich 1983. godine ističe da iako se ideji organizacijske kulture pristupalo na razne načine, različite teorije, u osnovi su se dijelile na dva tabora ili škole. Prvi (Cummings i Schmidt, Schwartz i Davis, Deal i Kennedy, Peters i Waterman) tvrdili su da je organizacijska kultura promjenjiva te da je ona nešto što organizacija posjeduje, dok su drugi (Harris i Cronen, Weick, Morgan, Wacker) smatrali da je organizacijska kultura zapravo sama organizacija te su se slagali s antropološkim pogledom na kulturu.[8]

2.1. Definiranje organizacijske kulture

Kao i ljudi, poduzeća imaju svoju jedinstvenu osobnost te se mogu okarakterizirati. Ta osobnost poduzeća njihova je kultura. U mnogim poduzećima jako velik problem predstavlja činjenica da većina radnika, pa čak i menadžmenta, nisu svjesni toga što predstavlja organizacijska kultura. Između ostalog, kulturom su definirani i način na koji se radi u poduzeću te način na koji će se poduzeće prilagoditi okolini. Samo ove dvije činjenice

[8] Lynn Meek, V.: Organizational Culture: Origins and Weaknesses, Organization Studies, 9 (4), str. 453-473, 1988., str. 463.

dovoljne su da se spozna koliko je organizacijska kultura bitna za razvoj i uspjeh, pa tako i opstanak organizacije. Organizacijska kultura također je važan ključ razumijevanja uspješnosti poduzeća jer utječe na način njegovog organiziranja, njegovu organizacijsku strukturu, stupanj centralizacije, menadžerski stil, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole itd.[9] Iako je organizacijska kultura izrazito složen pojam i nije je moguće staviti unutar čvrstih okvira, upravo zbog njezine iznimne važnosti za organizaciju treba je što preciznije definirati.

Definicija organizacijske kulture ima jako puno. Razlikuju se od autora do autora i može se kazati da ih ima koliko i autora koji se njome bave. Kako bi se predočila raznolikost definicija navest će se neke od njih.

Za G. Hofstedea koji je dao najopćenitiju definiciju i koji na nju gleda kao nešto holističko, povijesno uvjetovano, u odnosima sa stvarima antropoloških studija, mekano i teško promjenjivo, organizacijska kultura je nešto što organizacije imaju i što može biti viđeno kao nešto što organizacija jest.[10]

Suprotno navedenom, Handy daje najjednostavniju definiciju. Za njega je organizacijska kultura niz vrijednosti, normi i uvjerenja.[11]

E. Schein vidi organizacijsku kulturu kao zajedničke pretpostavke, vrijednosti i norme.[12]

Prema Harrisu i Moranu „organizacijska kultura obuhvaća sistem ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“.[13]

Smircich definira organizacijsku kulturu kao društveno ljepilo koje pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala spaja članove organizacije.[14]

[9] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 80.
[10] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 729.
[11] Kapustić, S. (red.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 202.
[12] Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N.: Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, Journal of Business Research, 63, str. 763-771., 2010., str. 765.
[13] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 6.
[14] Ibidem

Za A. Sharplina korporacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja u nekoj organizaciji koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvodeći norme ponašanja.[15]

Organizacijsku kulturu kao nevidljivu svijest organizacije koja vodi ponašanje njezinih dionika i koja nastaje iz njihovog ponašanja vidi Scholz.[16]

Prema Williamsu u organizacijsku kulturu spada donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Također navodi kako ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije te je izvor motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.[17]

Petz i Šulak drže da „kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji".[18]

Za Barneya organizacijska kultura predstavlja izvor neprekidne konkurentske prednosti.[19]

Prema Bubli „organizacijska kultura predstavlja ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u organizaciji. Ona usmjerava ponašanje zaposlenika u organizaciji, koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u organizaciji, kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva organizacije".[20]

Bahtijarević-Šiber i drugi smatraju da je za organizacijsku kulturu važna njena relativna trajnost i stabilnost. Za njih je organizacijska kultura „relativno trajan i specifičan sistem osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koji ih

[15] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 595.
[16] Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 127.
[17] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 6.
[18] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 524.
[19] Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N.: Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, Journal of Business Research, 63, str. 763-771., 2010., str. 765.
[20] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 80.

sačinjavaju. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje“.[21]

Wilkins i Ouchi drže da je organizacijska kultura skup zajedničkih gledišta, pretpostavki, vrijednosti, očekivanja, stavova i normi koje organizaciju drže na okupu te da pomaže organizaciji u uspješnom provođenju strategije.[22]

Prema Weihrichu i Koontzu, kada je riječ o organizacijama, kultura predstavlja opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. Drže da se iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta mogu donijeti zaključci kulturi. Nadalje, navode da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo, što se može zaključiti iz toga da kultura uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja. Ona uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi i često određuje ton kompanije.[23]

Dujanić vidi organizacijsku kulturu kao „skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koje ljudi međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad. To je skup pretpostavki koje ljudi bez pitanja jednostavno prihvaćaju u međusobnim odnosima“.[24]

Drljača kao jedno od sveobuhvatnijih i često korištenih pojmovnih određenja kulture organizacije ističe definiciju prema kojoj je organizacijska kultura „model osnovnih pretpostavki, vrijednosti i normi koje je određena grupa razvila i otkrila učeći kako rješavati probleme eksterne adaptacije i interne integracije i koji djeluju dovoljno dobro da bi bili prenijeti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osjećanja u vezi s tim problemima“.[25]

[21] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 524.
[22] Meško Štok, Z., Markič, M. at al.: Elements of organizational culture leading to business excellence, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 28 (2), str. 303-318., 2010., str. 304.
[23] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 7.
[24] Buble, M. (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 218.
[25] Drljača, M.: Kultura kvalitete i organizacije u Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta i organizacijska kultura, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, str. 20., 2005.

Robbins navodi da se organizacijska kultura odnosi na „sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuju od drugih“. Također ističe da je sustav mišljenja skup ključnih značajki kojima organizacija pridaje vrijednost te da postoji deset karakteristika koje, kada su izmiješane i odmjerene, pokazuju bit kulture organizacije. U te karakteristike spadaju individualna inicijativa, tolerancija rizika, usmjerenje, integracija, potpora menadžmenta, kontrola, identitet, sustav nagrađivanja, tolerancija sukoba i komunikacijski modeli. Procjenom organizacije prema ovih deset karakteristika, u rasponu od slabog do jakog, stvara se složena slika organizacijske kulture koja postaje temelj za osjećaj zajedničkog razumijevanja zaposlenika o organizaciji, odnosno kako se u njoj stvari obavljaju i kakvo se ponašanje očekuje od njih očekuje.[26]

Analizirajući više od 150 definicija organizacijske kulture antropolozi su iz njih izdvojili bitne zajedničke elemente iz čega proizlazi da je kultura: „strukturirana i naučena, izvodi se iz ljudske povijesti, može se razdijeliti na sastavne dijelove, dinamični i promjenjivi proces, pokazuje pravilnosti koje se mogu znanstveno istražiti, služi prilagodbi pojedinca na okolicu i potencijalni je medij kreativnosti. Ona je dio duhovnog (mentalnog) programa koji različite osobe približavaju istim stimulativnim mehanizmima u djelovanju. Ona služi i za razgraničenje prema drugim kulturama. U prvi plan ističu se specifični i tipični aspekti svoje grupe“.[27]

2.2. Elementi organizacijske kulture

U navedenim definicijama mogu se uočiti elementi koji sačinjavaju organizacijsku kulturu. Poznavanje tih elemenata neophodno je za razumijevanje organizacijske kulture. Ovdje se kao i kod definicija organizacijske kulture javlja više podjela od kojih se navode samo neke.
Armstrong navodi tri važna elementa organizacijske kulture. To su:[28]

- organizacijske vrijednosti
- organizacijska klima
- menadžerski stil.

[26] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 253.
[27] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 8.
[28] Ibidem, str. 10.

Organizacijske vrijednosti manifestiraju se kroz svrhu, misiju ili strateške ciljeve poduzeća. One predstavljaju sve ono što se želi postići, a što će pozitivno utjecati na organizaciju. Ako se promatraju pripadnici organizacije, tu prvenstveno spadaju međusobno povjerenje i poštivanje. Dugoročna suradnja i dobri odnosi s poslovnim partnerima te njihovo zadovoljstvo poslovanjem također su dio organizacijskih vrijednosti.

Organizacijska klima jest percepcija radnika o poduzeću u cijelosti. Ona označava prakse, uvjerenja i vrijednosti koji se njeguju u organizaciji.[29] Također predstavlja radnu atmosferu koja se izražava kroz iskustva i shvaćanja zaposlenika, njihove međusobne odnose, kao i odnose prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Temeljna uloga organizacijske klime zadovoljstvo je radnika koje izravno utječe na njihovu učinkovitost, pa tako i na učinkovitost čitave organizacije. Zadovoljstvo poslom složena je varijabla koja se odnosi na emocionalni odgovor na nekoliko aspekata posla te se očituje kroz slaganje ciljeva organizacije i osobnih potreba zaposlenika.[30] Organizacijska klima utječe na motivaciju, predanost, kreativnost i inovacije te je pomoću nje moguće uočiti elemente koji pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo, pa tako i učinak radnika.

Menadžerski stil predstavlja način ponašanja menadžera prilikom obavljanja poslova. Menadžerskih stilova je mnogo, a autokratski i demokratski predstavljaju dva suprotna kraja lepeze. Naime, menadžer kojemu je najvažnije poduzeće i profit, koji sam donosi odluke bez ikakvih prethodnih konzultacija i kod kojeg je smjer komunikacije jednosmjeran, točnije ide isključivo prema dolje, predstavnik je autokratskog stila. Druga je krajnost demokratski stil koji je potpuna suprotnost autokratskom jer se demokratski vođa prema radnicima odnosi prijateljski te se s njima konzultira prije donošenja odluka, što znači da komunikacija ide u svim smjerovima. Organizacije u kojima se vlada takvim stilom prisutna je velika briga za radnike.

Za Bahtijarević-Šiber i druge kultura je multidimenzijski koncept koji se obuhvaća i izražava u mnoštvu različitih aspekata organizacijskog života i stila ponašanja te je određen

[29] Chen, C.-J., Huang, J.-W.: How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective, International Journal of Information Management, 27, str. 104-118., 2007., str. 105.
[30] Sušanj Šulentić, T.: Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, Tržište, 26 (1), str. 59-76., 2014, str. 63.

međupovezanošću i dvosmjernim utjecajem s nizom drugih dimenzija organizacije. Kao elemente organizacijske kulture isti autori navode:[31]

- vrijednosti
- norme
- stavove i uvjerenja
- običaje i rituali
- komunikacije i jezik
- mitologiju
- simbole.

Vrijednosti predstavljaju sve što je poželjno u organizaciji. One su osnovni vodič ponašanja te iskazuju što organizacije žele postići. Mogu biti implicitne i eksplicitne te se mogu pronaći u korporacijskoj filozofiji, sloganima i simbolima. Mogu se promatrati kao operacionalizacija strategije te osnovni elementi opstanka i razvoja poduzeća. Organizacijske vrijednosti na individualnom nivou mogu biti značajne za nagrađivanje, status, pa i opstanak u organizaciji. Na organizacijskom nivou važne su za uspješnu realizaciju strategije.

Norme snažno utječu na ponašanje zaposlenika. Mogu biti pisane i nepisane te se odnose na postupak kojim se nešto želi postići. Točnije, one su standardi očekivanog ponašanja ili utvrđena pravila koja ukazuju na to kakvo se ponašanje u organizaciji očekuje ili vrednuje, a kakvo se sankcionira.

Stavovi i uvjerenja obuhvaćaju temeljne ideale i načela ponašanja organizacije i prema Harrisu i Morranu neuhvatljivi su dio organizacijske kulture.

Običaji i rituali operativni su i ustaljeni oblici ponašanja te su kao takvi alat za pojačavanje i stimulaciju identifikacije djelatnika s organizacijom. Oni kreiraju navike ponašanja pojedinaca, njihove međusobne odnose te osiguravaju kontinuitet i predvidljivost ponašanja. Kroz razne rituale organizacije dodatno naglašavaju osnovne vrijednosti i norme.

Komunikacije i jezik specifičan su element organizacijske kulture. Komuniciranjem pojedinci, pa tako i organizacije, izražavaju svoj identitet. Uz verbalne, postoji i niz

[31] Kapustić, S. (red.).: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 204-205.

neverbalnih komunikacija i gesta kojima se izražava razina kulture. Jezik je znak određenog socijalnog statusa zaposlenika u organizaciji te ukazuje na stupanj formalnosti ili neformalnosti te je odraz svega što se događa u organizaciji.

Mitologiju čine različite priče koje su specifičan oblik informacija koje se razvijaju u organizacijama kao izraz njihove kulture.

Simbolima se prenose osnovne predodžbe o temeljnim vrijednostima organizacije i dio su svake kulture. Simboli su vanjski vizualni znakovi statusa i socijalne diferencijacije. U novije vrijeme stvara se atmosfera jednakosti, što dovodi do otklanjanja tih vanjskih simbola.

Sikavica najvažnije elemente organizacijske kulture dijeli na:[32]

- vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja
- statusne simbole
- tradiciju, priče i povijest
- rituale, ceremonije i igre
- žargon i jezik
- fizičku okolinu.

Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja nositelji su organizacijske kulture, iako spadaju u njezine nevidljive znakove. Sve ono čemu organizacija teži predstavljaju vrijednosti, dok se usmjeravanje ponašanja pojedinca u željenom smjeru provodi normama. Stajališta koja su nečija percepcija mogu utjecati na ponašanje, pa samim time i na vrijednosti.

Statusni simboli, za razliku od vrijednosti, normi, stavova i uvjerenja, vidljivi su znakovi organizacijske kulture te odražavaju društveni položaj pojedinca, određene skupine, pa čak i čitave organizacije.

Tradicija, priče i povijest dugotrajni su elementi organizacijske kulture koji omogućuju razlikovanje pojedinih organizacija od drugih te stvaranje prepoznatljivosti organizacije od samog nastanka. Ovi elementi također pridonose jačanju identifikacije pojedinca s organizacijom.

[32] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 609–613.

Rituali, ceremonije i igre razlikuju se od tradicije, priča i povijesti te mogu biti njihov dio. Rituali su pravila koja unose red u ponašanje pojedinaca u organizaciji. Za razliku od rituala koji su uobičajeni i normalni, ceremonije su događaji koji su nesvakidašnji i posebni. Igre imaju ulogu zbližavanja ljudi, uklanjanju napetosti i konflikata među njima te tako potiču inovacije i stvaraju nove vrijednosti kulture.

Žargon i jezik važni su elementi organizacijske kulture i razlikuju se od organizacije do organizacije, pa čak i unutar pojedinih skupina organizacije. Razlika je posebno uočljiva u žargonu koji je uglavnom određen vrstom djelatnosti organizacije, kao i vrstom posla koji obavlja pojedinac.

Fizička okolina kao element organizacijske kulture odnosi se na makrolokaciju i mikrolokaciju čitave organizacije i njenih pojedinih odjela. Uz lokaciju na kojoj se nalazi organizacija, na organizacijsku kulturu može utjecati i razmještaj ureda unutar poslovne zgrade organizacije pa čak i izgled i oblik namještaja.

Prema Megginsonu, Mosleyu i Pietri Jr. organizacijsku kulturu čine obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende.[33]

Obredi se kao dio organizacijske kulture temelje na spoznaji da uspjeh pojedinca koji doprinosi organizaciji zahtijeva priznanje. Služe stvaranju poticajne atmosfere i motivacije u organizaciji.

Rituali su ustaljeni i detaljizirani postupci i metode koji se provode unutar organizacije. Mogu biti povremeni ili redoviti i obuhvaćaju raznolike aktivnosti.

Heroji su osobe čiji uspjesi služe podizanju određenih standarda unutar korporacije tako da to i dalje bude poticajno.

[33] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 527.

Naratori su osobe koje svojim spontanim i sustavnim govorima mogu utjecati na stvaranje radne atmosfere. Mogu prouzročiti probleme unutar organizacije jer oni uz stvaranje zdrave radne atmosfere mogu pridonijeti i stvaranju nezdrave radne atmosfere.

Propovjednici su osobe koje smišljeno iznose unaprijed dogovorena stajališta o događajima u organizaciji s ciljem da ljudi potpuno shvate stajalište organizacije i prihvate ga kao svoje.

Doušnici su osobe koje izvješćuju o tome kako neki djelatnik u organizaciji izvršava svoje radne zadatke. Mogu služiti za neposrednu kontrolu rada pojedinog djelatnika, pa čak više njih.

Tračeri su osobe koje širenjem površnih, neprovjerenih i klevetničkih informacija mogu nanijeti štetu unutarnjoj homogenizaciji organizacije.

Špijuni su značajni elementi organizacijske kulture koji mogu raditi protiv organizacije ili u njezinu interesu prikupljajući za nju važne informacije. Postoje i špijuni s dvostrukom, pa čak i višestrukom ulogom.

Mitovi su izrazi društvene svijesti kroz pripovijetke o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji te o njezinim herojima i postignutim uspjesima.

Legende su priče sa stvarnom osnovom koje su izgubile svoju objektivnu točnost kroz pričanje i prepričavanje.

Za Bublu i druge sastavni elementi organizacijske kulture jesu trajne vrijednosti, norme i običaji, komunikacije i jezik, simboli i rituali, priče i mitovi te tabui i obredi.[34]

S obzirom na to da su u dosadašnjem tekstu objašnjeni svi elementi osim tabua, treba samo istaknuti kako su **tabui** „nepisani zakoni ili pravila, koji u nekoj zajednici zabranjuju da se nešto radi ili spominje“.

[34] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 12.

Model za interpretaciju organizacijske kulture, razvijen na Harvardu, prikazuje kulturu poduzeća kroz četiri komponente. Te komponente su zajedničke stvari (predmeti), zajednički govor, zajedničko ponašanje i zajednički osjećaji (emocije).[35]

2.3. Funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura utkana je u sve aktivnosti organizacije i utječe na njezinu ukupnu praksu i ponašanje. Svaka organizacija razvija temeljni skup pravila na kojima se temelji svakodnevno ponašanje zaposlenika u organizaciji i kojih se zaposlenici trebaju pridržavati ako žele biti dio organizacije. Kod zaposlenika organizacijska kultura smanjuje dvosmislenost i usmjerava ih kako treba učiniti nešto što predstavlja prioritet. Organizacijska kultura može preko prepoznatljivih simbola stvoriti pozitivan imidž poduzeća i dovesti do globalne prepoznatljivosti organizacije. U nekim organizacijama s jakom organizacijskom kulturom ta kultura predstavlja glavnu komponentu djelotvornosti organizacije. Iz svega toga uočljiva je ključna uloga organizacijske kulture u uspjehu organizacije, zbog čega uspješne organizacije sustavno razvijaju, održavaju i njeguju organizacijsku kulturu.

Jaka je kultura osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja organizacije u suvremenim uvjetima. Međutim, bitna je i usuglašenost organizacijske kulture sa strategijom organizacije jer će u suprotnom ona biti izvor slabosti organizacije. U visokorazvijenim zemljama utjecaj organizacijske kulture na razvoj organizacije uglavnom je pozitivan. Međutim, u tranzicijskim zemljama, pa tako i u Hrvatskoj, velik je broj negativnih primjera.[36]

Baš kao što je bio slučaj i s elementima organizacijske kulture, brojne su podjele funkcija organizacijske kulture, pa će se navesti samo neke od njih.

Robinsu navodi pet funkcija organizacijske kulture unutar organizacije:[37]

- ima ulogu određivanja granica (stvaranja razlika među organizacijama)
- prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije
- olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinčeva samointeresa

[35] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 609.
[36] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 14.
[37] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 256.

- povećava postojanost društvenog sustava, tj. osiguranjem odgovarajućih standarda vezanih uz ponašanje zaposlenika drži organizacije na okupu
- mehanizam je pokazivanja smjera i kontrole koji vodi te oblikuje stavove i ponašanje zaposlenika.

Za Michaela Beera neke od najvažnijih funkcija organizacijske kulture jesu:[38]

- postavljanje ciljeva i vrijednosti za upravljanje organizacijom i ocjenu njezine uspješnosti
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije kojima se definiraju razumna međusobna očekivanja
- utvrđivanje kontrole ponašanja i definiranje legalnih oblika kontrole
- isticanje osobina članova koje će se i na koji način vrednovati ili kažnjavati
- ukazivanje članovima na način međusobnih odnosa
- uspostava mehanizma za svladavanje prijetnji iz okolice.

Kotler smatra da je u tržišnim uvjetima, koje karakterizira borba za kupca, promatranje promjenjivih potreba i želja kupaca te prilagođavanje proizvoda, usluga i metode distribucije novim potrebama i željama kupaca jedini način opstanka za poduzeće. To dovodi do zaključka da su dva najvažnija čimbenika uspješnosti poslovanja – briga za potrošače i upravljanje zaposlenima, temelj funkcije organizacijske kulture. Iz toga proizlaze sljedeće funkcije organizacijske kulture:[39]

- poticanje kreativnosti i inventivnosti
- stimuliranje skladnih međuljudskih odnosa i timskog rada
- omogućavanje identifikacije zaposlenika s organizacijom
- stvaranje pozitivnog imidža poduzeća u očima zaposlenika i kupaca
- omogućavanje usklađivanja ciljeva organizacije i zaposlenika.

Prema mišljenju Bahtijarević-Šiber specifične funkcije organizacijske kulture jesu sljedeće:[40]

[38] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 528–529.
[39] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 15.
[40] Kapustić, S. (red.).: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 203.

- određivanje razvoja i uspješnosti organizacije te usmjeravanje odluka i ponašanja pojedinca
- temeljni je instrument realizacije strategije
- omogućavanje prihvaćanja vizije organizacijskog razvoja od strane zaposlenika
- eliminiranje formalnih pravila i propisa, tj. zamjena formalne strukture i omogućavanje preusmjerenja pažnje rukovodstva sa strukture i procesa na ključne faktore uspjeha i razvoja – aktivnosti i rezultate
- adaptacija organizacije okolini
- osiguravanje integriteta i kreiranje identiteta organizacije prema unutra i prema van
- ujedinjenje socijalne dimenzije organizacije
- davanje zajedničkih obrazaca ponašanja
- filtriranje i kodiranje utjecaja okoline
- usmjeravanje energije zaposlenika prema postizanju misije i ciljeva organizacije
- kreiranje imidža organizacije o samoj sebi
- učvršćivanje socijalnih odnosa
- integriranje različitih podsustava organizacije i društva, pa čak i organizacijskih i individualnih ciljeva
- osiguravanje samostalnosti djelovanja pojedinca
- stvaranje motivacije
- temelj je svrhe i stabilnosti organizacije te alat osiguranja kontinuiteta djelovanja.

2.4. Klasifikacija organizacijske kulture

U literaturi ne postoje jasni kriteriji za opis i vrednovanje pojedinih oblika organizacijske kulture, već se nastoje opisati i uopćiti neke njihove dimenzije. U ovom radu izvršena je klasifikacija prema modelima, vrstama i tipovima organizacijske kulture.

2.4.1. Modeli organizacijske kulture

U nastavku će biti objašnjena četiri modela organizacijske kulture:

- Parsonov „AGIL“ model

- Ouchijev model
- Peters-Watermanov pristup
- Mergerisonov model.

Parsonov „AGIL" model klasični je sociološki pristup usmjeren na razvoj okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja te vrijednosti u kulturnom sustavu. Popularan je bio šezdesetih godina 20. stoljeća. Naziv AGIL dolazi od početnih slova naziva funkcija navedenih u modelu:[41]

- A – prilagodba (eng. *Adaptation*): sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima
- G – postignuće cilja (eng. *Goal Attainment*): sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
- I – povezivanje (eng. *Integration*): sposobnost integracije različitih dijelova sustava
- L – zakonitost (eng. *Legitimacy*): pravo opstanka i prihvaćanja.

Ouchijev model dobio je ime po svom autoru koji ukazuje na izuzetnu ulogu organizacijske kulture kao ključnog čimbenika organizacijske efektivnosti. Ouchi je razvio model naziva teorija „Z", koji je kombinacija obilježja tipične američke i tipične japanske organizacije. Naime, Ouchi je intervjuirao predstavnike dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu te na temelju toga sastavio obilježja tipičnih američkih i tipičnih japanskih organizacija koja su ukazala na značajne razlike u sustavu vrijednosti. Uzimajući u obzir obilježja obje skupine te spajajući spoznaje ili uzimajući sredinu kod nekih elemenata, Ouchi dolazi do obilježja organizacije po teoriji „Z":[42]

- zaposlenje na duže razdoblje: iskorištavanje postojećih talenata pomoću obučavanja
- relativno sporo ocjenjivanje i unapređivanje: unapređenje se temelji na sposobnosti, a ne na dužini boravka u organizaciji
- umjereno specijalistički određena karijera: široko-rangirane sposobnosti stečene promjenom radnog mjesta
- kombinacija eksplicitne i implicitne samokontrole: samokontrola vođena prema pravilima i ulogama
- sudjelovanje i suglasnost u odlučivanju: u donošenje odluka uključeni su svi kojih se te odluke tiču

[41] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 19.
[42] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 616.

- individualna odgovornost: svatko snosi odgovornost za svoje postupke
- cjelokupna briga o životu ljudi na i izvan posla.

Peters i Waterman prvi su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha. Objavom knjige *U potrazi za izvrsnošću* 1982. godine izvršili su stvarni prodor organizacijske kulture u svijet znanosti. U tome su im pomogli problemi s kojima su se suočavale mnoge organizacije nakon akvizicija i spajanja. Naime, zbog postojanja jakih kultura nije bilo moguće ostvariti reorganizaciju i željene rezultate svake od članica integracije.

Ovaj model se od ostalih modela razlikuje u tome što su Peters i Waterman odabrali uzorak poduzeća te za praksu rukovođenja istražili i opisali uspješna poduzeća. Na osnovu toga sastavili su obilježja „izvrsnih" poduzeća koja su temelj ustroja pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenika u svim procesima i dijelovima organizacije. Ta obilježja su:[43]

- usmjerenost na akciju
- njegovanje dobrih odnosa s poslovnim partnerima
- poticanje samostalnosti, inicijative i poduzetništva
- poticanje proizvodnosti ljudi
- razvijanje dobrog, neposrednog, kooperativnog menadžmenta
- dobri i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija
- jednostavna formalnost, ljubazno osoblje
- stimuliranje otvorene, ali čvrste organizacije.

Mergerison je razvio model utemeljen na organizacijskom stilu ponašanja kao indikatoru kulture. Taj model razlikuje tri organizacijska profila: birokratski, inovativni i socijalni. Svaki od tih stilova operacionaliziran je kroz osam tvrdnji na skali od četiri stupnja (Likertova tipa). U svrhu istraživanja Bahtijarević Šiber i drugi proširili su Mergerisonov model uvođenjem nešto većeg broja tvrdnji (39) koje opisuju različite aspekte organizacijske kulture. U oblikovanju modela istraživanja pošlo se od hipoteze da se organizacijska kultura može promatrati kroz dominantnu orijentaciju i stil ponašanja organizacije u odnosu na organizacijsku komponentu, socijalnu komponentu i razvojno- inovativnu kompetentnu. U tu svrhu oblikovan je model sa šest grupa faktora, a to su:

[43] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 21.

- Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije – sačinjavaju ih elementi vezani uz prodornost organizacije u djelovanju, okrenutost budućnosti i razvoju, tržišnoj orijentaciji, kreativnosti, dinamičnosti, spremnosti za preuzimanje rizika te ponašanju.
- Faktori birokracije – vezani su uz organizacijsku strukturu, visoku formalizaciju, autokratski način vođenja, centralizaciju odlučivanja te inzistiranje na pisanim izvješćima.
- Faktori socijalne orijentacije – vezani su uz odnose prema ljudima, međuljudske odnose koje razvijaju zaposlenici, poticanje suradnje i timskog rada te participaciju u odlučivanju, otvorenost za ideje i profesionalnost.
- Faktori decentralizacije – odnose se na usmjerenost svake organizacije na postizanje vlastitih ciljeva ne brinući se za cjelinu.
- Faktori održavanja *statusa quo* – orijentacija na održavanje postojećeg stanja i aktivnosti te preuzimanje sigurnih poslova koji ne donose rizik.
- Faktori formalizacije – odnose se na raščlanjenost organizacijske strukture, mnogo samostalnih jedinica, veliku regulaciju ponašanja članova i organizacijskih dijelova kroz pravila i procedure.

S jedne strane nalaze se razvojno-poduzetnički, socijalni faktori i faktori decentralizacije koji su definirani kao faktori dinamične kreativne kulture, a s druge strane su povezanost faktora birokracije, *statusa quo* i faktora formalizacije kao faktori statične, birokratske kulture.

2.4.2. Vrste organizacijske kulture

S obzirom na važnost kulture za organizaciju razlikuju se sljedeće vrste organizacijske kulture:[44]

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

[44] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 736-744.

Podjela na **dominantnu kulturu i supkulturu** organizacije vrši se na temelju broja članova koji je podupiru. Nastajanjem organizacijske kulture u organizaciji nastaju i razvijaju se njezine supkulture.[45] Dok je dominantna kultura ona koja dijeli poglede većine članova organizacije, supkulturu čine karakteristike različitih pojedinaca ili skupina unutar organizacije. Treba naglasiti da pripadnost pojedinih članova ili skupina različitim supkulturama ne dovodi u pitanje i njihovu pripadnost dominantnoj kulturi organizacije.

Temelj za podjelu kulture organizacije na **jaku i slabu** jest rasprostranjenost jedinstva u vezi s nekim specifičnim zajedničkim vrijednostima. Ako u organizaciji postoji široko rasprostranjeno jedinstvo u vezi s nekim specifičnim zajedničkim vrijednostima govori se o jakoj kulturi, dok se o slaboj kulturi govori ako to jedinstvo ne postoji. Jaku kulturu karakterizira neprestana upotreba njezinih specifičnih simbola. Ograničenje jakih kultura jest to što nisu sklone promjenama.

Ovisno o tome je li kultura prepoznatljiva članovima organizacije i ljudima izvan nje kultura može biti **jasna i nejasna**. Jasna kultura je ona koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije tako i ljudima izvan nje. Nejasna kultura je ona kultura koja nije lako prepoznatljiva. U slučaju nejasne kulture mnogi zaposleni ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura.

Ako se gledaju odlike, organizacijska kultura može biti **izvrsna i užasna**. U organizacijama s izvrsnom kulturom postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti. Izvrsnu kulturu obilježava velika pozornost usmjerena na komunikaciju između menadžmenta i zaposlenih, osjećaj zaposlenika da su članovi velike obitelji (organizacije), vjerovanje da je pojedinac važan, vjerovanje u vrhunsku kvalitetu proizvoda i usluga, vjera da su ekonomski rast i profit važni i dr. Užasne kulture karakterizira frustrirajuća i neugodna klima te stalna zbrka.

Postojana kultura je kultura organizacija koje posluju u stabilnoj okolini, dok je **prilagodljiva** kultura karakteristika organizacija koje posluju u promjenjivoj okolini.

Sa stajališta razine participacije koja postoji među članovima organizacije kultura organizacije dijeli se na **participativnu i neparticipativnu**. Participativna kultura značajka je

[45] Pavković, D.: Sigurnost na radu u funkciji organizacijske kulture, Sigurnost, 48 (3), str. 285-294., 2006., str. 289.

organizacija u kojima zaposlenici u značajnoj mjeri sudjeluju u procesu odlučivanja. Suprotno tome, neparticipativna kultura značajka je organizacija u kojima odluke donosi isključivo menadžment, bez konzultacije s ostalim zaposlenicima.

2.4.3. Tipovi organizacijske kulture

Uloga tipologija organizacijske kulture često se precjenjuje. One mogu predstavljati opasnost od pojednostavljivanja jer čitavu lepezu organizacijskih kultura svode u nekoliko tipova. Zbog toga na tipologiju treba gledati kao na pomoćno sredstvo za prava razvrstavanja. Razvijeni su različiti analitički okviri i pristupi posvećeni problematici dominantnog tipa organizacijske kulture. Polazišta su im različite dimenzije kulture pogodne za empirijsku analizu. Od mnogobrojnih pristupa analizirat će se sljedeći:

1. Dealova i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwardsova i Kleinerova tipologija organizacijske kulture
3. Scholzova tipologija organizacijske kulture
4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture
5. Tipologija Hellriegela i ostalih.

1. Deal i Kennedy određuju kulturu organizacije s aspekta visine rizika i vremena potrebnog za reakciju. Oba aspekta podijeljena su na dva dijela, odnosno na brzu i sporu povratnu informaciju (engl. *feedback*) te na visoki i mali rizik, što dovodi do četiri tipa organizacijske kulture. Navedeno prikazuje tablica 1.[46]

Tablica 1: Kultura poduzeća – tipovi prema Delu i Kennedyju

VISOKI **RIZIK** MALI	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura)
	kultura „kruha i igara“	procesna kultura
	BRZI	SPORI
	FEEDBACK	

Izvor: Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 23.

[46] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 23-24.

Kulturu „sve ili ništa“ ili „macho“ kulturu karakteriziraju visoki rizik i potreba za brzim povratnim informacijama. Taj tip kulture u prvi plan ističe pojedinca kojem uspjesi omogućuju da radi što želi, dok je timski rad u drugom planu. Radna sredina je neprijateljska te se stalno vrši nadmetanje i dokazivanje. Vrednuju se visoko ostvareni rezultati, dok se pogreške bez suzdržavanja kritiziraju.

Kulturu „kruha i igara“ ili tvrdu kulturu karakteriziraju mali rizik i brza povratna informacija. Taj tip kulture potiče znatno sigurnije aktivnosti i organizirana okupljanja zaposlenih. Temeljna obilježja tog tipa kulture jesu timski rad, prijateljstvo, užurbanost i aktivitet. Temeljem uspjeha smatraju se akcija i zadovoljstvo u akciji, dok su temeljni kriteriji za priznavanje uspjeha stvaranje i pridonošenje organizaciji.

Kulturu „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektnu kulturu karakteriziraju visoki rizik i spora povratna informacija. S obzirom na to da je riječ o dugoročnim ulaganjima s neizvjesnim ishodom, velika se pažnja posvećuje donošenju ispravnih odluka te prevladavaju racionalnost, promišljenost, pažljivost, mirna i staložena atmosfera. Karijera se gradi polako i poštuje se stručna kompetencija.

Procesnu kulturu karakteriziraju mali rizik i spora povratna informacija. Ovdje je riječ o birokratskoj kulturi s naglaskom na proces rada, odnosno na način kako se obavlja neki posao. Zajednički život zaposlenika odvija se prema hijerarhijskim načelima, dok je temeljna motivacija za rad unapređenje koje prate i statusni simboli.

2. Edwardsova i Kleinerova tipologija organizacijske kulture na osnovu dva temeljna kriterija – brige za ljude i brige za učinak, donosi četiri temeljna tipa organizacijske kulture prikazana u tablici 2.[47]

[47] Ibidem, str. 24-25.

Tablica 2: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru

Briga za ljude		
+	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
-	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA
	-	+
	Briga za učinak	

Izvor: Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 24.

Ravnodušna kultura karakteristična je za organizacije u silaznoj fazi životnog ciklusa. Obilježava je nedostatak brige za ljude i za učinak, a glavna joj je karakteristika potpuni izostanak vizije.

Brižna kultura donosi mnogo brige za ljude, dok je briga za učinak kompanije u drugom planu. Karakteriziraju je organizacijski sklad, izobrazba zaposlenika i timski rad.

Stroga kultura primarno je orijentirana na ostvarenje učinka i postizanje uspjeha. Teži što potpunijem iskorištavanju ljudskih potencijala, dok su joj temeljne značajke visoki stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvareni učinak.

Integrativna kultura ujedinjuje brigu za ljude i učinak. Teži postizanju ukupnog učinka uz maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala. Temeljne su joj značajke vođenje izazovnih poslova, visoki stupanj odgovornosti i adekvatno nagrađivanje postignutih uspjeha.

3. Scholzova tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova organizacijske kulture. „*Prva dimenzija* odnosi se na sklonost organizacije ka kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni. Povezana je 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).“[48]

[48] Kapustić, S. (red.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 207.

4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture temelji se na Harrisonova četiri tipa organizacijske kulture koje je razradio i povezao s odgovarajućim tipom organizacijske strukture. To su:[49]

- kultura moći ili poduzetnička kultura
- kultura uloga ili birokratska kultura
- kultura zadataka ili timska kultura
- kultura pojedinca.

Kultura moći ili poduzetnička kultura jest kultura organizacije s jakom centralnom osobom u središtu od koje se širi moć i kontrola kroz cijelu organizaciju, od središta prema periferiji. Karakteristična je za male organizacije i danas je u svom klasičnom obliku sve rjeđa. Velike, suvremene organizacije mogu razvijati taj tip organizacijske kulture visokim stupnjem decentralizacije i organizacijskom strukturom sastavljenom od mreže malih autonomnih i fleksibilnih organizacijskih jedinica.

Kulturu uloga ili birokratsku kulturu obilježava logika, racionalnost, pravila, procedure te moć koja proizlazi iz položaja u organizaciji. Ljudi se ne promatraju kao pojedinci, nego kao nositelji uloga, a opis posla, pravila i procedure važniji su od ljudi. Takva organizacijska kultura javlja se u organizacijama koje se nalaze u stabilnoj okolini te su orijentirane na količinu proizvodnje.

Kultura zadatka ili timska kultura izuzetno je prilagodljiva i dinamična, a obilježava je usredotočenost na zadatak, projekt i timski rad. Karakterizira je osnivanje grupa, odnosno projektnih timova u svrhu izvršavanja nekog projekta uz mogućnost brzog restrukturiranja, prestanka ili nastavka djelovanja. Problemi vezani uz ovaj tip organizacijske kulture jesu problem kontrole (otežano utvrđivanje pojedinačne odgovornosti), problem resursa (kada nema dovoljno resursa mijenja se u birokratsku kulturu) i problem skupoće (često alociranje ljudi i resursa).

Kultura pojedinca je kultura u kojoj središnju ulogu ima pojedinac, dok su organizacijska struktura i organizacija samo instrument za ostvarivanje ciljeva pojedinca. Razlikuje se od poduzetničke kulture po tome što središnja ličnost ne žudi za moći i snagom, nego za

[49] Ibidem, str. 209-212.

poštovanjem i ugledom. Struktura organizacija s ovakvom kulturom je minimalna, bez uobičajenih kontrolnih mehanizama i hijerarhijske strukture.

5. Tipologija Hellriegela i ostalih slična je Handyjevoj. Uz Helleiegela na njoj su radili i Jackson i Slocum ml. (te Gibson, Ivancevich, Donnelly i Konopaske), a prikazuje je tablica 3.[50]

Tablica 3: Četiri tipa organizacijske kulture prema Hellriegelu i ostalima

formalna usmjerenost kontrole	**oblici pozornosti**	
	interni	eksterni
fleksibilna	kultura klana	poduzetnička kultura
stabilna	birokratska kultura	tržišna kultura

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 741.

Kulturu klana obilježavaju tradicija, rituali, timski rad, duh zajedništva te socijalizacija pojedinca sa svim ostalim članovima klana. Članovi se međusobno pomažu i zajedno slave uspjeh te zbog vrlo prijateljske radne okoline i međusobne predanosti djeluju poput proširene obitelji. Koheziji i moralu pridaje se velika važnost.

Birokratsku kulturu, u kojoj je najvažnija dobra organiziranost, obilježavaju pravila, politike, procedure, zapovjedni lanac te centralizirano odlučivanje.

Poduzetničku kulturu obilježava dinamična i kreativna radna okolina te inovacije i preuzimanje rizika. Organizaciju obilježava predanost eksperimentiranju i inovacijama, dok se vođe smatraju inovatorima i preuzimateljima rizika u poduzetničkim pothvatima.

Tržišnu kulturu obilježava usmjerenost organizacije rezultatu. Naglašava se važnost rasta prodaje i tržišnog udjela, financijska stabilnost i profitabilnost te briga za izvršenje posla.

[50] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 741-742.

Na isti način kao i navedeni autori, samo s nešto drugačijim nazivima, organizacijsku kulturu klasificiraju i brojni drugi autori. Tako su za Camerona i Quinna vrste organizacijske kulture:[51]

- kultura grupe (plemena) (drugi naziv za kulturu klana)
- razvojna (adhokratska) kultura (drugi naziv za poduzetniku kulturu)
- hijerarhijska kultura (drug naziv za birokratsku kulturu)
- tržišna (logična) kultura.

Daft navodi sljedeće vrste organizacijske kulture:

- kultura prilagođavanja (drugi naziv za poduzetničku kulturu)
- kultura postignuća (drugi naziv za tržišnu kulturu)
- kultura uključivanja zaposlenih (drugi naziv za kulturu klana)
- kultura dosljednosti (drugi naziv za birokratsku kulturu).

Lussier i Achua također nude drukčije nazive:

- kreativna kultura (drugi naziv za tržišnu kulturu)
- adaptivna kultura (kultura prilagodbe) (drugi naziv za poduzetničku kulturu)
- birokratska kultura
- kooperativna kultura (kultura suradnje) (drugi naziv za kulturu klana).

2.5. Oblikovanje, razvoj i održavanje organizacijske kulture

2.5.1. Oblikovanje i razvoj organizacijske kulture

Na uspostavljanje početne kulture organizacija glavni utjecaj imaju njezini utemeljitelji sa svojim vizijama i misijama o tome kakva bi organizacija trebala biti. Prednost osnivača je ta da je na početku u organizaciji manji broj zaposlenika te činjenica da ne postoji dotadašnja kultura organizacije koju treba mijenjati. Bitno je naglasiti da osnivači, iako imaju ideju, mnogo puta ne znaju kako će je ostvariti, što znači da organizacijska kultura nastaje iz međusobnog utjecaja sklonosti osnivača i određenih pretpostavki koje prvi zaposlenici

[51] Allameh, M., Zamani, M., Davoodi, S. M. R.: The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University), Procedia Computer Science, 3, str. 1224-1236., 2011., str. 1226-1227.

organizacije usvajaju na temelju vlastitog iskustva. Bez obzira na to dograđuju li se elementi postojeće kulture ili se stvara nova kultura, zahtjevi koji se stavljaju pred organizaciju bit će polazišna točka.

Uz razvoj, održavanje i njegovanje korporacijske kulture, jedan od najvažnijih zadataka menadžera i vođa je i uništavanje korporacijske kulture ako je riječ o lošoj kulturi koju treba mijenjati. Vođe kreiraju kulturu, a menadžeri su oni koji žive u njoj te koji moraju razvijati specifičnu i jedinstvenu kulturu po kojoj će organizacija biti prepoznatljiva i kojom će se isticati među brojnim konkurentima. Kako bi to bilo moguće treba stvoriti organizacijsku kulturu koju je teško imitirati i kopirati jer konkurencija stalno nastoji kopirati modele i simbole kulture uspješnih organizacija.[52]

Prema mnogima organizacijska kultura nastaje pod utjecajem različitih unutarnjih i vanjskih čimbenika, pa tako Rasche kao unutarnje čimbenike navodi ličnosti, tradicije, rituale/simbole, način i intenzitet rukovođenja i komuniciranje, postojeći organizacijski sustav te poduzetničku strategiju u koju spadaju ciljevi i strategija. Kao vanjske čimbenike ističe tržište i tržišne promjene, gospodarske, tehnološke i ekološke uvjete te društvene, pravne, političke i kulturne uvjete. Ako se radi o tržišno orijentiranoj organizaciji, prema nekim stajalištima, na organizacijsku kulturu utječu isključivo vanjski čimbenici. U mnogim slučajevima odnos strategije i organizacijske kulture isprepleten je do te mjere da nije moguće utvrditi što je čemu prethodilo. Stoga se može zaključiti da organizacijska kultura i strategija utječu jedna na drugu te oblikuju i mijenjaju pod stalnim međusobnim utjecajem.[53]

Često se u praksi događa da su organizacijska kultura i njezine vrijednosti nametnute i nerazumljive, pa tako i neprovedive. Takve organizacijske vrijednosti ne znače ništa ako nisu svima razumljive i ako ih nisu svi prihvatili i implementirali u svakodnevno ponašanje. Stoga je neophodno da sami zaposlenici sudjeluju u implementaciji organizacijske kulture, vodeći računa o njezinim osnovnim smjernicama.[54]

[52] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 755.
[53] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 17.
[54] Blažinić, B.: Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR), Učenje za poduzetništvo, 1 (1), str. 107-116., 2011., str. 111-112.

Prije nego što se započne s oblikovanjem organizacijske kulture treba utvrditi temeljne pretpostavke na kojima počiva organizacija, što znači da treba definirati osnovnu djelatnost, utvrditi uvjete na tržištu, odrediti odnos poduzeća prema poslovnim partnerima i javnosti, utvrditi odnos prema zaposlenicima, kriterije za njihov odabir i napredovanje te definirati stav prema organizaciji i njezinu ustroju. Nakon definiranja navedenih pretpostavki kreće se s oblikovanjem organizacijske kulture utvrđivanjem glavnih elemenata – vrijednosti, klime i upravljačkog stila. Pod vrijednostima smatra se odnos zaposlenih prema glavnim proizvodima, kvaliteti, inovativnosti, povećanju proizvodnosti i međuljudskim odnosima. Klima se odnosi na sve vrste komunikacije u organizaciji, kao i na sve vrste međusobnih odnosa pojedinca i grupa u organizaciji, dok upravljački stil dolazi u rasponu od demokratskog do autokratskog.[55]

Za razvijanje jedinstvene kulture, što je cilj menadžmenta svake organizacije, Gross i Shichman nude tzv. HOME model čije ime potječe od prvih slova engleskih riječi:[56]

- History (povijest) – razvoj osjećaja za tradiciju i povijest kroz opširan opis povijesti te razgovor o uzorima i ostalima
- Oneness (zajedništvo) – razvoj osjećaja za jedinstvenost uz pomoć uloge vođenja i razvijanja sustava komuniciranja
- Membership (članstvo) – razvoj osjećaja za članstvo putem različitih sustava nagrađivanja
- Exchange (promjena) – razvoj osjećaja za promjenu članova, što se postiže kontaktima među članovima, participacijom u odlučivanju, izmjenom zaposlenika te intergrupnom koordinacijom.

2.5.2. Održavanje organizacijske kulture

Uspostavom organizacijske kulture potreban je daljnji rad na njezinu održavanju, prvenstveno radom sa zaposlenicima kroz selekciju, praćenje radnog učinka, razvoj i obrazovanje, jačanje odanosti organizaciji te nagrađivanje i kažnjavanje zaposlenika u ovisnosti o njihovim rezultatima.

[55] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 18.
[56] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 757.

Robbinsu navodi tri sile čija je uloga osobito značajna u održavanju organizacijske kulture:[57]

- selekcija
- glavni direktori
- socijalizacija.

U procesu selekcije temeljni je cilj identificirati i zaposliti pojedince koji bi svojim znanjem, vještinama i sposobnostima pridonijeli uspješnom obavljanju poslova unutar organizacije. Tijekom procesa selekcije organizacija također odmah eliminira pojedince koji bi mogli ugroziti njezinu kulturu kroz odluke stručnih osoba koje provode selekciju. Eliminacija se vrši i kroz upoznavanje kandidata s organizacijom jer im se tako daje mogućnost odustanka ako su im vrijednosti i razmišljanja suprotne onima koje se traže u organizaciji.

Akcije glavnih direktora od presudnog su značaja za organizacijsku kulturu jer su oni ti koji donose odluke o poželjnosti izlaganju riziku, količini slobode koja će se dati podređenima, odijevanju u organizaciji, isplativosti poteza kroz povećanje plaća te o promaknućima i drugim vidovima nagrađivanja.

Socijalizacija služi prilagodbi novih zaposlenika kulturi organizacije. Zaposlenici u ovoj fazi uče način na koji organizacija radi, prolaze određenu obuku te uče o vrijednostima i kulturi organizacije. Socijalizacija se sastoji od više faza koje se razlikuju od autora do autora, a u nastavku će biti izneseni neki od primjera.

Prema Robbinsu socijalizacija se može promatrati kao proces sastavljen od tri faze:[58]

- faze prije dolaska (prethodni dolazak)
- faze susreta
- faze preobražaja.

Fazu prije dolaska, odnosno prije pristupanja zaposlenika organizaciji, karakterizira već formirani skup vrijednosti, očekivanja i stavova zaposlenika o organizaciji i poslu koji bi trebao obavljati.

[57] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 258-260.
[58] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 35-36.

Faza susreta, koja se događa odmah po uključivanju zaposlenika u organizaciju, zapravo je upoznavanje zaposlenika s organizacijom. Zaposlenik se suočava s mogućim razlikama svojih očekivanja i očekivanja suradnika i nadređenih. U toj fazi zaposlenik donosi odluku o ostanku ili napuštanju organizacije.

Fazu preobražaja karakterizira svladavanje potrebnih vještina, obavljanja svoje uloge te prilagođavanje vrijednostima i normama svoje radne skupine od strane zaposlenika.

Proces održavanja organizacijske kulture, prema Luthansu, sastoji se od sedam koraka socijalizacije:[59]

- selekcija ulaznog osoblja
- zapošljavanje
- svladavanje posla
- mjerenje i nagrađivanje individualnih rezultata
- odanost organizacijskim vrijednostima
- jačanje organizacijskih priča i folklora
- priznanje i promoviranje.

Selekcija ulaznog osoblja sastoji se od odabira kandidata za zapošljavanje putem standardnih procedura, tj. raznim testovima i razgovorima kojima se nastoje utvrditi karakteristike kandidata. Kandidati koji zadovolje testove idu u sljedeći krug socijalizacije, dok se eliminiraju oni čiji stilovi i vrijednosti nisu usklađeni s organizacijskom kulturom.

Prilikom **zapošljavanja** ispituju se zaposlenikova znanja, vještine i sposobnost te se utvrđuje usuglašenost stavova te vrijednosti zaposlenika i organizacije, kao i vjerojatnost uklapanja zaposlenika u organizaciju. Potiče se zaposlenikovo preispitivanje organizacijskih vrijednosti i normi te donošenje odluke je li ih spreman prihvatiti ili ne.

Svladavanje posla faza je u kojoj se zaposlenik uvodi u neko radno područje, što može trajati nekoliko mjeseci, pa čak i nekoliko godina.

[59] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 539 –540.

Mjerenje i nagrađivanje individualnih rezultata vrši se određenim sustavima vrednovanja rada kojih ima mnogo, a neke od njih temelje se na dijelovima poslovanja i organizacijskih vrijednosti koje su najbitnije za uspjeh među konkurencijom.

Odanost organizacijskim vrijednostima i identifikacija zaposlenika s tim vrijednostima pomaže zaposlenicima da shvate i prihvate povećane osobne žrtve koje organizacija zahtijeva od njih.

Jačanje organizacijskih priča i folklora služi za objašnjenje zašto organizacija nešto radi na određeni način te jačanje organizacijske kulture.
Priznanje i promoviranje onih koji su odlično obavili svoj posao služi za motiviranje i ohrabrivanje ostalih da slijede njihove primjere.

Kroz navedenih sedam koraka socijalizacije zaposlenik uči, usvaja i primjenjuje organizacijsku kulturu te je prenosi dalje na nove zaposlenike. Taj način ukorjenjuje naučene vrijednosti i stečene navike u stavove i ponašanje svih zaposlenih.

2.6. Mjerenje i mijenjanje organizacijske kulture

Preduvjet za promjenu organizacijske kulture jest mjerenje, tj. postojanje sustava za usporedbu sadašnjeg stanja s budućim. Mjere se različite značajke i učinci organizacijske kulture. Mjerenje kulture ovisi o profesiji osoba koje vrše mjerenje te o tome zašto uopće sudjeluju u procesu mjerenja. Tako Alvesson razlikuje tri tipa istraživača:[60]

- otvoren (neposredni) promatrač (engl. *open minded*) – promatra i pokušaje uočiti kakvo je stanje te pri tome sve bilježi
- konzultant – pokušaje dati savjete kako promijeniti postojeće stanje u organizaciji
- akademski obrazovan istraživač koji daje objašnjenja – pokušaje objasniti što stoji iza svega toga.

Istraživački trendovi mijenjali su se kroz povijest. Tako se do kraja šezdesetih godina prošlog stoljeća može vidjeti sustavski situacijski pristup, što znači da se prelazilo na različite načine

[60] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 32.

mjerenja organizacijske kulture ovisno o situaciji. Do osamdesetih godina prošlog stoljeća rezultati istraživanja bili su poznati samo onima koji su se time bavili. Od tada sve izlazi u javnost i dolazi do kritika istraživanja zbog kvantitativnih mjerenja kojima su bili naglašeni simboli i običaji. Devedesetih godina prošlog stoljeća dolazi do prebacivanja naglaska na individualnost i liberalnost, a James ističe da je ono što se do tada smatralo organizacijskom kulturom zapravo organizacijska klima jer klima predstavlja osobne vrijednosti i norme, tj. odnos pojedinca prema grupi, dok kultura predstavlja ono u što grupa ljudi vjeruje te cijeni, osjeća i kroz što zajedno djeluje. Tu se krije i odgovor na pitanje zašto je organizacijsku kulturu teško mjeriti. Naime, za točnu sliku o organizacijskoj kulturi treba ispitati sve članove, pa čak i tada postoji opasnost skupljanja osobnih izjava o organizacijskoj klimi koji će se prezentirati kao organizacijska kultura. James također navodi da članovi prvo trebaju biti masovno ispitani i konzultirani da bi se nakon toga kroz raspravu trebalo postići zajedničko mišljenje za svaki element organizacijske kulture koji se proučavao. Shein predlaže intervjuiranje i promatranje članova organizacije, nakon čega zajedno s članovima organizacije valja izvući pretpostavke.

Nakon utvrđivanja načina mjerenja organizacijske kulture, kao i problema koji se mogu javiti prilikom provođenja mjerenja, može se prijeći na promjene. Promjene mogu biti proaktivne ili reaktivne. Proaktivne promjene jesu promjene nastale inicijativom organizacije kao rezultat njezine procjene budućeg stanja okoline i stanja u organizaciji, dok reaktivne promjene nastaju kao odgovor organizacije na promjene u okolini i situaciju koja je već zadesila organizaciju.[61] Promjenu se može promatrati kao jednokratan događaj, iznimku od uobičajenog načina vođenja organizacije, tj. nešto što se treba rješavati pojedinačno po potrebi, ili kao na kontinuirani proces koji je dio svakodnevnih organizacijskih aktivnosti.[62]

Organizacijska kultura povezana je sa životnim ciklusom organizacije. Potrebna joj je promjena kako bi organizacija opstala na tržištu, bez obzira na tradiciju te obilježja i simbole koje je razvijala kroz povijest i koji su doprinijeli pozitivnom imidžu organizacije.

Svaka je organizacija živi organizam na koji utječu brojni čimbenici i koji potiču promjenu organizacije, pa tako i organizacijske kulture. Ti čimbenici mogu biti vanjski, poput

[61] Flamholtz, E., Randle, Y.: Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, New York, 2008., str. 9-10.
[62] Burnes, B.: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, 2004., str. 467.

socijalnih, političkih, kulturnih, tehnoloških ili gospodarskih, te unutarnji, poput promjena u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima, tehnologiji i međuljudskim odnosima. Treba naglasiti da je promjena menadžmenta najčešći razlog promjene organizacijske kulture jer je menadžment nositelj razvoja, održavanja i promjene kulture u organizaciji. Promjena organizacijske kulture nije bezbolan proces i prije pristupanja promjenama treba je dobro upoznati postojeću organizacijsku kulturu kako bi se znalo što točno treba promijeniti. Za organizaciju je najgora opcija ignoriranja promjena okoline ili internih promjena te neprovođenje promjena kao odgovora na novonastalu situaciju. Situacije u kojima se organizacijska kultura može mijenjati ili je to čak neophodno, prema Kennedyju, jesu:[63]

- kada se strogo definirane vrijednosti poduzeća više ne uklapaju u dinamičnu okolinu
- kada se djelatnost poduzeća strelovito razvija i vrlo je dinamična
- kada je poduzeće oko prosjeka ili čak niže
- kada poduzeće postaje jedno od najvećih
- kada je poduzeće malo, ali se razvija velikom brzinom.

Nakon utvrđivanja potrebe za promjenom organizacijske kulture treba utvrditi metodu kojom će se promjena provesti. Gibson, Ivancevich, Donnely i Konopaske navode sljedeće faze mijenjanja organizacijske kulture:[64]

- ponašanje zaposlenih – zaposlenici pomoću povratnih informacija utječu na razvoj organizacijske kulture, pri čemu organizacijska kultura utječe na njih
- komuniciranje kulture – rasprava o povijesti i pričama povezanim s organizacijskom kulturom
- pronalaženje ljudi i zapošljavanje – usklađivanje ljudi s organizacijskom kulturom
- socijalizacija novozaposlenih – obuka i savjetovanje novozaposlenih vezano uz organizacijsku kulturu
- prekid rada ljudi koji su problematični i odudaraju od standarda te ne postižu rezultate
- evolucija kulture i učenja – zatvaranje kruga mijenjanja organizacijske kulture i nastavak utjecaja na ponašanje zaposlenih.

Prema Lewinu sam proces mijenjanja organizacijske kulture prolazi kroz tri faze:[65]

[63] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 277.
[64] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 759-760.
[65] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 277.

- odmrzavanje – nakon utvrđivanja potrebe za promjenom organizacijske kulture treba učiniti da zaposlenici pristupe promjeni, tj. da uvide njezinu potrebu i odbace neke do tada usvojene vrijednosti
- promjena – pronalaženje metoda za promjenu te sama implementacija nove organizacijske kulture uz usvajanje novih vrijednosti
- ponovno zamrzavanje – kako bi se održala provedena promjena.

Zna se da je organizacijska kultura vezana uz ljude i da potječe od njezinih zaposlenika, posebno menadžera. Stoga je logično da je promjena organizacijske kulture vezana uz promjenu ljudi. Prema Donnellyju to je ostvarivo na dva načina:

- Zamjenom nekih ili svih ključnih igrača, odnosno izvršnih menadžera novim ljudima – prednost tog načina jest neopterećenost novih ljudi starim modelima ponašanja i mogućnost staranja i razvijanja novih obrazaca organizacijske kulture, dok je nedostatak nedovoljno poznavanje organizacije.
- Promjenom načina razmišljanja i rada tih ključnih igrača – prednost tog načina jest poznavanje organizacije, a nedostatak to što se od menadžera traži da promijene sami sebe.

Prilikom promjena organizacijske kulture javljaju se različite vrste otpora, a u glavne izvore otpora spadaju nesigurnost, smetnje, ekonomski gubitak, socijalni gubitak, udružena pozicija, neznanje, opasnost od gubitka utjecaja, nemogućnost kontrole i strah. Zanemarivanje i neuklanjanje navedenih izvora otpora promjenama sigurno će dovesti do raznih reakcija zaposlenika na promjene u organizaciji. Te reakcije mogu biti razne: od povlačenja zaposlenika u sebe do raznih agresivnih ispada zaposlenika. Kako bi smanjili otpor promjenama mogu se koristiti sljedeće metode:[66]

- izvođenje probnih promjena
- razumijevanje stvarnih stanja izazvanih promjenom
- izbjegavanje iznenađujućih situacija
- stvaranje povoljnih uvjeta za provođenje promjena.

[66] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 279.

Vođe mogu utjecati na organizacijsku kulturu te moraju biti sposobni utvrditi željenu kulturnu osnovu u organizaciji zapošljavanjem i unapređenjem osoba s vrijednostima potrebnima organizaciji te eliminacijom onih koji su te vrijednosti podcijenili.[67]

Uspostava potrebe za inovacijama i promjenom uspješnosti organizacije pokazatelji su uspješno ostvarenih promjena u organizacijskoj kulturi. Navedene metode i postupci mogu se koristiti za promjenu postojećih ili za stvaranje novih organizacijskih kultura, a odabir neke od njih, kao i način njihove primjene ovisit će o pojedinoj organizaciji.

U literaturi postoje tri različita stajališta o tome može li se uopće mijenjati organizacijska kultura. To su sljedeća stajališta:[68]

- kultura je osnova poduzeća prema kojem ne postoje sredstva za brzu promjenu kulture; kulturu nije moguće unaprijed definirati, ali će se promjene ipak dogoditi
- kultura je odraz okoline te je slučajna i njome nitko ne upravlja
- kulturu čine ljudi u poduzeću i ona je unutarnja varijabla kojom se može upravljati i koju se može mijenjati.

2.7. Utjecaj organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost poduzeća

Organizacijska kultura od iznimne je važnosti za organizaciju. Ona može pridonijeti uspjehu organizacije tako da putem svojih prepoznatljivih simbola stvori pozitivnu percepciju o organizaciji te je na takav način izdvoji od velikog broja konkurenata, zbog čega je bitno da bude jedinstvena te da ju je teško ili nemoguće kopirati. Također, organizacijska kultura može utjecati na i cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh organizacije kao značajni dio poslovne strategije organizacije, tj. značajni čimbenik ostvarivanja izabrane strategije u organizaciji.

Organizacijska kultura važna je pokretačka sila promjena u organizaciji i za uvođenje novih znanja neophodnih za stvaranje komparativnih prednosti organizacije.[69] Brze promjene okoline znače i brzo zastarijevanje znanja, pa zahtijevaju unutarnju prilagodbu strategije,

[67] Brčić, R.: Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, Ekonomski pregled, 53 (11-12), str. 1048-1069., 2002., str. 1050.
[68] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 280.
[69] Wang, D., Su, Z., Yang, D.: Organizational culture and knowledge creation capability, Journal of Knowledge Management, 15 (3), str. 363-373, 2011., str. 363-364.

strukture, procesa, alata i, što je najvažnije, zahtijevaju od ljudi i organizacije brzo učenje. Kako znanja nisu samo obični podatci, nego su ukorijenjena u ljudsko iskustvo i društveni kontekst, to ne bi bilo moguće bez odgovarajuće organizacijske kulture.[70]

Organizacijska kultura alat je za postizanje ciljeva organizacije donesenih poslovnom strategijom jer je ona ta koja unosi život u strategiju. Veliki broj raznih organizacija može odabrati istu strategiju, ali neće biti jednako uspješne jer su njihove organizacijske kulture različite.

Kada postojeća radna klima neke organizacije potiče stavove i ponašanja koja idu u prilog prvorazrednoj provedbi strategije, tada njegova kultura djeluje kao vrijedan saveznik u procesu provedbe strategije. Kada je kultura u sukobu sa smjerom organizacije, ciljevima rada ili strategijom, tada kultura postaje kamenom spoticanja.[71] Kako bi se utvrdila prihvatljivost određene strategije u kulturnim okvirima potrebna je analiza ključnih uvjerenja koja dijele zaposlenici organizacije. Analiza kulture pokazat će koliko se razmatrana opcija uklapa u postojeću kulturu, odnosno utvrditi potrebu znatne kulturne promjene. Kultura koja obuhvaća vrijednosti, prakse te norme ponašanja temeljene na strategiji značajno će doprinijeti snazi i učinkovitosti napora provedbe strategije organizacije. Opcije koje zahtijevaju značajne kulturne promjene ne moraju nužno biti odbačene, no u tom će se slučaju javlja potreba kreiranja planova za provedbu promjena.[72]

Iako je dokazana međuovisnost organizacijske kulture i strategije, još nije potpuno utvrđeno određuje li organizacijska strategija organizacijsku kulturu ili se strategija oblikuje pod utjecajem prepoznatljive organizacijske kulture.

Na organizacijsku kulturu najviše utječe vrhovni menadžment koji je odgovoran za njezin razvoj, održavanje i njegovanje. Iz toga proizlazi da je organizacijska kultura temeljni alat za postizanje ciljeva menadžera, pa tako i sredstvo povećanja učinkovitosti menadžera. Tako Scott Cook, predsjednik izvršnog odbora tvrtke Intuit, ističe kako u toj organizaciji žele iskoristiti sve psihičke sposobnosti svojih zaposlenika jer ako zaposlenici samo obavljaju svoj

[70] Lemon, M., Sahota, P. S.,: Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, Technovation, 24, str. 483-498., 2004.
[71] Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., III, Gamble, J. E.: Strateški menadžment, MATE, Zagreb, 2006., str.373.
[72] Buble, M. (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 219.

posao, organizacija dobiva samo dio onoga što oni mogu pridonijeti organizaciji.[73] Debeljak navodi kako su zaposlenici jedna od najvažnijih interesno-utjecajnih skupina u organizaciji, da daju produktivnu moć donošenja odluka u poslu te da su oni organizacija u vrlo stvarnom smislu.[74] Važnost kulture u kontekstu strateškog menadžmenta otkrivena je osamdesetih godina prošlog stoljeća pri proučavanju istraživanja razloga uspjesima japanskih organizacija. „U nekim organizacijama utjecaj kulture toliko je jak da kultura postaje ideološka sila, što dominira nad svim drugim njihovim karakteristikama".[75]

Kotter i Heskett 1992. godine iznijeli su sljedeće:[76]

- Organizacijska kultura može imati značajan utjecaj na dugoročne ekonomske učinke organizacije.
- Organizacijska kultura vjerojatno će biti još važniji čimbenik u određivanju uspjeha ili neuspjeha organizacija u sljedećem desetljeću.
- Organizacijske kulture koje sprječavaju snažnu dugotrajnu financijsku uspješnost nisu rijetke. Lako se razvijaju čak i u organizacijama koje obiluju razumnim i pametnim ljudima.
- Organizacijske kulture, iako se teško mijenjaju, mogu se mijenjati za podršku učincima.

Organizacijska kultura jedna je od sedam ključnih elemenata organizacije presudnih za razumijevanje njezine efikasnosti. Tih sedam elemenata navedeni su u modelu 7S koji su razvili timovi profesora sa Sveučilišta Harvard i Sveučilišta Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company.[77] Varijable modela podijeljene su na „tvrde" i „meke", pri čemu prve tri varijable spadaju u „tvrde", a ostale četiri, među kojima je i organizacijska kultura, spadaju u „meke". Različita upotreba i usklađenost varijabli modela utječe na razlike između razvijenih organizacija kada je u pitanju menadžment. Varijable modela 7S jesu strategija (engl. *Strategy*), struktura (engl. *Structure*), sustavi (engl. *Systems*), kultura (zajedničke

[73] Stevens, M.: Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb, 2001., str. 147-148.
[74] Krkač, K. et al.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb, 2007., str. 206.
[75] Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N.: Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013., str. 48.
[76] Buble, M.: Interdependence of organizational culture and leadership style sin large firms, Management, 17 (2), str. 85-97., 2012., str. 85-86.
[77] Dujanić, M.: Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 22 (1), str. 39-51., 2004., str. 46.

vrijednosti) (engl. *Shared Values*), vještine (engl. *Skills*), stil (engl. *Style*) i osoblje (engl. *Staff*).

Danison i Mishra istraživali su na preko 39 kompanija iz 20 različitih industrijskih sektora, utjecaj kulture na organizacijsku uspješnost i učinkovitost te su istaknuli četiri obilježja kulture povezana s uspješnosti i učinkovitosti tih organizacija. Ta su obilježja uključenost (participacija), konzistentnost, adaptabilnost i misija. Kultura uspješne i učinkovite organizacije mora prikazivati sve ove četiri karakteristike, iz čega proizlazi da će uspješne i učinkovite organizacije imati fleksibilnu i adaptabilnu kulturu, ali u znatnoj mjeri i konzistentnu i predvidljivu te da će njegovati visok stupanj participacije svih članova u smislu jasnog zajedničkog razumijevanja misije organizacije.[78]

[78] Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 43-47.

3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE

3.1. Definiranje promjena

Promjena je prirodna sklonost svojstvena svim stvarima i stanjima. Sklonost pojedinca promjenama, pa tako i suvremene poslovne prakse, najbolje opisuju rečenice „sve teče“, odnosno „na tom svijetu samo mijena stalna jest“. „Svaki društveni identitet mora se prilagođavati zahtjevima svoje okoline, tj. mijenjati svoje unutarnje ustrojstvo i način funkcioniranja u skladu s promjenama relevantnih čimbenika okruženja“.[79]

Život svake organizacije obilježen je promjenama te su one čak način života organizacije. Organizacijske promjene moglo bi se, prema Certu, definirati kao „proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije“. Prema Daftu se pod organizacijskim promjenama podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Neki autori izjednačavaju pojmove promjena i inovacija, što je pogrešno jer je promjena širi pojam od inovacije.[80] Prema Alfireviću organizacijska se promjena može gledati kao „proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline“.[81]

Organizacije više nego ikada obilježava proces promjena te je promjena postala trajno stanje svih organizacija. Mnoge su organizacije i u prošlosti poslovale s istim ciljevima kao i danas, ali se okolina u kojoj djeluju znatno promijenila. Promjene u okruženju dovode do promjene ili dogradnje načini vođenja (rukovođenje i upravljanje) poduzećem kako bi se uskladili s okolinom.[82] Promjene u organizacijama javljale su se i prije, ali su se njihov broj i vrsta uvelike povećali. Prema nekim viđenjima osnova konkurentske prednosti neke organizacije njezina je sposobnost prihvaćanja promjena, a ne više resursi poput postrojenja ili financijskih

[79] Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, 2003., str. 35.
[80] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 670.
[81] Alfirević, N.: Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, 51 (11-12), str. 1256-1281., 2000., str. 1260.
[82] Skupina autora: Socijalno odgovorno gospodarenje – ekonomski i etički aspekti, TIM press, Zagreb, 2008., str. 15.

sredstava.[83] „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“.[84] Odgovor organizacije na promjenjivost okoline Sikavica vidi u fleksibilnosti organizacije, tj. njezinoj sposobnosti mijenjanja. Navodi tri vrste fleksibilnosti: funkcionalnu fleksibilnost (prebacivanje zaposlenika s jednih poslova na druge), brojčanu fleksibilnost (uspješno obavljanje poslova i s manjim brojem zaposlenika) te financijsku fleksibilnost (sposobnost prilagođavanja troškova poslovanja tržišnim uvjetima).[85]

Organizacijske promjene mogu biti planirane (namjeravane) ili one koje se događaju slijedom djelovanja vanjskih sila, bez direktne namjere, ili čak nasuprot namjerama menadžera.[86] Ciljevi planiranih promjena uglavnom su prilagodba organizacije promjenama u okruženju i promjena ponašanja zaposlenih.[87]

Promjene su postale dio svakodnevnog života menadžera, a sposobnost upravljanja promjenama najvažnija funkcija menadžmenta. Suvremeni menadžeri, kao nositelji promjena, moraju imati vještinu učenja zaposlenika kako prihvatiti promjene i lakše savladati prijelaz iz starog stanja u novo. Također moraju učiti zaposlenike otvorenosti promjenama na svim razinama u organizaciji kao i prihvaćanju transformacija iz jednog stanja u drugo.[88]

Organizacijska efikasnost zahtijeva da organizacije prepoznaju potrebu za različitim vrstama promjena i poduzmu korake kako bi njima ispravno upravljale. Organizacije koje znaju pravovremeno odgovoriti na stalne zahtjeve za prilagodbama okolini, kako bi stvorile i održale svoju konkurentsku prednost i postigle dugovječnost, dugoročno rastu i opstaju na tržištu, dok druge organizacije propadaju i nestaju.
Uočavanje potrebe za organizacijskim promjenama najkritičniji je trenutak u upravljanju organizacijskim promjenama. Kada indikatori promjena, koji su u većoj ili manjoj mjeri prikriveni, postanu vidljivi, često bude kasno za početak provođenja promjena u organizaciji.

[83] Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 577.
[84] Aleksić, A.: Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zborni Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (2), str. 37-47., 2009., str. 37.
[85] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 210-211.
[86] Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, 2003., str. 37.
[87] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 275-276.
[88] Dujanić, M.: Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 22 (1), str. 39-51., 2004., str. 39.

Prema Burkeu najčešći indikatori koji upućuju na potrebu izvršavanja organizacijskih potreba jesu dramatičan pad prodaje, brži rast troškova od zarade, zaostajanje u usporedbi s branšom, pad morala zaposlenih, izostanak tržišne strategije itd. Posebno treba istaknuti krizu organizacije koja je jedan od zakašnjelih indikatora promjena, ali na određeni način i nova prilika jer inspirira i motivira zaposlenike te ih budi iz uspavanosti i može biti vjesnik nove budućnosti organizacije.[89]

Nakon što se uoči potreba za promjenama menadžeri moraju dobro sagledati niz elemenata koji utječu na uspjeh provođenja organizacijskih promjena prije nego donesu odluku u pokretanju jer svaka promjena u organizaciji sa sobom nosi i rizik te opasnost od nastajanja dodatnih troškova.[90] Tako neke promjene mogu stvoriti veće troškove od učinka, dok druge, iako isplative i poželjne, mogu biti neostvarive u tom trenutku te ih treba odbaciti. Često se može dogoditi da promjene imaju katastrofalne posljedice za organizaciju samo zato što je odabran pogrešan trenutak za njihovo provođenje.

Pri uvođenju promjene u organizaciju menadžeri nailaze na Newtonov zakon inercije prema kojem tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni.[91] Svaki prijedlog organizacijskih promjena u većoj ili manjoj mjeri bit će dočekan sa sumnjom, ljutnjom, otporom, pa čak i sabotažom. Zaposlenici će pokušati blokirati provedbu organizacijskih promjena zbog raznih interesa. U tom slučaju menadžeri mogu odustati ili izazvati sredinu i ne bojati se da će među kolegama steći neprijatelje, kako bi ostvarili utvrđene ciljeve organizacije, što je jedina prihvatljiva mogućnost.

Mnoga istraživanja pokazuju razočaravajuće rezultate velikih promjena. Beer i Nohria navode kako je samo 30 % uspješno provedenih organizacijskih promjena. Kao jedan od razloga neuspjeha organizacijskih promjena, posebno onih velikih, navode zanemarivanje zaposlenika organizacija, dok se glavnina pozornosti posvećuje skupim informacijskim sustavima i novim složenim strukturama.[92] Velik broj autora slaže se s time da se u otvorenosti, posvećenosti i

[89] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 671.
[90] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 212.
[91] Dujanić, M.: Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 22 (1), str. 39-51., 2004., str. 40.
[92] Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 577.

motiviranosti zaposlenika za promjene krije sposobnost za promjene i pokretačka snaga promjena organizacije.

Prema Lareau organizacijske promjene mogu se promatrati kroz tri faze:[93]

- Ravnoteža – stabilno stanje organizacije u kojem organizacija funkcionira određeno vrijeme. Kako ništa nije stabilno, tako se i organizacija mora mijenjati i prilagođavati.
- Kaos – stanje organizacije izazvano promjenama. U njemu više ne vrijede stara pravila te je puno nepredvidivih procesa.
- Reintegracija – iskristaliziraju se rješenja i nove strukture organizacije te se uspostavlja nova ravnoteža.

Što se tiče učestalosti promjena u organizaciji nije moguće dati jednostavan i jednoznačan odgovor zbog specifičnosti svake organizacije te uvjeta i okoline u kojima organizacija djeluje, a koje treba uzeti u obzir prilikom provođenja organizacijskih promjena. Prema istraživanju koje su vršili Kotler i Schlesinger većina organizacija najmanje jedanput u godini provodi umjerene organizacijske promjene, a veće svakih četiri do pet godina. Istraživanje koje je proveo Daniel donosi podatak da veliki američki proizvođači jednom u dvije godine provode glavne organizacijske promjene.[94]

3.2. Vrste organizacijskih promjena

Zanimljivo je kako neki autori koji su se bavili savjetovanjem čak navode da su do osamdesetih godina prošlog stoljeća riječ „promjena“ koristili za sve što je trebalo biti drugačije u organizaciji. Međutim, kako su se počeli susretati sa sve različitijim promjenama uočili su potrebu kreiranja različitih vrsta promjena.[95]

Poslovna okolina koja se sve brže mijenja, potreba za što bržim uključivanjem na tržište, sve obrazovanija radna snaga, tehnološki napredak i drugo nameću potrebu neprestanog

[93] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 671-672.
[94] Ibidem, str. 672.
[95] Anderson, D., Ackerman Anderson, L.: Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001., str. 31.

mijenjanja, prilagođavanja i inoviranja. Kao podjelu dovoljnu za razumijevanje promjena Sikavica navodi:[96]

- vrste promjena s obzirom na ono što se mijenja u organizaciji
- vrste promjena s aspekta opsega i intenziteta (kako se mijenja).

Daftova podjela prema Sikavici najbolja je podjela kada je riječ o vrstama promjena u organizaciji:[97]

- tehnološke promjene
- promjene u proizvodima i uslugama
- strukturne i sustavske promjene
- promjene ljudi.

Burke donosi klasifikaciju promjena prema opsegu, intenzitetu i važnosti, pri čemu navodi parove koje su dvije krajnosti:[98]

- revolucionarne i evolutivne promjene (radikalne i postupne)
- diskontinuirane i kontinuirane
- epizodne i stalne
- transformacijske i transakcijske
- strateške i operativne
- promjene cijelog sustava i lokalne operacije.

Što se tiče revolucionarnih i evolutivnih promjena, Dujanić navodi kako bi lideri kompanija trebali primjenjivati kombinaciju evolucijskih promjena i revolucionarne akcije:[99] Robbins donosi podjelu organizacijskih promjena na dvije vrste:[100]

- Organizacijska promjena kao privremena aktivnost – javlja se zbog poremećaja organizacijske ravnoteže te ima funkciju uravnoteženja sustava koji se sastoji od pet interaktivnih varijabli u organizaciji: ljudi, zadataka, tehnologije, strukture i strategije. Promjena jedne od varijabli uzrokuje lančanu reakciju koja zahtijeva prilagodbu ostalih varijabli kako bi se postiglo novo stanje ravnoteže. Organizacijska promjena

[96] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 693.
[97] Ibidem, str. 694
[98] Ibidem, str. 695.
[99] Dujanić, M.: Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 22 (1), str. 39-51., 2004., str. 43.
[100] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 211.

nužna je kako bi sustav ostao u ravnoteži. Zamjerka toj tezi jest njezina pretpostavka da je svijet izvjestan i predvidljiv te to što je ograničena na provođenje planiranih promjena.

- Organizacijska promjena kao stalna aktivnost – promjena je prirodno stanje, pa je upravljanje promjenama kontinuirani proces.

Campbell i Craig svoju klasifikaciju temelje na vremenu kada se promjene provode te razlikuju:[101]

- Reaktivne promjene – naknadne promjene, posljedica potrebe za reagiranjem na promjene u okolini.
- Proaktivne promjene – anticipativne promjene, planirane promjene s unaprijed definiranim i jasnim ciljem što se promjenama želi postići.

Hellriegel, Jackson i Slocum ml. vrše klasifikaciju tako da u matrici 2x2 spajaju klasifikaciju promjena s obzirom na vrijeme, tj. trenutak provođenja promjena s klasifikacijom prema stupanju promjena, kako je prikazano u tablici 4.[102]

Tablica 4: Tipovi promjena u organizaciji

stupanj promjene	prije velikih promjena u okolini	poslije velikih promjena u okolini
male prilagodbe	mala anticipativna promjena	mala reaktivna promjena
velika transformacija	radikalna anticipativna promjena	radikalna reaktivna promjena

vrijeme provođenja promjene

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 696.

Svaka vrsta promjena može se provoditi postupno ili radikalno, a koji će se način odabrati ovisi o određenoj situaciji. Također, svaka od navedenih vrsta ima svoje prednosti i nedostatke. Tako su postupne promjene dobre za ublažavanje otpora zaposlenika, ali zbog

[101] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 696.
[102] Ibidem

sporosti mogu izostati njihovi učinci. Osnovne razlike između postupnih i radikalnih promjena mogu se vidjeti u tablici 5.

Tablica 5: Postupne promjene nasuprot radikalnim promjenama

Postupne promjene	Radikalne promjene
Stalno napredovanje	Nagli lom sustava (paradigma – eksplozija)
Utječu na dio organizacije	Transformacija cijele organizacije
Provodi se kroz normalnu strukturu i proces upravljanja	Stvara novu strukturu i menadžment
Poboljšanje tehnologije	Posve nova tehnologija
Poboljšanje proizvoda	Novi proizvodi stvaraju nova tržišta

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 697.

3.3. Glavni elementi uspješnog provođenja organizacijskih promjena

Prema nekim autorima svega je 30 % uspješno provedenih organizacijskih promjena.[103] Uspješne organizacije pažnju usmjeravaju i na potrebne promjene i na to kako će ih postići.[104] Pri donošenju odluke o provođenju promjena organizacije trebaju razmotriti sljedeće:[105]

- Opravdanost – ispitati premašuju li slabosti postojećeg stanja njegove prednosti te ocijeniti efekte koji se postižu organizacijskom promjenom naspram njezinih troškova.
- Mogućnost realizacije – treba ocijeniti je li uopće moguće provesti organizacijske promjene.
- Izbor trenutka – iznimno je važan za uspješno provođenje organizacijskih promjena jer pogrešno izabrano vrijeme može imati katastrofalne posljedice za organizacije.
- Utjecaj promjene – treba procijeniti učinke promjene neke od varijabli organizacije na ostale varijable, odnosno na one dijelove organizacije koji nisu izravno izloženi promjeni.

Mogućnost realizacije, odnosno uspjeh organizacijskih promjena, ovisi o čimbenicima koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na promjene. Kako bi se promjene uspješno realizirale treba ukloniti što više ograničenja te poticati čimbenike o kojima ovisi uspjeh promjena.

[103] Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 577.
[104] Aleksić, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke – Litwin model organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina, 4 (1), str. 16-26., 2014., str. 18.
[105] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 212.

Ključni elementi uspješne promjene prema Daftu jesu:[106]

- Ideja – bez nje nema nikakve promjene. Upućuje na nov način rada (kako bi se nešto trebalo obavljati), nudi novo rješenje za ono što se želi promijeniti te može biti dana samo u naznakama ili razrađena do najmanjeg detalja.
- Potreba za promjenom – posljedica je ideje, a ponekad i inicira ideje. Najčešće se javlja zbog nezadovoljstva postojećim stanjem, a proporcionalna je s raskorakom između sadašnjeg i željenog stanja.
- Prihvaćanje promjene – vjerojatno najvažniji element uspješne organizacijske promjene jer ako oni koji bi trebali provoditi promjene ne prihvate ideju i ne vide potrebu za promjenom, od promjene neće biti ništa.
- Primjena promjene – iako primjena ne znači i uspjeh, bez primjene će izostati uspjeh promjena, čak i ako su svi prethodni elementi ispunjeni.
- Sredstva kojima bi se promjena mogla provesti – iako su ljudi najvažniji za provođenje promjena, bez financijskih sredstava promjene neće biti moguće izvršiti te će ostati samo puste želje.

Muller, Preveden, Kainer i Grabek kao komponente uspješne provedbe promjena navode:[107]

- Jasan, iskazan i energičan angažman uprave – do zaposlenika mora jasno i glasno doći poruka da žele alternativu definiranim provedbenim mjerama.
- Organizacija za programsko upravljanje – obično se sastoji od voditelja projekta koji se u vrijeme provođenja promjena ne bavi redovnim operativnim poslovima, središnje jedinice za praćenje promjena te, ako je to potrebno, nekoliko internih ili vanjskih savjetnika koji djeluju kao provedbena radna skupina i čija je uloga potpora ključnim akcijama. U fazama osmišljavanja i provedbe vrlo je važno uključiti i predstavnike sindikata.
- Provedba u skladu sa zacrtanim putem – pri čemu je definirana svaka pojedina akcija, utvrđen je rok završetka svake akcije te je jasno definirana odgovornost za pridržavanje i ispunjavanje obveza u svim slučajevima.
- Praćenje provedbe – u slučaju kompleksnih promjena bilo bi dobro raditi s nekim središnjim programom za vođenje projekta.

[106] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 681-682.
[107] Muller, K. P., Preveden, V., Kainer, A., Grabek, A.: Upravljanje javnim poduzećima na dinamičnim tržištima, Energija, 55 (4), str. 416-437, 2006., str. 431-435.

- Omogućavanje promjene kulture – stvarna želja da preobrazba funkcionira i da se dođe do trajne promjene obično iziskuje i promjenu stanja duha.
- Dobro planirana komunikacija – glavni razlog otpora promjenama zaposlenika, pa čak i rukovoditelja, može se naći u nedostatku komunikacije. Strah zbog sigurnosti radnog mjesta i nepoznavanje razloga promjene često će dovesti do odbacivanja promjena. Taj otpor u procesu provedbe ponekad može ugroziti cijeli projekt.

Potter navodi pet ključnih čimbenika o kojima ovisi uspjeh promjena:[108]

- Jasnoća (razumijevanje što promjena donosi) – svi moraju biti upoznati s razlozima promjene, što podrazumijeva kvalitetno i pravodobno informiranje zaposlenika o promjenama.
- Efektivna komunikacija – bitna je komunikacija između svih na koje se promjena odnosi, i to na sastancima, putem otvorene rasprave.
- Oslobađanje potencijala zaposlenika – provodi se iskazivanjem povjerenja u zaposlenike, nagrađivanjem njihovih dobrih ideja te ponašanjem menadžera kao učitelja gotovo jednakog zaposlenicima.
- Menadžer kao dobar primjer – menadžer svojim ponašanjem treba ohrabrivati, motivirati i poticati zaposlenike koji će, oponašajući njegovo ponašanje, ispuniti, pa čak i premašiti njegova očekivanja.
- Dobra dinamika provođenja promjena – ne ići prebrzo kako bi se izbjegao stres zaposlenika i ne mijenjati sve odjednom.

Osim zaposlenika koji su iznimno važni za uspješno provođenje promjena i koji su motorna snaga za promjene u organizaciji, prema Certu postoje još četiri relevantna čimbenika. Ti čimbenici uspjeha promjena u organizaciji jesu:[109]

1. inicijator, odnosno pokretač promjena
2. određivanje onoga što treba promijeniti
3. tip, odnosno vrsta promjena
4. pojedinci, odnosno zaposleni na koje promjene utječu
5. ocjena, odnosno vrednovanje promjena.

[108] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 683.
[109] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 549.

1. Inicijator, odnosno pokretač promjena ili kako se često naziva agent promjena osoba je koja pokreće promjene u organizaciji. Glavni pokretači promjena u organizaciji jesu menadžeri te je uloga menadžmenta ključna za provođenje promjena.

Lazibat navodi da je ponekad nemoguće izvršiti organizacijske promjene bez promjene vrhovnog menadžmenta, bez čije podrške organizacijske promjene nije moguće provesti. Naime, ako vrhovni menadžeri ne uspiju shvatiti potrebu za promjenom, neće moći voditi organizaciju kroz velike kulturne promjene.[110] Kao nositelji promjena menadžeri mogu biti uspješni (ako na vrijeme prepoznaju potrebe za promjenama te ih uspješno provode) ili neuspješni (teško i prekasno uočavaju potrebe za promjenama te ih ne uspijevaju uspješno provesti). Kao uspješni lideri promjena menadžeri u promjenama trebaju prepoznati prilike za organizaciju te joj omogućiti lidersku poziciju u njezinoj djelatnosti. Zadatak vođe promjena također je osiguranje normalnog funkcioniranja organizacije, uz istodobno provođenje promjena. Prema nekim autorima srednji menadžment često je najveća prepreka na putu uvođenja promjena. Većina tih menadžera uvjerena je da su pametni i da drže sve pod kontrolom. Ako dođe do razlike u mišljenju, to štetno djeluje na ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva te zbog toga moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije dajući pravo zaposlenicima i partnerima da ocjenjuju njihov menadžerski učinak.[111]

2. Određivanje onoga što treba promijeniti također je zadatak menadžera, tj. pokretača promjena i iznimno je važan za uspjeh promjena jer pogrešan izbor onoga što treba mijenjati vodi u neravnotežu i podiže troškove, dok ispravan izbor utječe na porast efikasnosti i efektivnosti.

3. Tip, odnosno vrsta promjena u najužoj je vezi s onim što treba promijeniti u organizaciji. Tako postoje sljedeće vrste promjena:

- promjena ljudi – odnosi se na promjene položaja u organizaciji, sposobnosti i vještina vođenja i komuniciranja te ostale karakteristike ljudi u organizaciji
- promjena organizacijske strukture – odnosi se na kontrolu, politike i procedure
- promjena tehnologije – odnosi se na sve vrste opreme i procesa koji pomažu u izvršavanju poslova.

[110] Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D.: Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Ekonomski Vjesnik, 23 (2), str. 503-513., 2010., str. 509.
[111] Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija, 43 (2), str. 90-95., 2010., str. 90-91.

4. Pojedinci, odnosno zaposleni na koje promjene utječu jedini su živi element organizacije i oni koji promjene provode. Najbitniji su čimbenik uspješnog provođenja promjena. Svaka promjena donosi neizvjesnost i rizik te kod ljudi izaziva strah i otpor promjenama, što je prirodna reakcija. Međutim, svi ljudi ne reagiraju na promjene na isti način te se mogu podijeliti u tri skupine:[112]

- Ljudi koji brzo prihvaćaju promjene – relativno manja skupina na čiju veličinu utječe broj ljudi koji je obuhvaćen promjenama, a u nju uglavnom spadaju mladi, obrazovani i neopterećeni ljudi s mnogo znanja.
- Ljudi koji na početku pružaju otpor promjenama – najbrojnija skupina čiji članovi nisu toliko sigurni u sebe i svoje znanje i sposobnosti, nakon određenog vremena prilagodbe nevoljko prihvaćaju promjene.
- Ljudi koji veoma teško prihvaćaju promjene – najmalobrojnija skupina, neki od njih promjenu nikad ne prihvate, njihov broj ovisi o radikalnosti promjena, kao i znanju i sposobnosti zaposlenika.

Prema Lewinu proces upravljanja promjenama sastoji se od tri faze – odmrzavanja, mijenjanja i ponovnog zamrzavanja. Aktivnosti usmjerene na ponašanje pojedinaca tijekom te faze jesu:[113]

- Faza odmrzavanja – stimuliranjem poželjnog ili destimuliranjem nepoželjnog ponašanja svladava se otpor promjenama, pa zaposlenici shvaćaju neizbježnost promjena.
- Faza mijenjanja – uspostavljaju se novi odnosi, pri čemu pojedinci koji prihvate ciljeve promjena i percipiranu vrijednost za poduzeće koju promjena donosi, lako prolaze kroz ovu fazu i uklapaju se u nove odnose, dok se pojedinci koji pružaju jak otpor promjenama moraju pridobiti, slomiti ili otpustiti.
- Faza ponovnog zamrzavanja – jako je važna kako se organizacija ne bi vratila u prijašnje stanje, a postiže se strogom kontrolom i nadzorom funkcioniranja novih odnosa dok ne uhvate čvrst korijen.

5. Ocjena, odnosno vrednovanje promjena jako je bitan čimbenik i menadžer, odnosno pokretač promjena prije pokretanja promjena mora, barem u grubim crtama (ako nije moguće precizno), znati što promjena donosi organizaciji kada su u pitanju koristi i troškovi.

[112] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 689.
[113] Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1994., str. 61-62.

Ovdje do izražaja dolaze članovi tima koji su kritičari i koji provjeravaju realnost promjena te prepoznaju nedostatke. Oni također definiraju kriterije koje promjena mora zadovoljiti kako bi bila pokrenuta.

Promjena je poželjna i potrebna ako pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti organizacije te u sklopu toga rezultira njezinom većom profitabilnošću i većim zadovoljstvom zaposlenika.[114]

3.4. Strategije promjena

Kao jedno od ključnih čimbenika uspjeha strateškog upravljanja Buble navodi prilagođavanje poduzeća okolini.[115] Pri analizi strateških promjena pozornost je najviše usmjerena na ljude, strukturu, sustave i kulturu organizacije. Također se mora promatrati i utjecaj unutarnjih i vanjskih faktora na implementaciju odabrane strategije koja bi trebala rezultirati planiranim promjenama.

Raspon promjena prilikom implementacije strategije može biti od minimalne promjene sve do promjena vizije i misije organizacije, a sukladno tom rasponu promjene Certo i Peter razlikuju sljedeće strategije:[116]

- strategiju kontinuiteta
- strategiju rutinske promjene
- strategiju ograničenih promjena
- strategiju radikalnih promjena
- organizacijsko preusmjerenje.

Navedena tipologija može se promatrati u odnosu na djelatnost, strukturu, proizvod i tržišni nastup, a stupanj strateških promjena u odnosu prema odabranim poslovnim čimbenicima moguće je vidjeti u tablici 6.

[114] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 692.
[115] Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (ur.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014.
[116] Buble, M. (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 161.

Tablica 6: Stupnjevi strateških promjena u odnosu prema odabranim poslovnim čimbenicima

Stupanj promjene	Djelatnost	Struktura	Proizvod	Tržišni nastup
Strategija kontinuiteta	postojeća	postojeća	postojeći	postojeći
Strategija rutinskih promjena	postojeća	postojeća	postojeći	novi
Strategija ograničenih promjena	postojeća	postojeća	novi	novi
Strategija radikalnih promjena	postojeća	nova	novi	novi
Organizacijsko preusmjerenje	nova	nova	novi	novi

Izvor: Buble, M. (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 161.

Strategija kontinuiteta nastavak je postojeće strategije koja je temelj uspješnog poslovanja poduzeća uz tek minimalne promjene. Ta se strategija koristi ako poduzeće ostvaruje zadovoljavajuće financijske rezultate, ima dobar tržišni udio i ugled među kupcima te se u okolini nisu dogodile nikakve značajnije promjene. Prednosti su te strategije znatno smanjenje troškova te osjećaj sigurnosti i eliminaciji stresa među zaposlenicima, eliminacija neizvjesnosti poslovnog rezultata te zadržavanje iste organizacijske strukture i tržišnog nastupa. Temeljni nedostatci te strategije jesu vjerojatna nemoćnost reagiranja na promjene kada to bude potrebno te opasnost od gubitka tržišnog udjela ili pada pregovaračke moći jer su u današnje vrijeme promjene svakodnevne. Zbog navedenih nedostataka tu je strategiju moguće primjenjivati samo u kraćem razdoblju.

Strategija rutinske promjene primjenjuje se sa svrhom privlačenja novih grupa korisnika proizvoda ili usluga te donosi minimalne preinake u provedbi aktualne strategije. Ne mijenja se strategija, već samo neki tržišni elementi vezani uz proizvode i/ili usluge, poput promjene cijena, promjene pakiranja, promjene distribucijskih kanala, agresivnijeg oglašavanja, promjene u promociji i sl. Prednost je te strategije u zadržavanju gotovo svih njezinih dijelova, što anulira stres kod zaposlenika. Nepostojanje uhodanih i stalnih kupaca te tržište koje je dinamičnije od same organizacije zahtijeva neke prilagodbe promjenama na tržištu koje ako su parcijalne i ako se redovito provode kao normalna prilagodba poslovnim partnerima također postaju rutina jer se vrše po već uhodanom postupku. Glavni nedostatak navedene strategije jest u statičnosti gotovo svih poslovnih čimbenika, tj. u tome što isti ostaju proizvodi i/ili usluge, ustroj organizacije, djelatnost, što se organizacija ne širi i što ostaje u tradicionalnim okvirima bez mogućnosti znatnijih promjena.

Strategija ograničenih promjena označava nastavak ponude istih proizvoda i/ili usluga na istom tržištu uz moguće uvođenje novih proizvoda i/ili usluga te širenje na nova tržišta, pri čemu ne dolazi do promjene organizacijske strukture. Promjene u okolini izazivaju organizaciju koja se bitnije ne mijenja, nego samo prilagođava tržištu inovacijom proizvoda i promjenom tržišnog nastupa. Strategije ograničenih promjena mogu biti brojne i vrlo raznolike jer se inovacije proizvoda i definicije novih tržišta mogu različito tumačiti. Iako se strategija ograničenih proizvoda odnosi na definiranje proizvodnje i prodaje proizvoda i/ili usluga te optimizacijom navedenih procesa pridonosi boljim poslovnim rezultatima, ona utječe i na poboljšanje ostalih dijelova organizacije jer procesi proizvodnje i prodaje zadiru u sve dijelove organizacije. Prednosti navedene strategije jesu nezadiranje u stabilnost organizacije te čuvanje postojeće djelatnosti i organizacijske strukture, što pridonosi mirnoći zaposlenika, dok se promjenama na proizvodima i /ili uslugama te u tržišnom nastupu odgovara zahtjevima promjenjive okoline. Nedostatci navedene strategije mogu se javiti ako inovacije, koje se odnose na proizvode i/ili usluge, nisu dovoljno izražene zbog tromosti organizacije.

Primjenom **strategije radikalnih promjena** zadržava se jedino djelatnost, dok su promjenama podložni organizacijska struktura, proizvodi i/ili usluge te tržište. Navedena strategija predstavlja veliki rizik, ali i mogućnost većih dobitaka u odnosu na prethodne strategije. Preduvjeti primjene navedene strategije jesu definiranje dominantnih procesa te temeljito preoblikovanje istih u svrhu napuštanja dotadašnjih navike i poslovnih odnosa. Navedene promjene utjecat će na pojačan otpor koji će se moći ublažiti isključivo primjenom odgovarajućeg menadžerskog stila, motivacije i pregovaranja. U nekim slučajevima treba promijeniti vodeće ljude pojedinih organizacijskih jedinica, čak i čitavu postojeću strukturu. Ukidanje dijela aktivnosti, čak i pojedinih organizacijskih jedinica, dovest će do viška radnika. Velika je vjerojatnost i *outsourcinga* jer se mnoge organizacije u navedenim okolnostima žele riješiti nepotrebnih troškova te se žele koncentrirati isključivo na temeljnu djelatnost. Prednost te strategije jest brza reakcija na promjene, što je poslovanje tipično za bogate organizacije, lidere na svojim tržištima. Nedostatci navedene strategije jesu nezadovoljstvo zaposlenika naglim i čestim promjenama te visoka cijena ulaganja u nove proizvode i postupke. Visoki rizici povezani s navedenom strategijom mogu ugroziti opstanak organizacije ako promjena nije dovoljno osmišljena ili ako su promijenjeni uvjeti njezine implementacije.

Organizacijsko preusmjerenje usmjereno je na glavnu djelatnost organizacije. Navedena strategija može se izvršiti na dva načina. Prvi je ulazak organizacije u potpuno novu djelatnost, bez obzira na to zadržava li ili napušta postojeću djelatnost, dok je drugi način spajanje s nekom organizacijom iz druge gospodarske djelatnosti. Navedeno spajanje može se izvršiti ravnopravnim udruživanjem dvaju subjekata uz nastajanje treće, nove pravne osobe ili se može provesti preuzimanjem jedne organizacije od strane druge. Također se može zaključiti da napuštanje pojedinih djelatnosti te koncentracija na samo jednu djelatnost znače strategiju preusmjerenja jer je gubitak pojedine djelatnosti, slično kao i njezino uvođenje, povezan sa znatnim organizacijskim promjenama. Navedena strategija obuhvaća sve čimbenike poslovanja. Treba oblikovati novu viziju, misiju, strateške ciljeve i strateške planove. Nova strategija zahtijeva i izradu nove organizacijske strukture s potpuno novim organizacijskim dijelovima te uspostavu nove hijerarhije. Ulazak u novu djelatnost zahtijeva i nove tehnologije koje će također utjecati na organizacijsku strukturu te će biti potreban i dugotrajan proces usvajanja novih znanja. U tehnologiju će biti ugrađen samo dio znanja, dok će ostatak potrebnog znanja trebati osigurati zapošljavanjem novih ljudi i učenjem onih koji ostaju u organizaciji. Organizacijsko preuzimanje moguće je vidjeti kao prednost samo ako postojeća djelatnost ne omogućuje uspješno poslovanje i vodi u propast. Nedostatci te strategije jesu visoka cijena, dugotrajan i kompliciran postupak provedbe te velika neizvjesnost budućeg poslovanja. U slučajevima spajanja i preuzimanja može se dogoditi gubitak samostalnosti i identiteta organizacije.

3.5. Izvori i pokretači organizacijskih promjena

Žugaj i Šehanović navode kako je organizacije moguće definirati i kao otvoreni sustav čije je obilježje visoki stupanj interakcije s okolinom. Promatra li se organizacija kao otvoreni sustav, organizacijske promjene treba shvatiti kao dio onih poslovnih aktivnosti kojima organizacija ostvaruje povratnu vezu, mijenjajući sebe kako bi povećalo vjerojatnost postizanja cilja.[117] S obzirom na to da se mijenja okolina, mora se mijenjati i organizacija ako želi opstati i biti uspješna. Zato se organizacija mora tretirati dinamički jer bi okoštala struktura onemogućila funkcioniranje poslovnog sustava.

[117] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 208-210.

Na današnje organizacije sa svih se strana vrši pritisak da provode promjene. Snage koje potiču promjene razlikuju se od autora do autora. Prema Robbinsu šest je sila koje pojačano stvaraju potrebu za promjenom:[118]

- narav radne snage
- tehnologija
- gospodarski šokovi
- društveni trendovi
- svjetska politika
- utakmica.

Promjenjiva **narav radne snage** ogleda se u sve većem broju zaposlenih žena u odnosu na prije nekoliko desetaka godina. Također su promjene jako izražene i u obrazovanju radne snage te je danas znatno više visoko obrazovanih nego što je to bilo prije.

Napredak **tehnologije** mijenja narav rada. Sve je više potpuno automatiziranih proizvodnih pogona koji omogućuju da zaposlenici preuzmu druge radne zadatke. Vještine kojima raspolažu zaposlenici sve brže zastarijevaju te su potrebne stalne obuke i osposobljavanja. Za razliku od prijašnjih radnika koji su radili usko specijalizirane i rutinske poslove, danas radnici rade u timovima čiji pripadnici mogu izvršiti višestruke zadatke i sudjelovati u timskim odlukama. Menadžeri novom tehnologijom sve brže dolaze do raznih poslovnih podataka, što im omogućuje brže donošenje odluka.

Gospodarski šokovi sve su više naglašeni. Sredinom prošlog stoljeća prošlost je bila prilično dobar predgovor za budućnost. Međutim, već sedamdesetih godina prošlog stoljeća od prekonoćnog učetverostručenja cijene nafte počeli su se događati gospodarstveni šokovi koji potiču organizacije na neprekidne promjene kako bi se prilagodile turbulentnoj okolini.

Društveni trendovi očituju se u sve više visoko obrazovanih ljudi. Također se može primijetiti sve veći broj razvoda i povećani broj jednočlanih kućanstava te pomak potrošačkih preferencija prema specijaliziranim trgovinama.

[118] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 270-275.

Svjetska politika donosi sve veći broj manjih država koje su nastale podjelama velikih. Napredak informacijske tehnologije omogućio je svjetsku globalizaciju. Sve je veći broj stranaca u organizacijama, a organizacije otvaraju sve veći broj podružnica i proizvodnih pogona izvan matične države te se vrši prelijevanje kapitala s jednog kraja svijeta na drugi.

Povećane **utakmice** donose potrebu za borbu s konkurencijom koja dolazi iz bilo kojeg kraja svijeta. Također je i sve veći broj manjih poduzeća s inovativnim proizvodima. Sve navedeno potiče organizacije na stalnu promjenu kako bi opstale na tržištu.

Oden navodi da taj pritisak može biti socijalni ili politički te ekonomski ili tehnološki. Prema mišljenju Cumminga i Worleyja globalizacija, informacijska tehnologija i upravljanje inovacijama tri su glavna trenda koja uzrokuju organizacijske promjene. U vezi s provođenjem organizacijskih promjena Carnall postavlja dva osnovna pitanja. Prvo je pitanje treba li uopće pokušati provesti promjene, dok se drugo pitanje odnosi na to što pojedinac može učiniti kako bi povećao šanse za uspješno provođenje promjena. Odgovor na navedena pitanja olakšava jednadžba promjena:

$$\mathbf{EC = A \times B \times C}$$

pri čemu su:

EC – energija za promjenom
A – nezadovoljstvo sadašnjim stanjem
B – razina znanja o idućim praktičnim koracima
D – zajednička vizija.

Iz jednadžbe se može zaključiti kako će nezadovoljstvo postojećim stanjem – A rezultirati energijom za promjenom EC samo uz dovoljna razina znanja – B i viziju – D o tome što treba učiniti.

Uvjet nastajanja promjena je taj da energija za promjenom mora biti veća od troškova provođenja promjene odnosno EC > Z. U suprotnom, promjene ne treba provoditi jer bi učinci tih promjena bili manji od troškova za njihovo provođenje. To je temeljno načelo od kojeg se polazi pri odlučivanju o promjenama u organizaciji.[119]

[119] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 672-673.

Kako bi se pronašli izvori i pokretači promjena može se koristiti riblja kost, tj. dijagram u vidu slika napravljenih od linija i riječi koje se spajaju u svrhu iskazivanja odnosa između posljedice (učinka) i početnog uzroka. Taj se dijagram koristi u planiranju i rješavanju problema jer ukazuje na probleme i na čimbenike koji uvjetuju probleme ili naglašavaju točke čimbenika potrebnih da osiguraju uspjeh akcije. Da bi se identificirao uzročni problem, tim stručnjaka radi nekoliko koraka:[120]

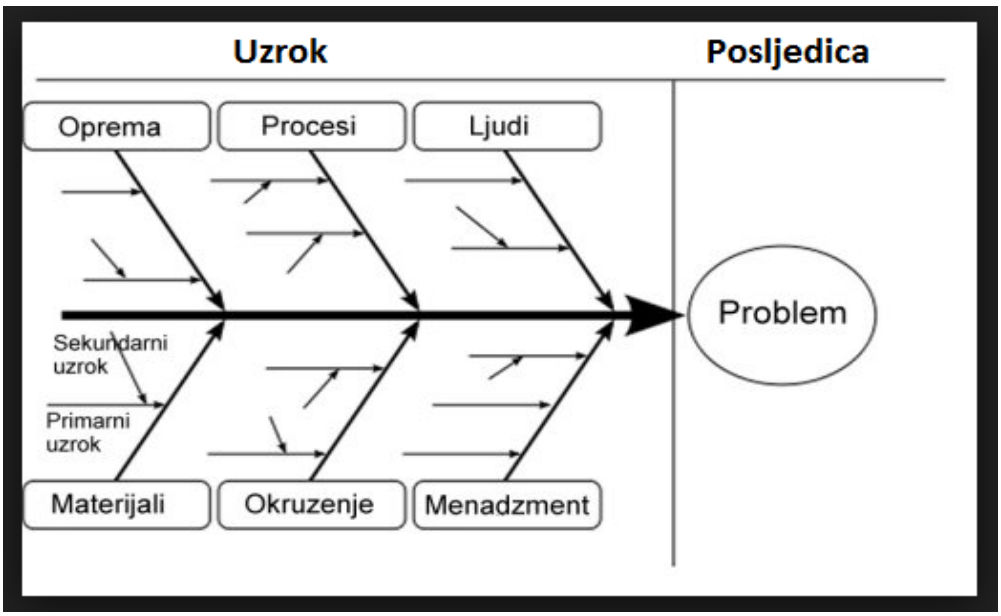
1. korak – ucrtavanje kralježnice i glave ribe –u glavu ribe jasno se upisuje posljedica (učinak)

2. korak – definiranje ribljih kosti koje izlaze iz kralježnice – upisuju se glavni izvori i pokretači organizacijskih promjena

3. korak – definiranje ribljih kosti koje izlaze iz kosti u koraku 2 – upisuju se izvori i pokretači organizacijskih promjena niže razine

4. korak – definiranje ribljih kosti koje izlaze iz kosti u koraku 3 – upisuju se izvori i pokretači organizacijskih promjena još niže razine itd.

Izgled dijagrama riblje kosti prikazan je na slici 1.



Slika 1: Primjer dijagrama riblje kosti
Izvor: Chronos d.o.o. http://chronos.ba/2014/07/pronadite-uzrok-problema-i-njegovo-rjesenje-uz-pomoc-dijagrama-riblje-kosti/

[120] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 206-209.

Svaki daljnji korak ovisi o razinama do kojih se može raščlaniti nadređeni čimbenik. Uzroci se stavljaju ispod odgovarajuće kategorije te se tako može identificirati svaki izvor i pokretač organizacijskih promjena. Završeni dijagram omogućava timu stručnjaka da rasprave o svim upisanim uzrocima i u promatranom vremenu odrede korijen(e) problema.

Dobro planiranje promjena trebalo bi uroditi željenim učincima od kojih su najvažniji:[121]

- Ostvarivanje svrhe organizacije – objašnjenje ili definiranje misije i ciljeva organizacije.
- Ostvarivanje ciljeva organizacije – ostvarivanje definiranih ili izmijenjenih rezultata koje se želi postići.
- Ostvarivanje strategije – objašnjenje ili stvaranje strateških i operativnih planova.
- Promjena tehnologije – poboljšanje opreme, prostora i radnih procesa.
- Promjena strukture – promjena oblika organizacije.
- Ostvarivanje zadataka – ponovno definiranje oblika radnih mjesta pojedinaca i skupina.
- Promjena ljudi – poboljšana praksa regrutiranja, odabira, zapošljavanja, obuke i razvoja ljudskih potencijala.
- Promjena kulture – njegovanje ključnih vrijednosti i uvjerenja.

3.6. Upravljanje promjenama

Strich definira upravljanje promjenama kao „stalnu inicijaciju, planiranje i kontrolu inovativnih zadataka, s obzirom na osobne poglede sudionika u promjenama“.[122] Sam proces upravljanja promjenama ključni je dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije. Međutim, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnost efikasnog upravljanja promjenama dvije su suprotnosti.[123]. Upravljanje promjenama nije nimalo lako ni jednostavno, ali menadžer promjena, kao onaj koji pokreće i provodi organizacijske promjene, njima mora znati upravljati. Također, dok je još u funkciji, stari sustav mora biti maksimalno efikasan i ne može ga se uništiti prije nego se stvori novi koji će ga zamijeniti.[124]

[121] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 673.
[122] Ibidem, str. 706.
[123] Aleksić, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke – Litwin model organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina, 4 (1), str. 16-26., 2014., str. 18.
[124] Srića, V.: Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje, Delfin, Zagreb, 2004., str. 215.

Prilikom provođenja promjena javljaju se brojni problemi te će uspjeh promjena ovisiti o uspjehu rješavanja tih problema.

Burke kod upravljanja promjenama uočava dva elementa koja treba izvršiti kako bi promjene bile uspješno provedene. To su dijagnosticiranje postojećeg stanja i poduzimanje odgovarajuće reakcije. Kako bi se smanjio rizik slabog ili neuspješnog provođenja promjena Toffler smatra kako najmanje jedno područje našeg života treba biti stabilno, a ta stabilna područja naziva zonom stabilnosti. Za razliku od Tofflera koji govori o promjenama u privatnom životu, Schein se bavi zonama sigurnosti u radu i naziva ih nosači sidra. Prema njemu nosači sidra mogu biti:[125]

- menadžerske sposobnosti
- tehničke sposobnosti
- sigurnost
- kreativnost
- autonomnost, odnosno neovisnost.

Svaka promjena izaziva otpor, pa i stres koje menadžer treba pokušati smanjiti kako bi omogućio njezinu provedbu. Za razliku od tradicionalnog upravljanja promjenama koje se temeljilo na svladavanju otpora promjenama, Cummings i Worley smatraju da bi se novi pristup upravljanja promjenama trebao temeljiti na stvaranju vizije budućeg stanja i dobivanju potpore za nju.[126]

3.6.1. Otpor promjenama

Prema Buchannanu i Huczynskom otpor promjenama je „nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca“.[127]

Otpor promjenama prirodna je reakcija ljudi, posebno ako ih te promjene ugrožavaju. Budući da se ljudi mnogo bolje i ugodnije osjećaju u poznatoj i sigurnoj situaciji, svaka promjena

[125] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 706.
[126] Ibidem, str. 708.
[127] Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 579.

koja sa sobom donosi neizvjesnost i rizik kod ljudi će izazvati strah. Iako je karakterističan za sve ljude, otpor promjenama kod ljudi razlikuje se u ovisnosti o vrsti i razini obrazovanja te u ovisnosti o državi u kojoj žive što utječe na njihovu kulturu, tradiciju, industrijsku kulturu, mobilnost radne snage, mogućnost zaposlenja i slično.

Vrsta promjena (tehnološka, strukturna, promjena ljudi te promjena proizvoda i usluga) također utječe na otpor promjenama te je očito da će najveći otpor izazvati promjene koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi.

Glavni izvori otpora promjenama prema Gordonu, Mondyju, Sharplinu i Premeauxu jesu:[128]

- Nesigurnost – posljedica neznanja što će promjena donijeti, otpada kada se nema izbora jer se nema što izgubiti.
- Mogući socijalni gubitci – promjene u organizaciji mogu narušiti uspostavljene socijalne odnose i uzrokovati socijalne gubitke.
- Ekonomski gubitci – najčešće se izražavaju kao gubitak posla. Odnosi se na radnike koji se ne mogu prilagoditi potrebama i zahtjevima novog radnog mjesta.
- Smetnje, odnosno neprilike – posljedica potrebe za dodatnim znanjima, odnosno učenjem u svrhu svladavanja promjena.
- Neprihvaćanje gubljenja kontrole – posebno u odnosu na prijašnji položaj koji je pojedinac zauzimao u organizaciji. Pruža se otpor zbog svjesnosti gubitka dotadašnje moći.
- Nepredvidive posljedice – kada zaposlenici jednog dijela organizacije pružaju otpor promjenama u drugim dijelovima organizacije jer ne znaju kakve će to posljedice imati za njih, tj. njihov dio organizacije.
- Udružena oporba – skupina ljudi pogođenih promjenama koji se povezuju protiv provođenja promjena da bi bili jači u svom nastupu prema menadžmentu. Može nastati spontano ili može biti organizirana – sindikalna oporba.
- Opasnost od gubitka utjecaja pojedinca – otpor promjenama zbog straha od gubitka dotadašnje moći i utjecaja – najčešće su to menadžeri.

Robbins izvore otpora grupira u ovisnosti o njihovu izvoru koji može biti individualan ili organizacijski:[129]

[128] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 709-710.

- Individualni otpor – počiva na temeljnim ljudskim svojstvima poput percepcije, osobnosti i potreba:
    - Navika – ljudi su stvorenja navike. Kako bi savladali složenost života ljudi se oslanjaju na navike ili programirane odgovore. Sklonost da odgovaraju na svoje uobičajene načine prilikom suočavanja s promjenom postaje izvor otpora.
    - Sigurnost – ljudi s visokom potrebom za sigurnošću pružat će otpor promjenama zbog prijetnji njihovu osjećaju sigurnosti.
    - Gospodarstveni čimbenici – zabrinutost da će promjena smanjiti nečije prihode.
    - Strah od nepoznatog – poznato se zamjenjuje dvosmislenošću i neizvjesnošću.
    - Selektivna obrada podataka – percepcija je alat kojim pojedinci oblikuju svoj svijet. S obzirom na to da je taj svijet kreativan, on pruža otpor na promjenu zbog čega pojedinci selektivno obrađuju informacije da bi njihove percepcije ostale nepromijenjene. Pojedinci čuju samo ono što žele čuti te zanemaruju informacije koje dovode u pitanje svijet koji su stvorili.
- Organizacijski otpor – organizacije su po naravi konzervativne i aktivno pružaju otpor promjenama, a većina njih iznimno je otporna na promjenu:
    - Strukturalna inercija – organizacije imaju ugrađene mehanizme za ostvarivanje stabilnosti, poput selekcije ljudi.
    - Ograničena koncentracija na promjenu – organizacije su sačinjene od niza međuovisnih podsustava te nije moguće izmijeniti jedan bez utjecaja na ostale. Također valja naglasiti da su veći sustavi skloni poništavanju ograničenih promjena u podsustavima.
    - Inercija skupine – skupne norme djeluju kao ograničenja čak i kada neki pojedinac želi promijeniti svoje ponašanje.
    - Prijetnja stručnosti – stručnost specijaliziranih skupina može ugroziti promjene u organizacijskim obrascima.
    - Prijetnja uspostavljenim odnosima moći – razdioba vlasti u donošenju odluka može zaprijetiti dugo uspostavljenim odnosima moći u organizaciji.
    - Prijetnja uspostavljenim alokacijama resursa – skupine u organizaciji koje kontroliraju znatnu količinu resursa promjenu uglavnom vide kao prijetnju.

[129] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 280-282.

Ako se izvori otpora promjenama ne uklone, može doći do različitih reakcija zaposlenika, od povlačenja zaposlenika u sebe, pa sve do njihovih agresivnih ispada, što može rezultirati brojnim negativnim posljedicama, kako za njih same, tako i za organizaciju.

Otpor promjenama može biti otvoren, implicitan, trenutačan i odgođen. Menadžeri najlakše djeluju na otvoreni i trenutačni otpor dok je rješavanje implicitnih i odgođenih otpora promjenama mnogo izazovniji za menadžere. Otpor promjenama može biti i pozitivan jer osigurava određeni stupanj stabilnosti i predvidivosti ponašanja te bi bez stanovitog otpora organizacijsko ponašanje poprimilo svojstva kaotične nemarnosti. Otpor promjenama može biti i izvor funkcionalnog sukoba koji će potaknuti zdravu raspravu te u konačnici rezultirati boljom odlukom.[130] Hammer i Stanton ističu kako je otpor promjenama prirodan i neizbježan te da je najveća greška misliti da promjene neće izazvati otpor. Također ističu da je otpor znak da se nešto događa te da izostanak otpora treba izazvati zabrinutost jer je to znak da promjene nisu onakve kakve bi trebale biti.[131]

3.6.2. Smanjivanje otpora promjenama

Kako bi se organizacijske promjene provele menadžeri moraju pronaći rješenja kako umanjiti otpor promjenama. Ljudi bi primjenom određenih metoda trebali postupno prihvaćati promjene, dok bi oni koji ih ne bi prihvatili trebali napustiti organizaciju.

Prema Certu otpor promjenama može se umanjiti na jedan ili više sljedećih načina:[132]

- Izbjegavanje iznenađenja – menadžment treba pripremiti zaposlenike na promjene koje ih očekuju te ih treba pravovremeno informirati o svemu što je relevantno za provođenje promjena.
- Podupiranje stvarnog razumijevanja promjena menadžmenta – menadžment treba pomoći zaposlenicima da razumiju promjenu te je prihvate kako bi uklonili otpor.
- Stvaranje uvjeta za provođenje promjena – čime će se otkloniti prepreke, tj. otpor promjenama, a podrazumijeva i pozitivno stajalište menadžmenta prema promjenama.

[130] Ibidem, str. 279.
[131] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 711.
[132] Ibidem, str. 711-712.

- Izvođenje pokusnih promjena – omogućava suočavanje zaposlenika s promjenama u pokusnom razdoblju te eliminira strah od mogućih negativnih posljedica.

Kotter i Schlesinger donose sljedeće načine smanjivanja otpora promjenama:[133]

- obrazovanje i komunikacije
- participacija
- olakšanje i potpora
- pregovori
- manipulacija i kooptiranje
- prisila.

Načini smanjivanja otpora promjenama prema Gordonu, Mondyu, Sharplinu i Premeauxu jesu:[134]

- Pravodobno informiranje zaposlenika o promjenama – zašto se ide u promjenu i što promjena donosi.
- Sudjelovanje zaposlenika u promjenama – jedan od najboljih načina.
- Davanje jamstva zaposlenicima da neće izgubiti posao – jako bitno zbog stalnog straha zaposlenika od gubitka posla.
- Provođenje samo potrebnih promjena – zaposlenici će ih razumjeti ako je organizacija ugrožena.
- Zadržavanje dosadašnjih korisnih običaja i neformalnih odnosa – odgovara zaposlenicima jer se tako ne ugrožava postojeće stanje u organizaciji.
- Izgradnja povjerenja između menadžera promjena i zaposlenika – ovim se uklanjaju svi otpori promjenama.
- Stalno savjetovanje zaposlenika kako bi lakše prihvaćali promjene – menadžeri moraju ne samo informirati zaposlene o promjenama, nego se moraju s njima i savjetovati.
- Pregovaranje između menadžera promjena i zaposlenika – nije među poželjnijim načinima.

[133] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 282-284.
[134] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011, str. 712.

Miller i drugi dokazali su da bi zaposlenici izražavali visoku razinu spremnosti na promjene ako bi osjećali da su primili visoko kvalitetne i važne informacije o promjenama. Eby i drugi otkrili su da „zaposlenici koji su ocijenili svoje odjele kao one s fleksibilnom politikom i procedurama bili spremniji svoju organizaciju i ljude koji tamo rade ocijeniti osjetljivijima na promjene“.[135]

3.6.3. Promjene i stres

Svako provođenje promjena izaziva stres kod svih zaposlenika na koje se te promjene odnose, čak i u situacijama kada se koriste mehanizmi smanjivanja otpora promjenama. Razina stresa ovisi o vrsti i posljedicama promjena te o samom zaposleniku jer ljudi različito reagiraju na promjene. Brojne su definicije stresa. Tako Schermerhorn navodi da je stres „stanje napetosti koje se očituje u suočavanju pojedinca s neobičnim zahtjevima, prisilama i mogućnostima“.[136] Robbins navodi kako je stres „dinamički uvjet u kojem je pojedinac suočen s prilikom, ograničenjem ili zahtjevom koji su povezani s onim što on želi te čiji se rezultat može smatrati neizvjesnim i važnim“.[137]

Prema *Medicinskom leksikonu* pod stresom se podrazumijeva „djelovanje raznih štetnih činitelja na organizam te odgovor organizma na te utjecaje koji se ispoljava skupom metaboličkih i visceralnih reakcija, koje su odraz njegovih adaptacijskih mehanizama. Stres nastaje uslijed teškoća na koje pojedinac ne može djelovati, a u fiziologiji i medicini kao uzroci stresa navode se trauma, snažna emocija, hladnoća, vrućina, infekcija, strah i slično“.[138]

Stres je popratna pojava svih organizacijskih promjena, zbog čega menadžment mora naučiti upravljati stresom te ga ukloniti ili smanjiti na prihvatljivu razinu. Stres je bitno proučavati jer kod čovjeka može izazvati brojne fizičke i psihičke tegobe. Stres za posljedicu može imati i nedolazak zaposlenika na posao zbog opasnosti od prenošenja stresa na druge zaposlenike

[135] Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (ur.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014., str. 96.
[136] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 714.
[137] Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 285.
[138] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 200.

koji mu nisu skloni. Za uspješno upravljanje stresom treba na vrijeme prepoznati njegove simptome, a prema Robbinsu i Coulteru simptomi stresa jesu:[139]

- Fizički – promjene u metabolizmu, ubrzan rad srca, ubrzano disanje, povišen krvni tlak, glavobolja, pa čak i mogućnost srčanog udara.
- Psihički – nezadovoljstvo poslom, napetost, tjeskoba, iritabilnost, dosada i oklijevanje.
- Ponašajni – promjena u proizvodnosti, izostanci s posla, promjena radnog mjesta, promjena u prehrambenim navikama, povećano pušenje i/ili konzumiranje alkohola, ubrzani govor, nemir i poremećaj sna.

Što se tiče upravljanja stresom bitno je da menadžeri razumiju stres i način na koji utječe na zaposlenike. Također trebaju otkriti gdje stvarno postoji u organizaciji te pomoći zaposlenicima da ga kontroliraju. Postoje tri faze upravljanja stresom:[140]

Prva faza upravljanja stresom odnosi se na razumijevanje stresa i njegovog utjecaja na produktivnost zaposlenika. Menadžer treba spoznati kakav je odnos između količine stresa i količine učinka zaposlenika. Naime, nedovoljno opterećen zaposlenik imat će slab učinak, kao i onaj koji je prekomjerno opterećen stresom. Treba prepoznati optimalnu razinu stresa. Međutim, postoje dva problema – prvi se odnosi na određivanju granice optimalnog stresa, dok se drugi odnosi na prepoznavanje te granice za svakog pojedinog zaposlenika.

Druga faza upravljanja stresom odnosi se na otkrivanje gdje stres u organizaciji postoji kako bi se moglo utvrditi je li on na odgovarajućoj razini. U slučaju da je potrebno, povećati ga ili ublažiti psihološkim djelovanjem, ali i mnogo suptilnijim i sofisticiranijim metodama obrade zaposlenih.

Treća faza upravljanja stresom odnosi se na pomaganje zaposlenicima da kontroliraju i prebrode stres. Svi uzročnici stresa jednim se imenom zovu stresori i oni su ključevi za upravljanje stresom. Menadžer djelovanjem na njih može smanjiti stres. Stresori u organizaciji mogu biti promjena tehnologije, organizacijske strukture, ljudi te proizvoda i usluga. Stresori izvan organizacije, tj. oni iz osobnog života zaposlenog stvaraju dva problema – menadžeru ga je teško kontrolirati, a osim toga etička ograničenja brane menadžeru da se miješa u osobni život zaposlenika.

[139] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 714-715.
[140] Ibidem, str. 715-717.

Tyler razlikuje sljedeće tipove ličnosti koji mogu utjecati na pojavu i oblik stresa:[141]

- Ambiciozan tip – uvijek aktivan i pozitivan, savjestan je i sa strogim mjerilima, uvijek mu nedostaje vremena te želi biti vođa i upravljati ljudima.
- Miran tip – zadovoljan svojim statusom, ne ističe se i ne zabrinjava se zbog sitnica.
- Zabrinut tip – ima malo samopouzdanja i uvijek se brine da ne pogriješi, organizira život tako da izbjegava suočavanje s problemima, često osjeća tjeskobu zbog velikih briga.
- Bezbrižan tip – pun veselja, lako svladava probleme te se na svaku situaciju brzo prilagođava.
- Sumnjičav tip – veoma odan poslu i uzima ga vrlo ozbiljno, ni u koga nema povjerenja i ne pokazuje svoje osjećaje.
- Ovisan tip – nije samostalan te voli da ga vodi druga osoba i da drugi o njemu odlučuju.
- Nervozan tip – savjestan i pouzdan u poslu, voli da se sve obavlja po planu, ne voli promjene jer kad se one dogode biva jako potresen.

U tablici 7 prikazana je vjerojatnost pojave stresa i njegovih simptoma ovisno o tipu ličnosti.

Tablica 7: Vjerojatnost pojave i simptomi stresa

Tip ličnosti	Vjerojatnost stresa	Simptomi stresa
Ambiciozni	Vrlo velika	Fiziološki
Mirni	Vrlo mala	Fiziološki
Zabrinuti	Vrlo velika	Psihički
Bezbrižni	Mala	Fiziološki
Sumnjičavi	Umjerena	Psihički i fiziološki
Ovisni	Umjerena	Psihički
Nervozni	Umjerena	Fiziološki

Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 203.

Kako bi spriječio nastanak nepoželjnih stresora u organizaciji menadžment bi mogao prihvatiti tri strategije:[142]

[141] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 202.
[142] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 718.

- Stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci – zamjenu tradicionalne, klasične, birokratske organizacije fleksibilnim organizacijskim formama.
- Kreiranje zanimljivih poslova – ti će poslovi motivirati zaposlenike i ukloniti im stres tako da ih oslobode dosadnih rutinskih poslova.
- Stvaranje programa u vezi s karijerom – omogućit će zaposlenicima da spoznaju svoju budućnost odnosno svoje mjesto u organizaciji nakon organizacijske promjene.

3.6.4. Provođenje promjena

Provođenje promjena složen je proces koji se sastoji od više faza. Faze provođenja razlikuju se od autora do autora, ali svaka se klasifikacija sastoji od faza bez kojih bi provođenje promjena bilo bezuspješno.

Nutt u svom modelu koji naziva transakcijskim navodi pet faza, i to formulaciju, koncept razvoja, detaljiziranje, vrednovanje i instaliranje.

Cummings i Worley također navode pet faza u provođenju promjena. To su motiviranje za promjene, kreiranje vizije, razvoj političke potpore za provođenje promjene, upravljanje prijelazom i podržavanje promjene.

Bullock i Batten donose najopćenitiju podjelu faza provođenja promjena. Oni navode istraživanje (kako bi se odlučilo treba li stvarno ići u promjene), planiranje (na temelju dostupnih informacija dijagnosticira se stanje i određuju ciljevi promjena), provođenje aktivnosti (pomak organizacije u buduće stanje) te integraciju (promjene se stabiliziraju).[143]

Burnes u svom djelu navodi da proces provođenja promjena sadrži tri međusobno povezana elementa:[144]

- ciljevi i rezultati
- planiranje promjene
- ljudi.

[143] Ibidem, str. 718-719.
[144] Burnes, B.: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, 2004., str. 468.

Također naglašava kako su u mnogim slučajevima organizacijske promjene bile bezuspješne zbog slabo promišljenih i nedosljednih ciljeva.

Flamholtz i Randle donose „The Management System“ model koji se sastoji od četiri faze:[145]

- Planiranje – sastoji se od sljedećih faza:
    - prepoznavanje potrebe za promjenom (uključujući temeljne čimbenike koji doprinose potrebi za promjenom)
    - prepoznavanje potencijalnih prepreka promjenama kojima se mora upravljati u postupku promjene
    - prepoznavanje vrste potrebne promjene
    - razvoj plana (obično pisani plan) za pokretanje organizacije, timova i/ili pojedinaca iz trenutnog stanja u novo stanje.
- Početak – ova faza uključuje početak provođenja plana promjena jer samo imati plan nije dovoljno. Da bi plan postao stvarnost, sudionici procesa promjena trebaju izvršiti ono što je definirano planom. Voditelj procesa promjena treba stvoriti želju za promjenama i prenijeti na ljude odgovornost za rezultate.
- Napuštanje – ovo je najteža faza u kojoj organizacija, timovi i/ili pojedinci moraju napustiti stare načine obavljanja poslova i prihvatiti nove koji predstavljaju promjenu. U ovoj fazi vrlo je bitna strategija smanjenja otpora promjenama. Voditelji promjena trebaju prepoznati izvore otpora promjenama i upravljati njima u sklopu cjelovitog plana promjena. Treba neprestano pratiti opseg glavnih i sporednih ciljeva koji su postignuti. Kada se pojave problemi voditelji promjena moraju poduzeti korake za njihovo rješavanje. Drugim riječima, tijekom ove faze potrebno je neprekidno praćenje akcija koje se protive promjenama.
- Završetak – promjena se smatra završenom kada je cilj promjene naveden u fazi planiranja postignut.

Prema Gordonu, Mondyu, Sharplinu i Premeauxu promjene se mogu provoditi prema sljedećim fazama:[146]

- prepoznavanje potreba za promjenom
- identificiranje metoda promjene

[145] Flamholtz, E., Randle, Y.: Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, New York, 2008., str. 20-21.
[146] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 720.

- odmrzavanje sadašnjeg stanja
- kretanje prema novim uvjetima
- ponovno zamrzavanje i stvaranje novog *statusa quo*.

Iako brojni autori upotrebljavaju različite faze u procesu provođenja promjena te ih različito nazivaju, one se u bitnome ne razlikuju. Cijeli postupak može se pojednostavniti i podijeliti u tri temeljna koraka koja su podjednako važna za uspješno provođenje promjena. Može se reći da je za cijeli postupak jako bitna prva faza, tj. faza u kojoj se utvrđuje trenutno stanje organizacije i potreba za promjenom. Sljedeća, također jako bitna faza jest ona u kojoj se stvara klima pogodna za prihvaćanje promjena, odnosno klima u kojoj se osigurava da zaposlenici prihvate promjene. Posljednja faza bila bi ona u kojoj se promjene provode te se dostiže željeni cilj.

Kao što organizacije prolaze kroz nekoliko faza tijekom procesa provođenja promjena, pojedinci također prolaze kroz tri faze:[147]

- Odmrzavanje – stanje u kojem su pojedinci spremni na usvajanje i učenje novog načina ponašanja. Događa se kada su snage koje potiču promjene jače od snaga koje pružaju otpor.
- Mijenjanje – stanje u kojem odmrznuti pojedinci, počinju eksperimentirati s novim ponašanjem. Ovdje treba naglasiti kako Marušić navodi da je u praksi teško jasno razlučiti faze odmrzavanja i mijenjanja jer se one preklapaju.[148]
- Ponovno zamrzavanje – stanje u kojem pojedinci shvaćaju da je ponašanje koje su iskušali za vrijeme mijenjanja, dio njih – potrebno je da se ljudi ne bi vratili staroj praksi.

Svaku organizaciju čine ljudi, što znači da će tri faze koje se odnose na ponašanje ljudi u promjenama odnositi i na ponašanje same organizacije. Navedene faze neprestano se izmjenjuju u životu organizacije i njezinih zaposlenika, a posebno danas kada su promjene postale dio života. Za uspješno provođenje promjena odgovoran je menadžment koji mora osigurati da faze odmrzavanja i mijenjanja budu što kraće te da faza zamrzavanja ne prijeđe u duboko zamrzavanje, što bi otežalo provođenje idućih promjena. Kako bi uspjeli u svemu navedenom, menadžeri promjena moraju jako dobro poznavati zaposlenike.

[147] Ibidem, str. 721.
[148] Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1994., str. 61.

4. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU PROMET D.O.O. SPLIT

4.1. Opći podatci o poduzeću Promet d.o.o. Split

Promet d.o.o. Split organizira prijevoz putnika na području grada Splita i dijela Splitsko-dalmatinske županije, što obuhvaća oko 310 000 stanovnika. Svi dijelovi grada Splita povezani su gustom mrežom od dvadeset autobusnih linija. Osim gradskih autobusnih linija, putnicima je na raspolaganju više od trideset linija prigradskog i šireg gradskog prometa.

Pokrivajući mrežom autobusnih linija osnovne smjerove dnevnih kretanja stanovnika, Promet je u 67 godina postojanja znatno utjecao na razvoj grada Splita i Splitsko-dalmatinske županije. Promet prati razvoj grada i županije prometno povezujući novosagrađena naselja, prilagođavajući stalno stajališta i trase linija potrebama i željama građana.

Promet raspolaže voznim parkom od 157 autobusa prosječne starosti 12,5 godina, ima 336 vozača, a godišnje preveze više od 37 250 000 putnika te prevali gotovo 9 150 000 kilometara.

Uz svoju osnovnu djelatnost – javni putnički prijevoz, Promet obavlja i druge srodne djelatnosti. Upravlja parkiralištima na javnim površinama, autobusnim kolodvorima u Trogiru i Omišu, održava svoj vozni park, povremeno pruža putničke usluge u unutarnjem i međunarodnom prijevozu, obavlja tehnička ispitivanja i analize te ovjerava mjerila ugrađena u vozila cestovnog prometa. Prema potrebi, Promet organizira i prijevoz školske djece. U Prometu je danas zaposleno 757 zaposlenika, od čega 98 žena i 659 muškaraca.

Poduzeće Promet d.o.o. Split nalazi se u fazi kada je njegovo poslovanje jako ugroženo zbog gubitaka koji su se gomilali kroz nekoliko desetljeća. Kako bi se izbjegao stečaj i potpuni kolaps poslovanja te postavili dobri temelji budućeg poslovanja, treba znatno umanjiti troškove poslovanja. Sve navedeno dovodi do potrebe provođenja temeljite reorganizacije kojom bi se povećala učinkovitost, što bi dovelo do viška zaposlenika koje bi trebalo otpustiti. Otpustiti se mogu stariji radnici kojima je ostalo nekoliko godina do mirovine i koji ne bi

stvarali nikakav otpor ako bi im se isplatile otpremnine zajamčene kolektivnim ugovorom. Međutim, ovdje se javlja problem zbog nedostatka novca za isplatu otpremnina. Višak zaposlenika može se riješiti i s mnogo manje novca, ali u tom slučaju otpuštalo bi se mlađe, uglavnom visokoobrazovane zaposlenike, koji se ne boje promjena i koji bi trebali biti temelj budućeg uspješnog poslovanja.

4.1.1. Organizacijska struktura

Kao što je navedeno, u poduzeću Promet d.o.o. Split trenutno je zaposleno 757 radnika koji su raspoređeni unutar devet sektora. Nešto manje od 13 % zaposlenih čine žene, što ne iznenađuje jer nešto više od polovine ukupnog broja zaposlenih otpada na zaposlene u prometnom sektoru gdje većinu (gotovo 90 %) čine vozači. U tablici 8 prikazana je raspodjela zaposlenika unutar sektora, kao i broj muškaraca i žena unutar istih.

Tablica 8: Raspodjela zaposlenika prema sektorima

REDNI BROJ	NAZIV SEKTORA	BROJ ZAPOSLENIH	BROJ MUŠKARACA	BROJ ŽENA
1.	PROMETNI SEKTOR	384	375	9
2.	TEHNIČKI SEKTOR	154	139	15
3.	KOMERCIJALNO RAZVOJNI SEKTOR	35	12	23
4.	SEKTOR PROMETA U MIROVANJU	75	69	6
5.	SEKTOR RAZVOJA	4	4	0
6.	FINANCIJSKO RAČUNOVODSTVENI SEKTOR	32	5	27
7.	PRAVNI SEKTOR	18	3	15
8.	UPRAVA	3	2	1
9.	SEKTOR ZA POSLOVE ZAŠTITE OSOBA I IMOVINE	52	50	2
UKUPNO		**757**	**659**	**98**

Izvor: Podatci dobiveni od Pravnog sektora poduzeća Promet d.o.o. Split

4.1.2. Povijest

Odlukom narodnog odbora općine Split broj 4689/48. od 13. ožujka 1948. godine osnovano je autosaobraćajno poduzeće Promet kojem je zadatak organiziranje gradskog i prigradskog

prometa. Skromnim prijevoznim kapacitetima, koji su se sastojali od 12 dotrajalih autobusa i nekoliko kamiona, Promet je počeo obavljati prijevoz koji se zbog čestih kvarova morao povremeno obustavljati. Pored toga održavana je i redovna sezonska linija za Dubrovnik. Te je godine prijeđeno 235 400 kilometara i prevezeno 823 420 putnika.

Intenzivni razvoj Prometa počinje tek 1953. godine. Nabavljeno je deset starih, ali generalno popravljenih „londonaca“. Garažni prostor preseljen je na današnju lokaciju hotela Marjan, gdje su dotrajale bivše konjušnice i prizemna zgrada preuređene za smještaj radioničkog prostora i ureda. Godine 1958. Promet je imao 244 zaposlenika te je raspolagao s 44 vozila. Prijeđeno je 2 007 541 kilometara te prevezeno 8 543 831 putnika. Iste godine Prometu je dodijeljena današnja lokacija, gdje je 1962. godine izgrađena zgrada za potrebe servisiranja vozila, a 1964. godine radionički prostor i uredi za potrebe stručnih i administrativnih službi. Te godine organiziran je prijevoz na otoku Šolti te je uveden trolejbusni prijevoz na relaciji od gradske obale do Solina. Zbog čestih prekida uvjetovanih neiskustvom vozačkog osoblja, kao i lošeg stanja prometnica u solinskom bazenu, trolejbusni prijevoz ukinut je 1968. godine.

U listopadu 1965. godine Prometu je pripojen pogon poduzeća Iskra iz Supetra, pa je Promet preuzeo cjelokupni cestovni prijevoz na otoku Braču. Sljedeće godine u mrežu svog prijevoza Promet uvodi i otok Hvar. Godine 1968. Promet je imao 701 zaposlenika, a raspolagao je s 133 vozila. Te je godine prijeđeno 7 959 806 kilometara i prevezeno 30 246 085 putnika. U Prometovu voznom parku 1978. godine bilo je ukupno 197 vozila. Prijeđeno je 12 250 753 kilometara, a prevezeno 43 134 493 putnika.

Godine 1979. sagrađen je novi objekt u čijem sastavu se nalazi Prometni ured, stanica za tehnički pregled vozila i fiksni UKV repetitor. Tijekom 1986. godine RJ na otoku Braču osamostaljuje se kao RO „Bračtrans“. Novi zonski tarifni sustav koji je podijelio mrežu linija na pet zona uveden je 30. kolovoza 1987. godine, pa se pojavio tehnološki višak radnika. U tu svrhu izrađen je elaborat o opravdanosti formiranja Sektora prometa u mirovanju, gdje bi se otvorio prostor za zapošljavanje postojećeg viška zaposlenika u poduzeću. Godinu dana kasnije Promet je imao 1 225 zaposlenika, dok se vozni park sastojao od ukupno 206 vozila. Prijeđeno je 13 014 573 kilometara te je prevezeno 67 926 556 putnika.

Godine 1990. Skupština općine Split sukladno Zakonu o poduzećima donijela je rješenje o organizaciji javnog poduzeća Promet Split. Nabavljena su tri „pauk“ vozila za prijenos

nepropisno parkiranih vozila te je odlukom IV Skupštine općine Split Prometu povjereno organiziranje otvorenih javnih parkirališta u užoj gradskoj jezgri. Izvan komunalnih djelatnosti otvorena je agencija za turistički i međugradski prijevoz putnika.

Od 1991. godine radnici Prometa aktivno su sudjelovali u Domovinskom ratu te vršili prijevoz Hrvatske vojske na svim bojištima. Usprkos nedaćama rata, promet na gradskim linijama funkcionirao je bez ikakvih problema. Godine 1996. dovršen je postupak usklađivanja organizacije poduzeća sa Zakonom o trgovačkim društvima i Zakonom o komunalnom gospodarstvu te se 30. listopada sklapa Ugovor o organiziranju i preoblikovanju komunalnog poduzeća Promet Split u društvo s ograničenom odgovornošću za obavljanje komunalne djelatnosti prijevoza putnika u javnom prometu. Vlasnici Društva jesu Grad Split sa 65,04 %, Grad Solin s 5 %, Grad Kaštela s 9,46 %, Grad Trogir s 4,26 %, Grad Omiš s 5,07 % te općine Kaštelanska Zagora s 1,01 %, Klis s 2,41 %, Marina s 1,43 %, Muć s 1,48 %, Podstrana s 1,70 %, Seget s 1,50 %, Šolta s 0,47 % i Šestanovac s 1,17 % udjela u temeljnom kapitalu Društva. Ustrojstvo Društva uspostavlja se na dva zasebna prometno-ekonomska centra, i to Gradski prijevoz za područje Grada Splita i Prigradski prijevoz za ostala područja. Vozni park se 1997. godine sastojao od 173 autobusa, od čega 80 zglobnih i 93 solo vozila. U prosincu 1998. godine Promet je imao 795 zaposlenika te je raspolagao s 178 vozila. Smanjenje broja zaposlenika ukazuje na značajnu racionalizaciju poslovanja u odnosu na 1988. godinu. Godine 1998. prevezeno je oko 39 000 000 putnika i prijeđeno oko 9 800 000 kilometara.

4.1.3. Postupak prikupljanja podataka za istraživanje

Prikupljanje podataka za istraživanje izvršeno je putem anketnog upitnika. Ukupno je podijeljeno 200 anketnih upitnika, od čega je 133 ili 66,50 % anketnih upitnika vraćeno popunjeno i uključeno u istraživanje, što iznosi 17,57 % od ukupno 757 zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split. Anketni upitnik sadržava ukupno 57 pitanja. Prvih 11 pitanja sačinjavaju pitanja o pripadnosti pojedinom sektoru u poduzeću Promet d.o.o. Split, pitanja o spolu i dobi ispitanika te pitanja o obrazovanju, radnom stažu, promjeni zaposlenja, napredovanju i proširivanju znanja, prosječnom trajanju radnog dana i o odnosu zaposlenika prema političkim strankama.

Drugi dio ankete, koji se sastoji od 39 pitanja, odnosi se na pitanja o organizacijskoj kulturi kojima se nastoji utvrditi koji tip organizacijske kulture dominira u poduzeću Promet d.o.o. Split. Odgovori su ponuđeni na Likertovoj skali od pet stupnjeva intenziteta, i to od „nimalo“ do „u potpunosti“.

Treći dio ankete sačinjava sedam pitanja vezanih uz percepciju o otporu promjenama. I u tom dijelu anketnog upitnika odgovori su ponuđeni na Likertovoj skali od pet stupnjeva intenziteta, i to od „u potpunosti se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“.

Obrada podataka izvršena je pomoću programa za statističku obradu podataka Excel i SPSS, a podatci su prezentirani putem tablica, grafikona te deskriptivno. Istraživanjem se utvrđuje postoji li povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split, kao i to postoji li povezanost između obilježja zaposlenika i percepcije upravljanja organizacijskim promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split.

4.2. Obilježja zaposlenika u poduzeću Promet d.o.o. Split

4.2.1. Raspodjela ispitanika prema sektorima

U tablici 9 uspoređuje se udio stvarnog broj zaposlenika prema sektorima s udjelom ispitanika prema sektorima u poduzeću Promet d.o.o. Split. Udio ispitanika prema sektorima u poduzeću Promet d.o.o. Split prikazan je u grafikonu 1.

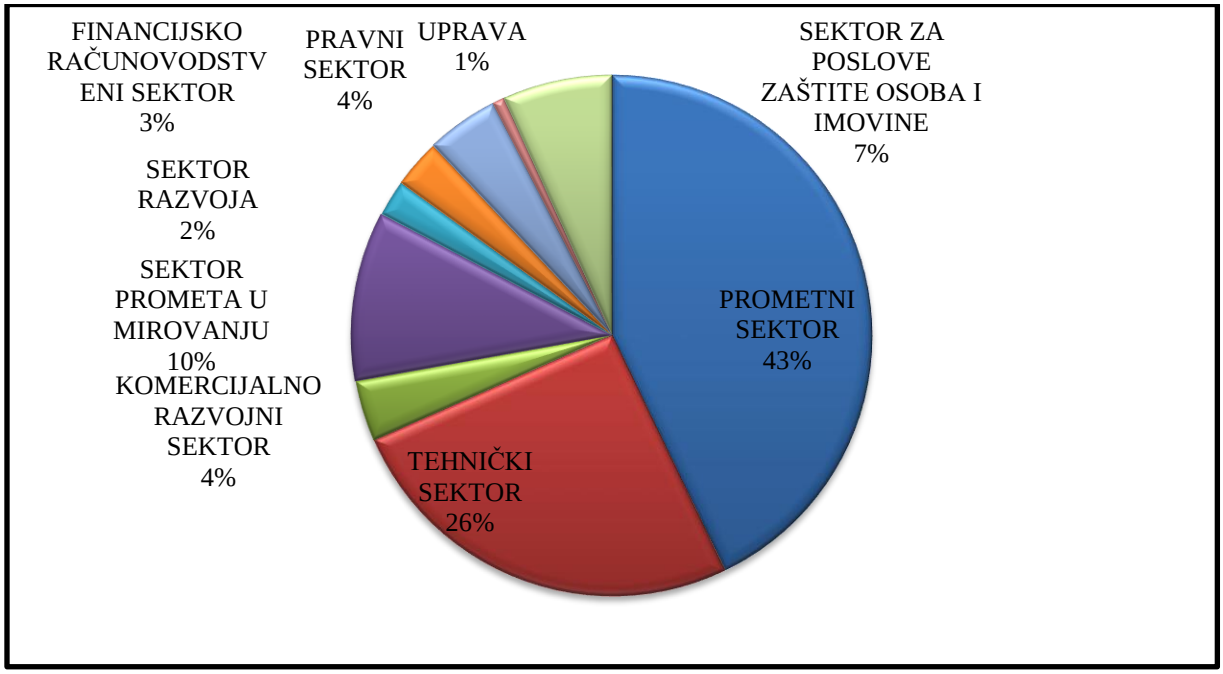
Tablica 9: Raspodjela ispitanika prema sektorima

REDNI BROJ	NAZIV SEKTORA	ZAPOSLENICI		ISPITANICI	
		BROJ	%	BROJ	%
1.	PROMETNI SEKTOR	384	50,73	57	42,86
2.	TEHNIČKI SEKTOR	154	20,34	34	25,56
3.	KOMERCIJALNO RAZVOJNI SEKTOR	35	4,62	5	3,76
4.	SEKTOR PROMETA U MIROVANJU	75	9,91	14	10,53
5.	SEKTOR RAZVOJA	4	0,53	3	2,26
6.	FINANCIJSKO RAČUNOVODSTVENI SEKTOR	32	4,23	4	3,01
7.	PRAVNI SEKTOR	18	2,38	6	4,51

8.	UPRAVA	3	0,40	1	0,75
9.	SEKTOR ZA POSLOVE ZAŠTITE OSOBA I IMOVINE	52	6,87	9	6,77
UKUPNO		**757**	**100,00**	**133**	**100,00**

Izvor: Podatci pravnog sektora poduzeća Promet d.o.o. Split i istraživanje autora

Grafikon 1: Udio ispitanika prema sektorima u poduzeću Promet d.o.o. Split



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Od ukupnog broja ispitanika njih 42,86 % jesu zaposlenici prometnog sektora, dok su drugi po redu s 25,56 % zastupljenosti zaposlenici tehničkog sektora. Komercijalni sektor zastupljen je u ukupnom broju ispitanika s 3,76 %, sektor prometa u mirovanju s 10,53 %, sektor razvoja s 2,26 %, financijsko računovodstveni sektor s 3,01 %, pravni sektor s 4,51 %, uprava s 0,75 % te sektor za poslove zaštite osoba i imovine s 6,77 %.

4.2.2. Demografske varijable

4.2.2.1. Spol

Od ukupnog broja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju na one ženskog spola otpada tek 10,53 %. Taj podatak ne treba čuditi jer promatra li se ukupni broj zaposlenika Prometa može se vidjeti da na zaposlenike ženskog spola otpada tek 12,95 % zaposlenika, odnosno da

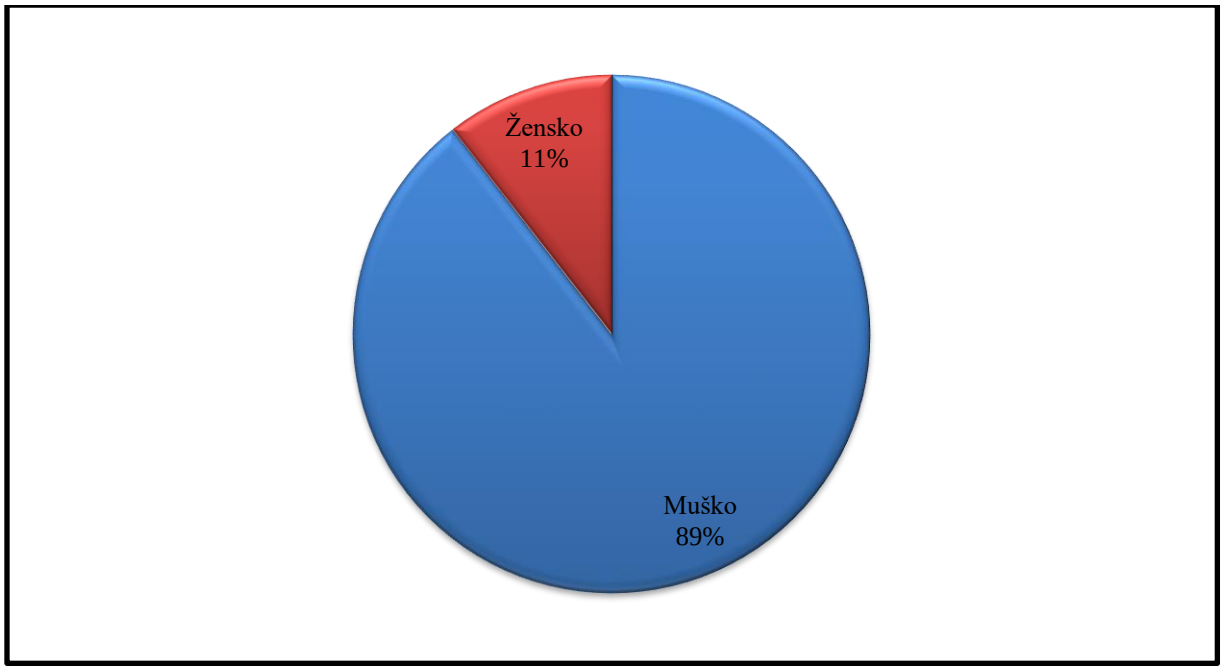
je od 757 zaposlenika tek 98 žena. To se može objasniti činjenicom da većina poslova u poduzeću Promet d.o.o. Split otpada na tradicionalno muška zanimanja. Podatci o spolu ispitanika prikazani su u tablici 10.

Tablica 10: Spol

Spol	Broj	%
Muško	119	89,47
Žensko	14	10,53
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 2: Spol



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

4.2.2.2. Dob

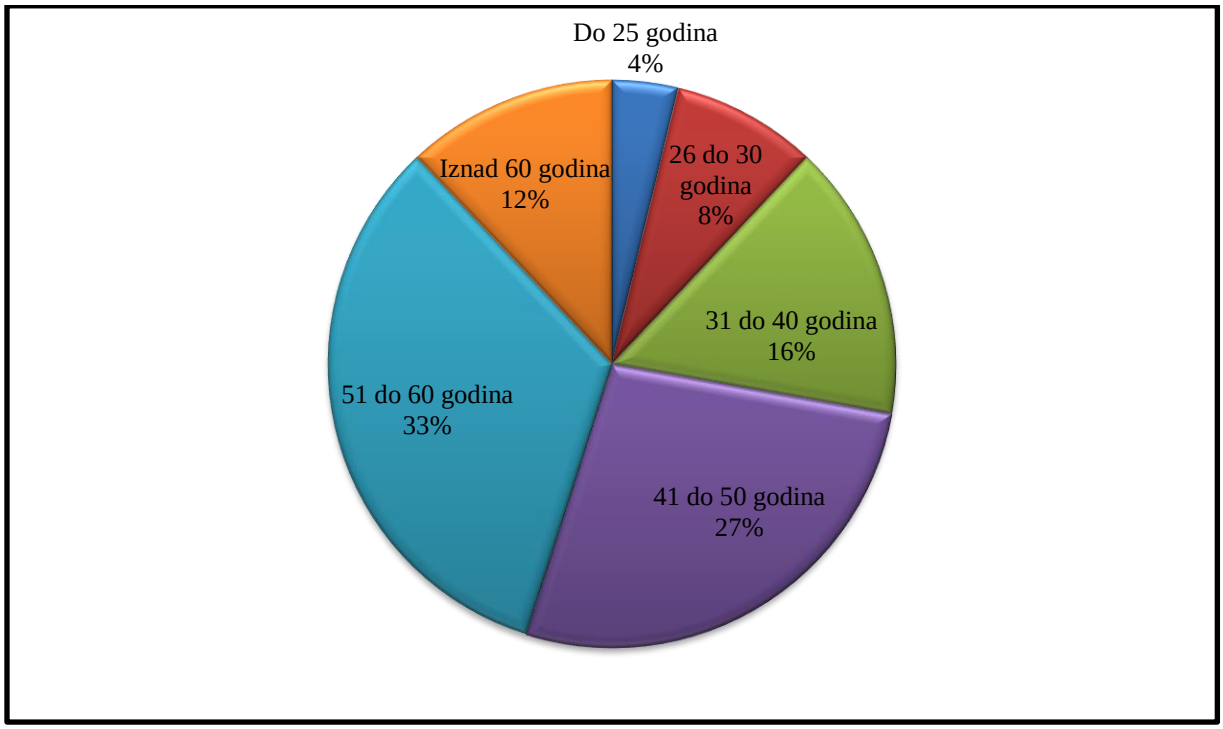
U tablici 11 može se vidjeti podjela zaposlenika u šest dobnih skupina, a u grafikonu 3 dob ispitanika.

Tablica 11: Dob

Godine života	Broj	%
Do 25 godina	5	3,76
26 do 30 godina	11	8,27
31 do 40 godina	21	15,79
41 do 50 godina	36	27,07
51 do 60 godina	44	33,08
Iznad 60 godina	16	12,03
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 3: Dob



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Rezultati istraživanja pokazali su da 33 % ispitanika spada u skupinu zaposlenika starih između 51 i 60 godina. Skupina zaposlenika stara između 41 i 50 godina druga je po zastupljenosti s 27 % ispitanika. Treća po redu u zastupljenosti u ukupnom broju zaposlenika jest skupina zaposlenika starih od 31 do 40 godina s 15,79 %. Slijedi skupina zaposlenika starih iznad 60 godina s 12,03 % zastupljenosti, skupina od 26 do 30 godina starosti s 8,27 % zastupljenosti, dok je na kraju s 3,76 % zastupljenosti u ukupnom broju ispitanika skupina zaposlenika starih do 25 godina.

4.2.3. Varijable postignuća

4.2.3.1. Stupanj obrazovanja

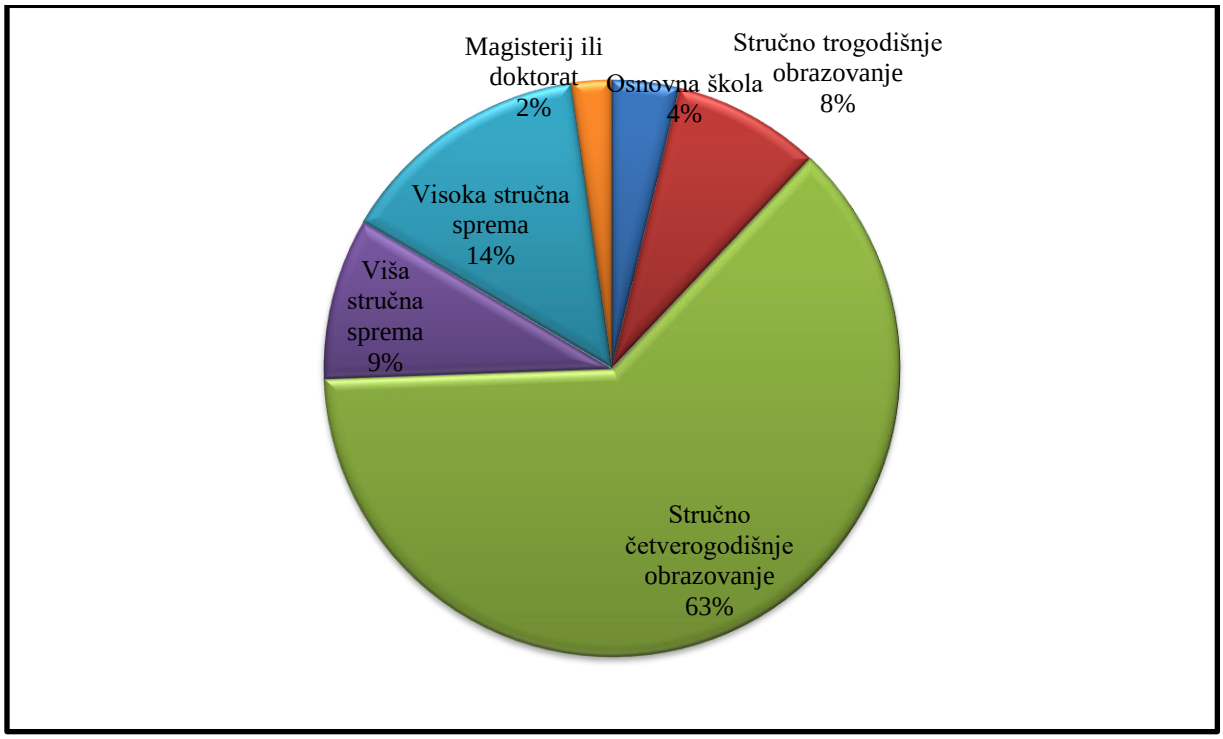
Struktura zaposlenika prema obrazovanju prikazana je u tablici 12, a struktura obrazovanja prikazana je u grafikonu 4.

Tablica 12: Stupanj obrazovanja

Stupanj obrazovanja	Broj	%
Osnovna škola	5	3,76
Stručno trogodišnje obrazovanje	11	8,27
Stručno četverogodišnje obrazovanje	83	62,41
Viša stručna sprema	12	9,02
Visoka stručna sprema	19	14,29
Magisterij ili doktorat	3	2,26
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 4: Stupanj obrazovanja



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Više od 62 % ispitanika kao stupanj obrazovanja navelo je srednju stručnu spremu, tj. stručno četverogodišnje obrazovanje. Stručno trogodišnje obrazovanje navelo je 8,27 % ispitanika,

dok je osnovnu školu kao stupanj obrazovanja navelo 3,76 % ispitanika. Ispitanika s višom stručnom spremom ima 9,02 %, s visokom stručnom spremom 14,29 %, dok je ispitanika s magisterijem ili doktoratom 2,26 %.

4.2.3.2. Ukupni radni staž

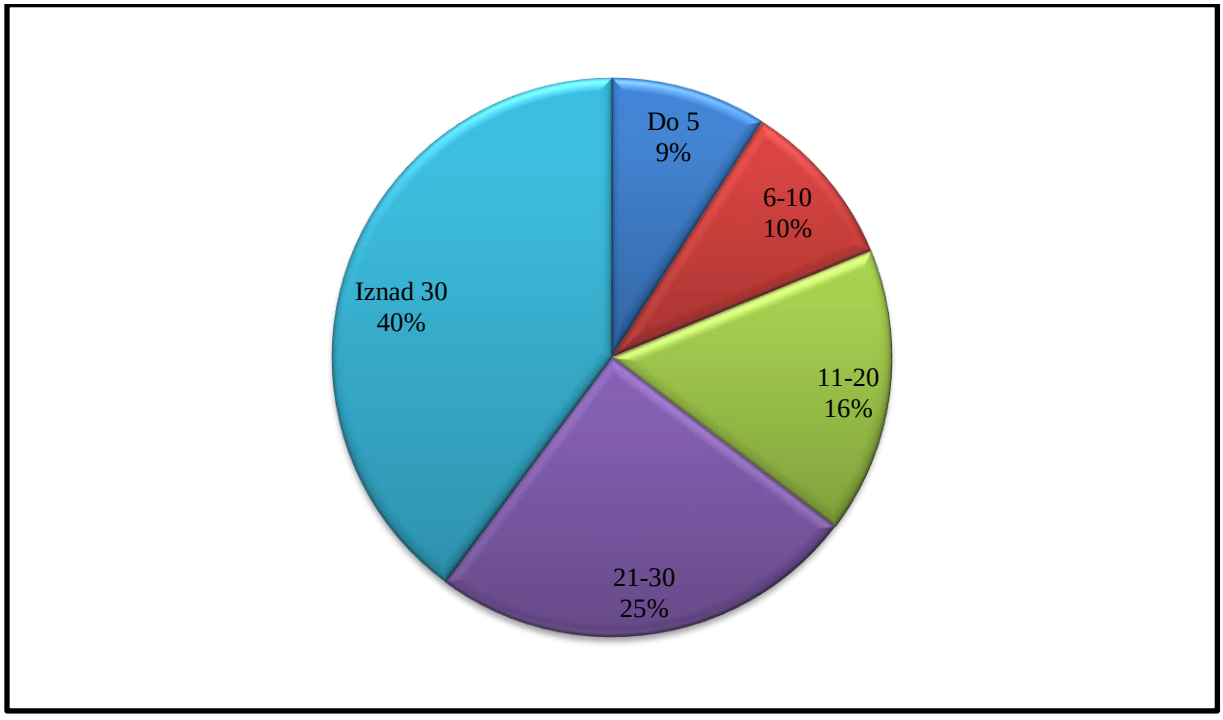
U tablici 13 prikazan je ukupni radni staž zaposlenika koji su sudjelovali u ispitivanju, kao i u grafikonu 5.

Tablica 13: Ukupni radni staž

Ukupni radni staž (u godinama)	Broj	%
Do 5	12	9,02
6-10	13	9,77
11-20	22	16,54
21-30	33	24,81
Iznad 30	53	39,85
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 5: Ukupni radni staž



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Vidljivo je da gotovo 40 % zaposlenika ima ukupan radni staž duži od 30 godina. Nadalje, 24,81 % ispitanika ima ukupni radni staž od 21 do 30 godina, dok je 16,54 % onih s ukupnim radnim stažom od 11 do 20 godina. Ukupni radni staž od šest do 10 godina ima 9,77 %, a najmanji postotak ispitanika jest s ukupnim radnim stažom do pet godina, njih 9,02 %.

4.2.3.3. Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split

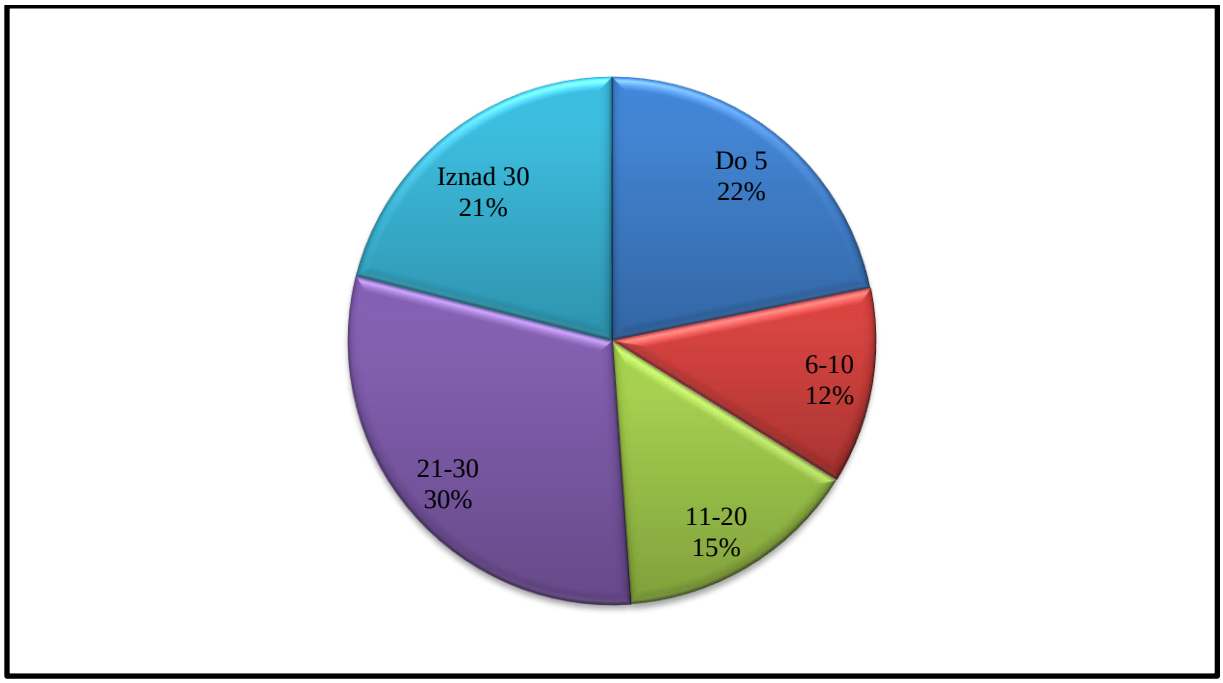
Nakon prikaza ukupnog radnog staža anketiranih zaposlenika u tablici 14 i grafikonu 6 prikazan je radni staž zaposlenika u poduzeću Promet d.o.o. Split.

Tablica 14: Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split

Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split (u godinama)	Broj	%
Do 5 godina	29	21,80
6 do 10 godina	16	12,03
11 do 20 godina	20	15,04
21 do 30 godina	40	30,08
Iznad 30 godina	28	21,05
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 6: Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Prema podatcima prikazanima u prethodnoj tablici vidljivo je da je 21,80 % ispitanika s ima do pet godina radnog staža u poduzeću Promet d.o.o. Split. Sličan postotak ispitanika, točnije njih 21,05 %, otpada na skupinu s radnim stažem većim od 30 godina. Najveća skupina ispitanika, njih nešto više od 30 %, spada u grupu zaposlenika sa stažem od 21 do 30 godina u poduzeću Promet d.o.o Split. Nadalje, 15,04 % zaposlenika ima 11 do 20 godina radnog staža u poduzeću Promet d.o.o. Split, dok 12,03 % ispitanika ima šest do 10 godina radnog staža u poduzeću Promet d.o.o. Split.

4.2.3.4. Promjena zaposlenja

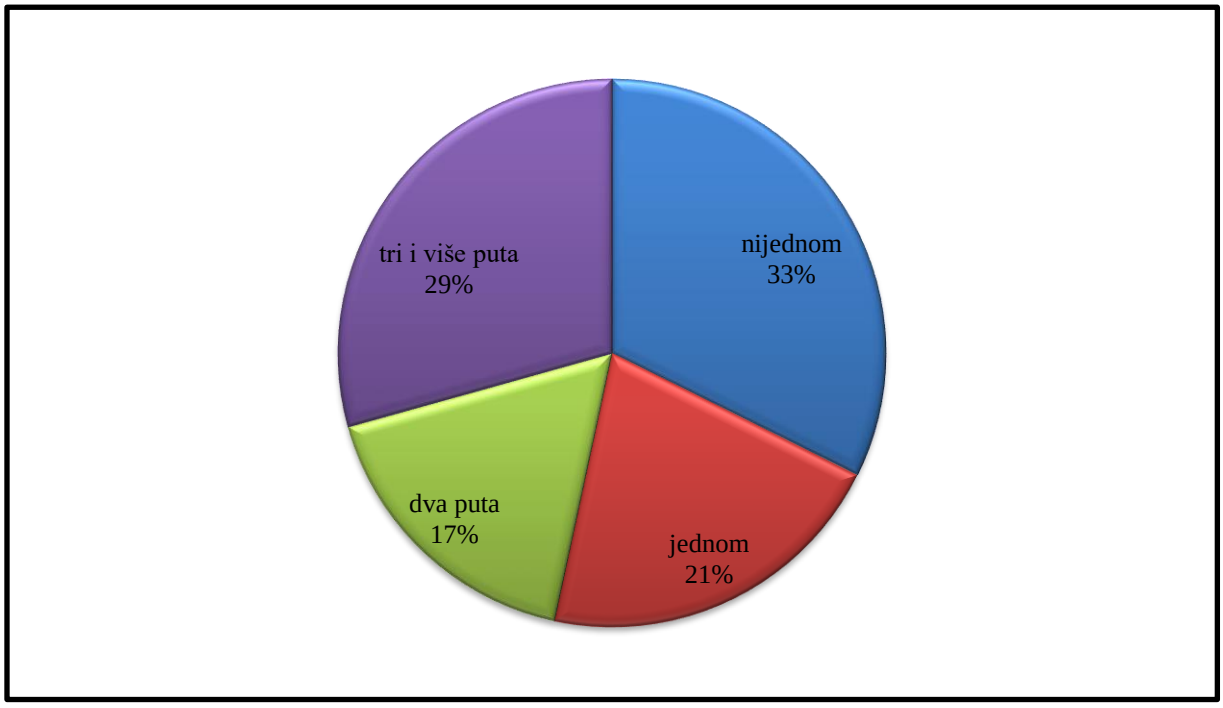
U tablici 15 i grafikonu 7 prikazuje koliko su puta tijekom svog radnog vijeka zaposlenici poduzeća Promet d.o.o. Split mijenjali zaposlenje.

Tablica 15: Promjena zaposlenja

Promjena zaposlenja	Broj	%
Nijednom	43	32,33
Jednom	28	21,05
Dva puta	23	17,29
Tri i više puta	39	29,32
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 7: Promjena zaposlenja



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Rezultati pokazuju veliki postotak ispitanika koji su čitav svoj radni vijek proveli u poduzeću Promet d.o.o. Split, kao i onih koji su zaposlenje mijenjali tri i više puta. Najveći postotak ispitanika, njih 32,33 % odnosi se na ispitanike koji su čitav radni vijek proveli u poduzeću Promet d.o.o. Split. Međutim, zanimljiv je i podatak da je iduća po veličini, s nešto manje od 30 % zastupljenosti, skupina ispitanika koji su mijenjali zaposlenje tri i više puta. Jednom je zaposlenje mijenjalo 21,05 % ispitanika, dok je onih koji su zaposlenje mijenjali dva puta 17,29 %.

4.2.3.5. Napredovanje u poslu

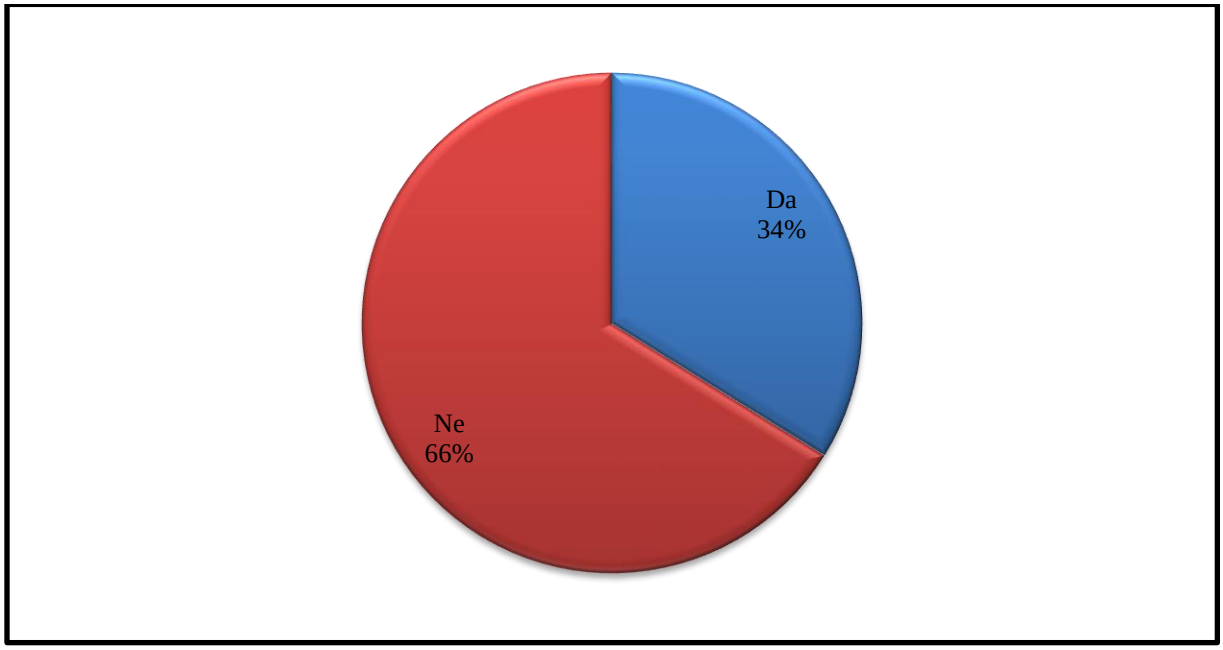
Kakve su mogućnosti napretka zaposlenik u poduzeću Promet d.o.o. Split prikazano je u tablici 16 i grafikonu 8.

Tablica 16: Napredovanje u poslu

Promjena zaposlenja	Broj	%
Da	45	33,83
Ne	88	66,17
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 8: Napredovanje u poslu



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Rezultati pokazuju da je od ukupno 133 ispitanika njih 45, odnosno 33,83 % napredovalo, dok 88 zaposlenika ili 66,17 % nije napredovalo u poslu.

4.2.3.6. Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja

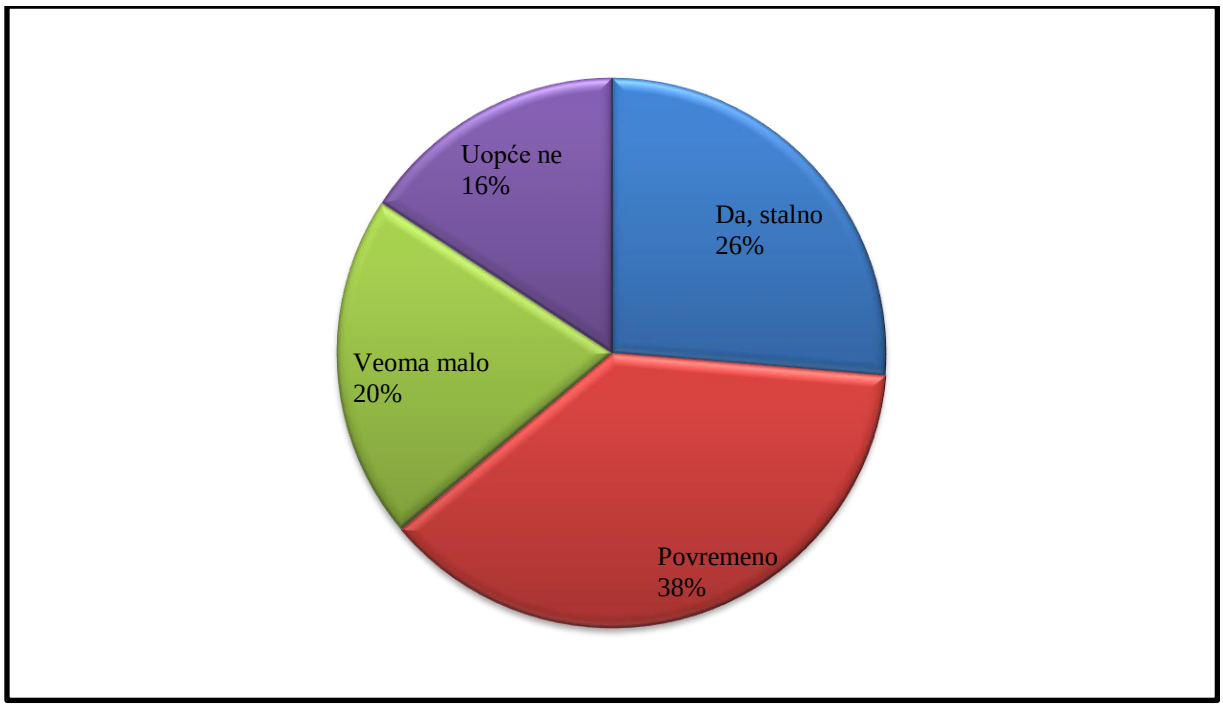
U svijetu u kojem se promjene događaju sve češće treba neprestano upotpunjavati i proširivati stečena znanja. Koliko često to rade zaposlenici poduzeća Promet d.o.o. Split prikazano je u tablici 17 i grafikonu 9.

Tablica 17: Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja

Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja	Broj	%
Da, stalno	35	26,32
Povremeno	50	37,59
Veoma malo	27	20,30
Uopće ne	21	15,79
Ukupno:	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 9: Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Stalno upotpunjenje i proširenje stečenih znanja prisutno je kod 26,32 % ispitanika, povremeno to radi 37,59 % ispitanika, a veoma malo 20,30 % ispitanika. Nadalje, 15,79 % ispitanika izjavilo je da ne upotpunjuje i ne proširuje svoje znanje.

4.2.3.7. Prosječno trajanje radnog dana

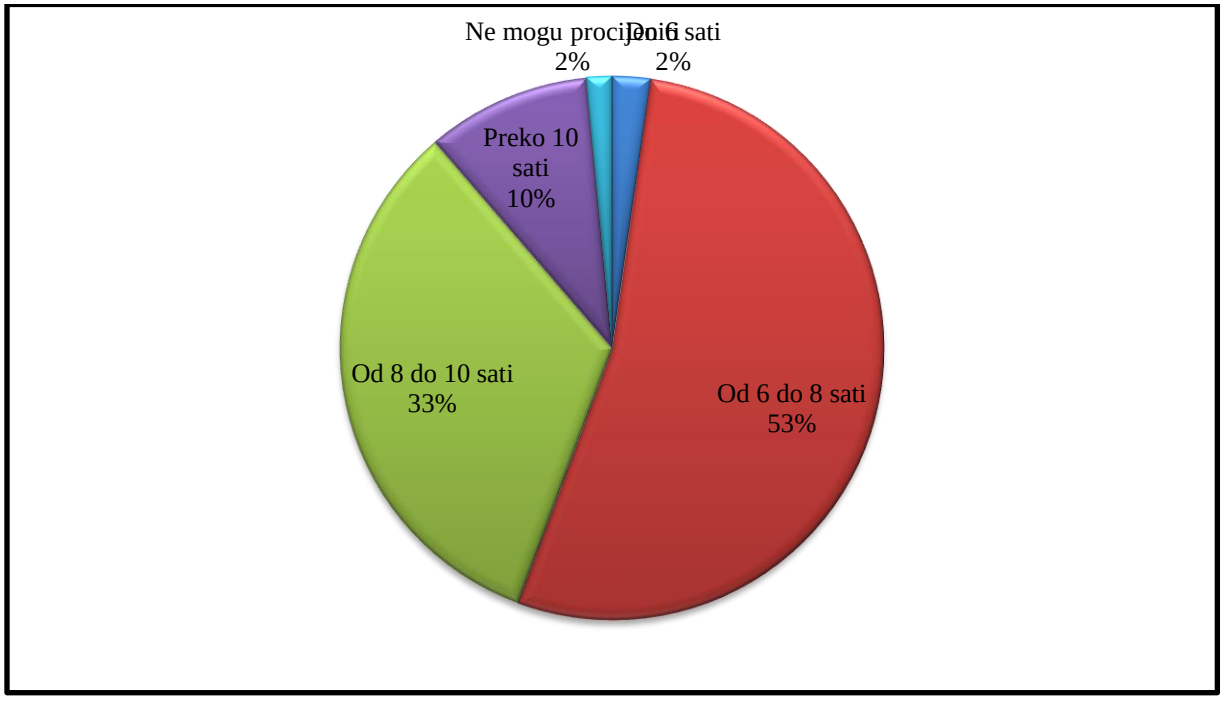
U tablici 18 i grafikonu 10 prikazano je prosječno trajanje radnog dana u poduzeću Promet d.o.o. Split.

Tablica 18: Prosječno trajanje radnog dana

Prosječno trajanje radnog dana	Broj	%
Do 6 sati	3	2,26
Od 6 do 8 sati	71	53,38
Od 8 do 10 sati	44	33,08
Preko 10 sati	13	9,77
Ne mogu procijeniti	2	1,50
Ukupno:	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 10: Prosječno trajanje radnog dana



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz rezultata prikazanih u prethodnoj tablici vidljivo je da 53,38 % ispitanika radi od šest do osam sati dnevno, dok je 33,08 % ispitanika koji u prosjeku rade od osam do deset sati dnevno. Tek je 9,77 % ispitanika čiji prosječni radni dan traje duže od 10 sati. Nadalje, 2,26 % ispitanika navelo je prosječno trajanje radnog dana do šest sati, dok je onih koji ne mogu procijeniti prosječno trajanje radnog dana 2,26 %.

4.2.3.8. Odnos prema političkim strankama

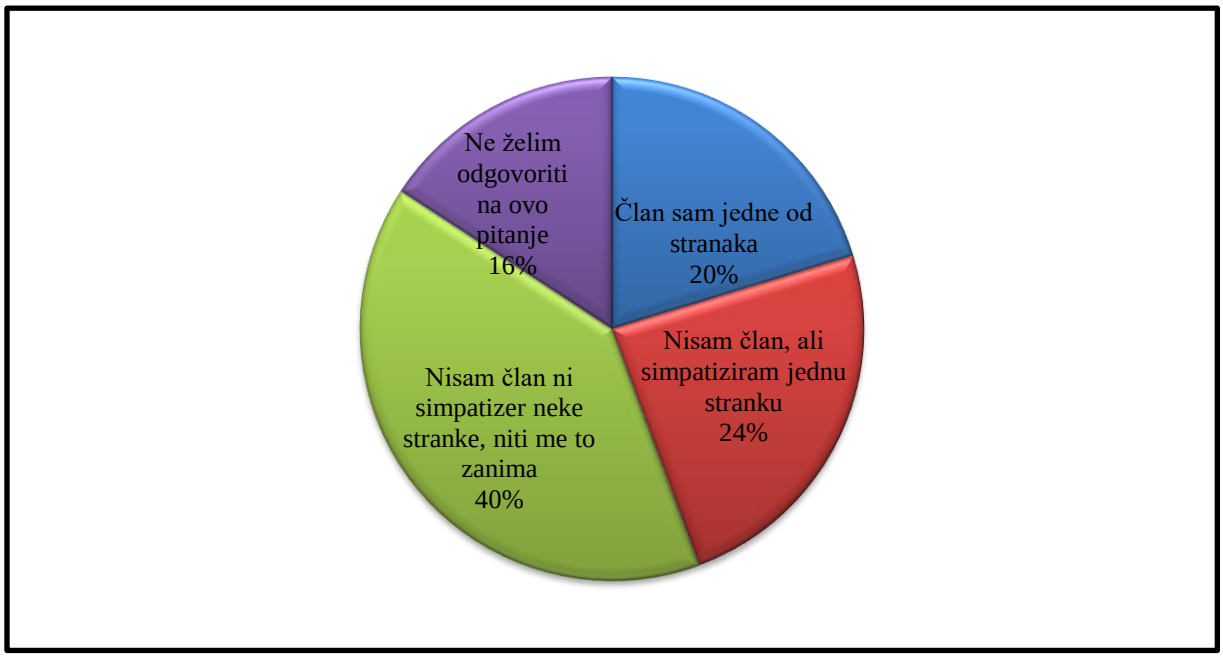
U tablici 19 i grafikonu 11 prikazana je uključenost zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split u politički život.

Tablica 19: Odnos prema političkim strankama

Odnos prema političkim strankama	Broj	%
Član sam jedne od stranaka	27	20,30
Nisam član, ali simpatiziram jednu stranku	32	24,06
Nisam član ni simpatizer neke stranke, niti me to zanima	53	39,85
Ne želim odgovoriti na ovo pitanje	21	15,79
Ukupno	**133**	**100,00**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Grafikon 11: Odnos prema političkim strankama



Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Najveća skupina ispitanika, njih 39,85 %, nije politički aktivna i ne simpatizira nijednu stranku dok se 20,30 % ispitanika izjasnilo kao član jedne od stranaka. Nadalje, 24,06 % ispitanika ulazu u skupinu onih koji nisu članovi, ali simpatiziraju jednu stranku, dok je onih koji nisu željeli odgovoriti na ovo pitanje 15,79 %.

4.3. Organizacijska kultura u poduzeću Promet d.o.o. Split

Istraživanje o percepciji organizacijske kulture zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split izvršeno je putem 39 pitanja podijeljenih u šest grupa faktora.

4.3.1. Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije

Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije daju informaciju o tome je li poduzeće razvojno i poduzetnički orijentirano. Vezano za taj dio, u anketi je izneseno 15 pitanja koja su uz odgovore prikazana u tablici 20. Ta se pitanja odnose na poduzetnost i prodornost djelovanja poduzeća, njegovu okrenutost budućnosti, orijentaciju tržištu, kreativnost, ambicioznost ciljeva, poticanje kreativnosti i inovacija i drugo te na to koliko je poduzeće Promet d.o.o. Split razvojno i poduzetnički orijentirano.

Tablica 20: Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije

Varijable organizacijske kulture	%					Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije
	Nimalo	Malo	Srednje	Prilično	U potpunosti	
1. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	22,56	42,86	27,82	6,02	0,75	2,20
2. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	20,30	44,36	29,32	5,26	0,75	2,22
3. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	20,30	52,63	21,05	4,51	1,50	2,14
4. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	22,56	45,11	28,57	1,50	2,26	2,16
5. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	24,81	47,37	24,81	2,26	0,75	2,07
6. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	22,56	44,36	24,06	7,52	1,50	2,21
7. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	21,80	49,62	24,06	3,76	0,75	2,12
8. Koliko je Vaše poduzeće dinamično i u promjenama?	21,05	50,38	24,81	3,01	0,75	2,12

9. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?	9,77	45,86	36,84	6,77	0,75	2,43
10. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	18,80	45,86	27,82	4,51	3,01	2,27
11. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	16,54	46,62	28,57	6,02	2,26	2,31
12. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	26,32	51,13	17,29	3,76	1,50	2,03
13. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	6,77	39,85	39,85	10,53	3,01	2,63
14. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	24,06	51,88	18,80	3,76	1,50	2,07
15. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?	22,56	51,13	21,80	3,76	0,75	2,09
Ukupno	**20,05**	**47,27**	**26,37**	**4,86**	**1,45**	**2,20**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Odgovori ispitanika na svih petnaest pitanja vezanih uz faktore razvojno-poduzetničke orijentacije raspoređeni su u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Rezultati pokazuju da 47,27 % ispitanika smatra da je poduzeće malo razvojno-poduzetnički orijentirano, za razliku od 4,86 % ispitanika koji smatraju da je poduzeće prilično razvojno-poduzetnički orijentirano. Samo 1,45 % ispitanika smatra da je poduzeće potpuno razvojno-poduzetnički orijentirano. U posljednjem stupcu navedene su ocjene po svakom pojedinom faktoru te se može vidjeti da je ukupna ocjena faktora razvojno-poduzetničke orijentacije 2,20.

4.3.2. Faktori birokracije

Faktori birokracije nazivaju se još i faktorima hijerarhijsko autokratske orijentacije. Zahtijevaju ponašanje prema pravilima i normama te onemogućavaju slobodnu inicijativu koja je srž poduzetničke kulture. Pitanja vezana uz ove faktore, kao i rezultati ankete, prikazani su u tablici 21.

Tablica 21: Faktori birokracije

Varijable organizacijske kulture	%					Faktori birokracije
	Nimalo	Malo	Srednje	Prilično	U potpunosti	
16. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	16,54	27,82	36,09	17,29	2,26	2,61
17. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	12,78	35,34	33,83	14,29	3,76	2,61
18. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	6,77	27,07	33,08	22,56	10,53	3,03
19. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	7,52	27,82	42,11	20,30	2,26	2,82
Ukupno	**10,90**	**29,51**	**36,28**	**18,61**	**4,70**	**2,77**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Odgovori ispitanika na sva četiri pitanja vezana uz faktore birokracije raspoređeni su u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Većina odgovora, točnije njih nešto više od 36 %, odnosi se na ocjenu 3, što ukazuje na srednju prisutnost birokratske orijentacije. Također je značajan postotak, gotovo 30 % onih koji smatraju da je prisutnost birokratske orijentacije mala. Priličan utjecaj faktora birokracije navodi 18,61 % ispitanika. Ukupna ocjena faktora birokracije je 2,77.

4.3.3. Faktori socijalne orijentacije

Faktori socijalne orijentacije, između ostalog, govore o orijentaciji poduzeća na zaposlenike, na međuljudske odnose, poticanje suradnje i timskog rada, participaciji u odlučivanju te otvorenosti za ideje i profesionalnost. Rezultati ankete vezanih uz faktore socijalne orijentacije prikazani su u tablici 22.

Tablica 22: Faktori socijalne orijentacije

Varijable organizacijske kulture	%					Faktori socijalne orijentacije
	Nimalo	Malo	Srednje	Prilično	U potpunosti	
20. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	23,31	39,85	29,32	6,02	1,50	2,23
21. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	18,80	41,35	32,33	6,02	1,50	2,30
22. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	23,31	32,33	31,58	12,03	0,75	2,35
23. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	24,81	37,59	32,33	3,76	1,50	2,20
24. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	25,56	36,84	30,83	4,51	2,26	2,21
25. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	20,30	33,08	37,59	6,02	3,01	2,38
26. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	18,05	44,36	33,08	3,01	1,50	2,26
27. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?	12,78	39,85	40,60	5,26	1,50	2,43
28. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	7,52	21,80	42,11	22,56	6,02	2,98
29. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	13,53	38,35	39,10	7,52	1,50	2,45
30. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	24,81	34,59	35,34	3,76	1,50	2,23
31. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?	26,32	39,10	28,57	3,76	2,26	2,17
32. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	20,30	34,59	33,83	9,02	2,26	2,38
33. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	18,80	43,61	33,83	2,26	1,50	2,24
Ukupno	**19,87**	**36,95**	**34,32**	**6,82**	**2,04**	**2,34**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Odgovori ispitanika na svih četrnaest pitanja vezana uz faktore socijalne orijentacije raspoređeni su u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Najveći broj ispitanika, njih gotovo 37 %, odabralo je odgovor „malo“ kada je riječ o faktorima socijalne orijentacije. Nešto manje, odnosno 34,32 % ispitanika dalo je ocjenu 3. Samo 2,04 % ispitanika smatra da su faktori socijalne orijentacije zastupljeni u potpunosti. Budući da se radi o orijentaciji poduzeća na zaposlenike, poduzeće bi trebalo poraditi na poboljšanju odnosa prema zaposlenicima. Ukupna ocjena socijalne orijentacije iznosi 2,34.

4.3.4. Faktori decentralizacije

Faktori decentralizacije ukazuju na stupanj autonomije pojedinih dijelova poduzeća u postavljanju ciljeva i odlučivanju. Pitanja vezana za faktore decentralizacije, kao i rezultati, prikazani su u tablici 23.

Tablica 23: Faktori decentralizacije

Varijable organizacijske kulture	%					Faktori decentralizacije
	Nimalo	Malo	Srednje	Prilično	U potpunosti	
34. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	14,29	34,59	35,34	12,78	3,01	2,56
35. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	20,30	39,10	30,08	6,77	3,76	2,35
Ukupno	**17,29**	**36,84**	**32,71**	**9,77**	**3,38**	**2,45**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Odgovori ispitanika na oba pitanja vezana uz faktore decentralizacije raspoređeni su u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Većina ispitanika, njih 36,84 %, smatra da je stupanj decentralizacije u poduzeću Promet d.o.o. Split mali, tj. nizak. Srednju razinu decentralizacije kao svoj odgovor navelo je 32,71 %, dok njih 3,38 % smatra da je poduzeće u potpunosti decentralizirano. Ukupna ocjena decentralizacije je 2,45.

4.3.5. Faktori održavanja *statusa quo*

Faktori održavanja *statusa quo* nastoje zadržati situaciju u poduzeću na postojećoj razini. Kako bi se utvrdilo postojanje ovih faktora ispitanicima su postavljena dva pitanja koja se, uz rezultate, mogu vidjeti u tablici 24.

Tablica 24: Faktori održavanja *statusa quo*

Varijable organizacijske kulture	%					Faktori održavanja *statusa quo*
	Nimalo	**Malo**	**Srednje**	**Prilično**	**U potpunosti**	
36. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	12,78	25,56	41,35	17,29	3,01	2,72
37. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	9,02	32,33	33,83	19,55	5,26	2,80
Ukupno	**10,90**	**28,95**	**37,59**	**18,42**	**4,14**	**2,76**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Odgovori ispitanika na oba pitanja vezana uz faktore održavanja *statusa quo* raspoređeni su u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Većina ispitanika, njih 37,59 % navela je srednju zastupljenost faktora održavanja *statusa quo*, dok odgovor „malo“ navodi gotovo 29 % ispitanika. Taj podatak govori da ispitanici faktore *statusa quo* koji bi trebali poduzeće držati na postojećoj razini uglavnom percipiraju kao malo ili srednje zastupljene. Ukupna ocjena održavanja *statusa quo* je 2,76.

4.3.6. Faktori formalizacije

Faktori formalizacije odnose se na regulaciju ponašanja zaposlenika i dijelova poduzeća kroz pravila i procedure. Pitanja kojima se utvrđuje postojanje faktora formalizacije i odgovori ispitanika prikazani su u tablici 25.

Tablica 25: Faktori formalizacije

Varijable organizacijske kulture	%					Faktori formalizacije
	Nimalo	Malo	Srednje	Prilično	U potpunosti	
38. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	9,02	24,81	37,59	24,06	4,51	2,90
39. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	13,53	25,56	41,35	15,04	4,51	2,71
Ukupno	**11,28**	**25,19**	**39,47**	**19,55**	**4,51**	**2,81**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Odgovori ispitanika na oba pitanja vezana uz faktore formalizacije raspoređeni su u rasponu od „nimalo“ do „u potpunosti“. Gotovo 40 % ispitanika smatra da su faktori formalizacije na srednjoj razini. Značajan udio ispitanika, njih nešto više od 25 % smatra da su faktori formalizacije malo zastupljeni, dok priličnu zastupljenost iznosi gotovo 20 % ispitanika. Ukupna ocjena ove orijentacije iznosi 2,81.

4.3.7. Ukupna razvijenost organizacijske kulture

Prethodno izneseni rezultati ukazuju na zastupljenost svih faktora u poduzeću Promet d.o.o. Split. Kako bi utvrdili dominantan tip organizacijske kulture, osim ocjenjivanja svih pojedinih faktora, ukupnu ocjenu dali smo i svakoj skupini faktora. Kako bi se bolje uočio odnos među faktorima isti se prezentiraju u zajedničkoj tablici.

Tablica 26: Ocjene skupina faktora

Faktori organizacijske kulture	N	Prosjek
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	133	2,20
Faktori birokracije	133	2,77
Faktori socijalne orijentacije	133	2,34
Faktori decentralizacije	133	2,45
Faktori održavanja statusa quo	133	2,76
Faktori formalizacije	133	2,81
Organizacijska kultura		**2,56**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 26 može se vidjeti dominacija faktora birokracije, *statusa quo* i formalizacije, iz čega se može zaključiti da u poduzeću Promet d.o.o. prevladava statična organizacijska kultura. Kako bi bolje uočili razliku, faktore će se podijeliti u dvije grupe, ovisno o tome kakvu vrstu organizacijske kulture predstavljaju.

Tablica 27: Ocjena statične i dinamične kulture u poduzeću Promet d.o.o. Split

Dinamična organizacijska kultura	**Ocjena**	**Statična organizacijska kultura**	**Ocjena**
Razvojno-poduzetnički faktori	2,20	Faktori birokracije	2,77
Faktori socijalne orijentacije	2,34	Faktori statusa quo	2,76
Faktori decentralizacije	2,45	Faktori formalizacije	2,81
Ukupno	**2,33**	**Ukupno**	**2,78**

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

U tablici 27 još bolje se naglašava dominacija faktora koji ukazuju na statičnu organizacijsku kulturu. Također se može vidjeti kako su najlošiju ocjenu dobili razvojno-poduzetnički faktori, što se djelomično može opravdati činjenicom da se radi o komunalnom poduzeću. Međutim, zabrinutost treba izazvati niska ocjena dodijeljena faktorima socijalne orijentacije koji govore o odnosu poduzeća prema zaposlenicima, međuljudskim odnosima, timskom radu i sudjelovanju zaposlenika u odlučivanju.

4.4. Upravljanje promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split

Kako bi se utvrdila percepcija upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split ispitanicima je ponuđeno sedam pitanja pomoću kojih će se izvršiti analiza. Pitanja i rezultati vidljivi su u tablici 28.

Tablica 28: Percepcija upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split

	U potpunosti se ne slažem		**Ne slažem se**		**Niti se slažem, niti ne slažem**		**Slažem se**		**U potpunosti se slažem**	
	Broj	**%**	**Broj**	**%**	**Broj**	**%**	**Broj**	**%**	**Broj**	**%**
1. Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	22	16,54	42	31,58	50	37,59	15	11,28	4	3,01
2. Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	21	15,79	61	45,86	33	24,81	15	11,28	3	2,26

3. Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	21	15,79	62	46,62	32	24,06	14	10,53	4	3,01
4. Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	22	16,54	48	36,09	41	30,83	14	10,53	8	6,02
5. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.	22	16,54	50	37,59	38	28,57	18	13,53	5	3,76
6. Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama.	24	18,05	48	36,09	46	34,59	12	9,02	3	2,26
7. Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.	17	12,78	42	31,58	39	29,32	31	23,31	4	3,01

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Kao što je vidljivo u tablici 28, na pitanje o fleksibilnosti obavljanja radnji većina ispitanika, odnosno njih gotovo 38 % izjasnilo se neodlučno. Međutim, 16,54 % ispitanika odabralo je odgovor „u potpunosti se ne slažem“, dok je 31,58 % ispitanika odabralo odgovor „ne slažem se“, što pokazuje kako su razne radnje, postupci i procedure u poduzeću Promet d.o.o. jako nefleksibilni i teško se mijenjaju.

Jako veliki broj ispitanika, njih 45,86 %, ne slaže se s tvrdnjom da se poduzeće lako prilagođava i provodi promjene kao odgovor na konkurenciju, dok se 15,79 % ispitanika u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Ovaj rezultat može se objasniti činjenicom da na području Splita poduzeće Promet d.o.o. Split nema konkurencije jer se radio o komunalnoj djelatnosti. Međutim, odgovori i na ostalim pitanjima donijeli su gotovo iste rezultate. I kod ovog pitanja treba navesti kako se neodlučno izjasnilo 24,81 % ispitanika.

Na pitanje o neprestanom usvajanju novih i poboljšanih uvjeta poslovanja 46,62 % ispitanika izjasnilo se da se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok se 15,79 % ispitanika u potpunosti ne slaže. S navedenom tvrdnjom slaže se 10,53 % ispitanika, a njih 3,01 % u potpunosti se slaže. Neodlučnih ispitanika ima slično kao i u prethodnom pitanju – 24,06 %.

S tvrdnjom da se prilikom pokušaja provođenja promjena ne stvara otpor ne slaže se 36,09 % ispitanika, dok ih se 16,54 % u potpunosti ne slaže. Nadalje, 10,53 % ispitanika slaže se s

navedenom tvrdnjom, dok se u potpunosti slaže njih 6,02 %. Neodlučnih ispitanika je 30,83 %.

S tvrdnjom da se suradnja odjela u svrhu provođenja promjena često događa ne slaže se 37,59 % ispitanika, a 16,54 % ispitanika u potpunosti se ne slaže. Onih koji se slažu s tvrdnjom da različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi proveli promjene ima 13,53 %, dok onih koji se u potpunosti slažu ima 3,76 %. Njih 28,57 % je neodlučno.

Nadalje, 36,09 % ispitanika ne slaže se s tvrdnjom da komentari i preporuke klijenata vode ka promjenama, dok se u potpunosti ne slaže 18,05 % ispitanika. S tom tvrdnjom u potpunosti se slaže 2,26 % ispitanika, a 9,02 % njih se slaže. Ako se zbroje ta dva postotka vidi se da se tek nešto više od 11 % ispitanika u većoj ili manjoj mjeri slaže s navedenom tvrdnjom, što je najslabiji rezultat u toj kategoriji odgovora među svim pitanjima o otporu promjenama. Kod ovog pitanja neodlučno se izjasnilo 34,59 % ispitanika.

Također, 31,58 % ispitanika na tvrdnju da pogreške vide kao mogućnost za učenje i usavršavanje odgovorilo je da se ne slaže, dok ih se 12,78 % u potpunosti ne slaže. U potpunosti se s navedenom tvrdnjom slaže 3,01 % ispitanika, dok ih se 23,31 % slaže. Neodlučnih je bilo 29,32 %. Odgovora „slažem se“ i „u potpunosti se slažem“ ima ukupno nešto više od 26 %, što je najveći postotak za ovu kategoriju odgovora među svim pitanjima vezanim uz otpor promjenama.

Sva pitanja karakterizira velik broj neodlučnih ispitanika, njih u prosjeku gotovo 30 %. Na svako pitanje najveći broj ispitanika odgovorio je negativno u većoj ili manjoj mjeri, i to u rasponu od 44,36 do 62,41 %. Najmanji broj odgovora kod svih pitanja odnosio se na odgovore „slažem se“ i „u potpunosti se slažem“ te se ukupno za oba odgovora kretao u rasponu od 11,28 do najviše 26,32 %. Iz svega navedenoga može se zaključiti kako zaposlenici poduzeća Promet d.o.o. Split promjene i prilagodbe bilo kakve vrste vide kao nešto što je u većoj ili manjoj mjeri teško provedivo.

4.5. Povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split

U nastavku se testiraju povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o Split. U tablici 29 prikazuje se korelacija između percepcije upravljanja promjenama i ocjena različitih tipova organizacijske kulture.

Tablica 29: Spermanov koeficijent korelacije ranga

		Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	Faktori birokracije	Faktori socijalne orijentacije	Faktori decentralizacije	Faktori održavanja statusa quo	Faktori formalizacije
1.Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	Correlation Coefficient	,383**	,298**	,308**	,233**	,359**	,294**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	,000	,001
2. Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	Correlation Coefficient	,568**	,377**	,405**	,299**	,357**	,257**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,003
3. Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	Correlation Coefficient	,628**	,454**	,545**	,374**	,428**	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
4. Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	Correlation Coefficient	,365**	,201*	,318**	,339**	,269**	,177*
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,000	,000	,002	,042
5. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.	Correlation Coefficient	,517**	,451**	,534**	,364**	,454**	,288**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
6. Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama.	Correlation Coefficient	,425**	,300**	,436**	,255**	,308**	,206*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,018
7. Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.	Correlation Coefficient	,462**	,361**	,482**	,385**	,445**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 29 vidljivo je da postoji statistički značajna pozitivna međuovisnost između svih tipova organizacijske kulture i svakog od sedam aspekata upravljanja promjenama, iz čega se može potvrditi hipoteza H1.

Kod prve četiri tvrdnje vezane uz upravljanje promjenama može se vidjeti najjača povezanost s faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije, dok se najjača povezanost kod ostale tri tvrdnje uočava s faktorima socijalne orijentacije. Najjača povezanost javlja se između tvrdnje da se novi i poboljšani načini neprestano usvajaju i faktora razvojno poduzetničke orijentacije, dok se najslabija povezanost javlja između tvrdnje da pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor i faktora formalizacije. U nastavku je prikazana korelacija između prosječne ocjene upravljanja promjenama u poduzeću i dinamičnosti, odnosno statičnosti organizacijske kulture.

Tablica 30: Pearsonov koeficijent korelacije

Correlations

		Dinamična organizacijska kultura	Statična organizacijska kultura	Upravljanje promjenama
Dinamična organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,664**	,663**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	133	133	133
Statična organizacijska kultura	Pearson Correlation	,664**	1	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	133	133	133
Upravljanje promjenama	Pearson Correlation	,663**	,557**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	133	133	133

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 30 vidljivo je da postoji pozitivna statistički značajna međuovisnost između percepcije upravljanja promjenama i oba tipa organizacijske kulture pri razini signifikantnosti od 1 %, što također ukazuje na prihvaćanje hipoteze H1.

4.6. Povezanost obilježja zaposlenika i percepcije organizacijske kulture u poduzeću Promet d.o.o. Split

Provedena je klaster analiza s ciljem klasifikacije ispitanika u odnosu na upravljanje promjenama. Iz dendograma je uočeno da se ispitanici mogu klasificirati u dvije kategorije te je zatim klaster analiza ponovljena sa zadanim brojem od dva klastera. Dobivena je prva

skupina od 92 te druga skupina od 41 ispitanika. Prva skupina ispitanika upravljanje promjenama u poduzeću ocijenila je nižim ocjenama u odnosu na drugu skupinu (tablica 31).

Tablica 31: Klasteri prema percepciji upravljanja promjenama

Ranks

	Ward Method	N	Mean Rank	Sum of Ranks
1. Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	1	92	52,61	4840,50
	2	41	99,28	4070,50
	Ukupno	133		
2. Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	1	92	50,57	4652,00
	2	41	103,88	4259,00
	Ukupno	133		
3. Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	1	92	50,68	4662,50
	2	41	103,62	4248,50
	Ukupno	133		
4. Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	1	92	52,79	4856,50
	2	41	98,89	4054,50
	Ukupno	133		
5. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.	1	92	50,80	4674,00
	2	41	103,34	4237,00
	Ukupno	133		
6. Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama.	1	92	54,24	4990,00
	2	41	95,63	3921,00
	Ukupno	133		
7. Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.	1	92	55,88	5140,50
	2	41	91,96	3770,50
	Ukupno	133		

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Mann Whitney testom testirano je postoji li statistički značajna razlika u percepciji upravljana promjenama u poduzeću između dvije grupe ispitanika. Rezultati Mann Whitney testa (tablica 32) pokazali su da se uz empirijsku razinu signifikantnosti manju od 1 % može zaključiti da se stavovi ispitanika iz prve i druge skupine razlikuju prema svih sedam pitanja povezanih s upravljanjem promjenama.

Tablica 32: Mann-Whitney U test značajnosti razlike u percepciji svakog od 7 elemenata upravljanja promjenama između ispitanika prve i druge skupine

Test Statistics[a]

	1.Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	2. Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	3. Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	4. Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	5. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.	6. Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama.	7. Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.
Mann-Whitney U	562,500	374,000	384,500	578,500	396,000	712,000	862,500
Wilcoxon W	4840,500	4652,000	4662,500	4856,500	4674,000	4990,000	5140,500
Z	-6,762	-7,841	-7,800	-6,650	-7,583	-6,013	-5,175
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Ward Method

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

U nastavku su prikazani rezultati testiranja hi-kvadrat testom postojanja statistički značajnih razlika između obilježja zaposlenika koji su upravljanje promjenama ocijenili s višim i onih koji su upravljanje promjenama ocijenili s nižim ocjenama. U tablici 33 prikazani su podatci dvostruke statističke tablice prema nominalnim obilježjima odjela u kojem zaposlenici rade i percepciji upravljanja promjenama poduzeća.

Tablica 33: Rezultati o odjelu i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * ODJEL Crosstabulation

Count

		ODJEL									
		Prometni	Tehnički	Kom.-raz.	Prom. u mirov.	Razvoja	Pravni	Fin.rač.	Uprava	Zaštita os. i imov.	Ukupno
Ward Method	1	34	26	4	9	3	4	6	1	5	92
	2	23	8	1	5	0	0	0	0	4	41
Ukupno		57	34	5	14	3	4	6	1	9	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

U tablici 34 prikazani su podatci testiranja nezavisnosti obilježja odjela u kojem zaposlenici rade i percepcije upravljanja promjenama hi-kvadrat testom.

Tablica 34: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (odjela i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,727[a]	8	,218
Likelihood Ratio	14,709	8	,065
Linear-by-Linear Association	1,345	1	,246
N of Valid Cases	133		

a. 12 cells (66,7 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.
Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 34 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,218, odnosno 21,8 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između odjela u kojem zaposlenici poduzeća Promet d.o.o Split rade i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 35: Rezultati o spolu i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * SPOL Crosstabulation

Count

		SPOL		
		Muško	Žensko	Ukupno
Ward Method	1	83	9	92
	2	36	5	41
Ukupno		119	14	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 36: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (spola i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,175[a]	1	,675		
Continuity Correction[b]	,013	1	,910		
Likelihood Ratio	,171	1	,679		
Fisher's Exact Test				,761	,443
Linear-by-Linear Association	,174	1	,677		
N of Valid Cases	133				

a. 1 cells (25,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,175[a]	1	,675		
Continuity Correction[b]	,013	1	,910		
Likelihood Ratio	,171	1	,679		
Fisher's Exact Test				,761	,443
Linear-by-Linear Association	,174	1	,677		
N of Valid Cases	133				

a. 1 cells (25,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 36 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,675, odnosno 67,5 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između spola zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 37: Rezultati o dobi i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * DOB Crosstabulation

Count

		DOB (godine)						
		Do 25	26-30	31-40	41-50	51-60	Iznad 60	Ukupno
Ward Method	1	4	7	16	21	35	9	92
	2	1	4	5	15	9	7	41
Ukupno		5	11	21	36	44	16	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 38: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (dobi i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,375[a]	5	,271
Likelihood Ratio	6,417	5	,268
Linear-by-Linear Association	,045	1	,831
N of Valid Cases	133		

a. 4 cells (33,3 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 38 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,271, odnosno 27,1 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između dobi zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 39: Rezultati o stupnju obrazovanja i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * OBRAZ Crosstabulation

Count

		STUPANJ OBRAZOVANJA						
		Osnovna škola	Stručno trogodišnje obrazovanje	Stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)	Viša stručna sprema (VŠS)	Visoka stručna prema (VSS)	Magisterij ili doktorat	Ukupno
Ward Method	1	3	7	55	8	17	2	92
	2	2	4	28	4	2	1	41
Ukupno		5	11	83	12	19	3	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 40: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (stupnja obrazovanja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,401[a]	5	,493
Likelihood Ratio	5,160	5	,397
Linear-by-Linear Association	2,615	1	,106
N of Valid Cases	133		

a. 6 cells (50,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,92.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 40 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,493, odnosno 49,3 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između stupnja obrazovanja zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 41: Rezultati o ukupnom radnom stažu i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * STAZ_UK Crosstabulation

Count

		UKUPAN RADNI STAŽ (u godinama)					
		Do 5	6 do 10	11 do 20	21 do 30	Iznad 30	Ukupno
Ward Method	1	10	9	15	22	36	92
	2	2	4	7	11	17	41
Ukupno		12	13	22	33	53	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 42: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (ukupnog radnog staža i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,275[a]	4	,866
Likelihood Ratio	1,409	4	,843
Linear-by-Linear Association	,631	1	,427
N of Valid Cases	133		

a. 2 cells (20,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,70.
Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 42 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,866, odnosno 86,6 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između ukupnog radnog staža zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 43: Rezultati o radnom stažu u poduzeću Promet d.o.o. Split i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * STAZ_PR Crosstabulation

Count

		RADNI STAŽ U PODUZEĆU PROMET D.O.O. SPLIT (u godinama)					
		Do 5	6 do 10	11 do 20	21 do 30	Iznad 30	Ukupno
Ward Method	1	22	12	12	28	18	92
	2	7	4	8	12	10	41
Ukupno		29	16	20	40	28	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 44: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (radnog staža u poduzeću Promet d.o.o. Split i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,979[a]	4	,740
Likelihood Ratio	1,974	4	,741
Linear-by-Linear Association	,865	1	,352
N of Valid Cases	133		

a. 1 cells (10,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,93.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 44 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,740, odnosno 74,0 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između radnog staža u poduzeću Promet d.o.o. i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 45: Rezultati o mijenjanju zaposlenja i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * MIJ_ZAP Crosstabulation

Count

		MIJENJANJE ZAPOSLENJA				
		Nijednom	Jednom	Dvaput	3 i više puta	Ukupno
Ward Method	1	25	18	18	31	92
	2	18	10	5	8	41
Ukupno		43	28	23	39	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 46: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (mijenjanja zaposlenja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,605[a]	3	,132
Likelihood Ratio	5,682	3	,128
Linear-by-Linear Association	5,239	1	,022
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,09.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 46 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,132, odnosno 13,2 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između mijenjanja zaposlenja zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 47: Rezultati o napredovanju i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * NAPRED Crosstabulation

Count

		NAPREDOVANJE		
		Da	Ne	Ukupno
Ward Method	1	36	56	92
	2	9	32	41
Ukupno		45	88	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 48: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (napredovanja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,739[a]	1	,053		
Continuity Correction[b]	3,011	1	,083		
Likelihood Ratio	3,910	1	,048		
Fisher's Exact Test				,074	,039
Linear-by-Linear Association	3,711	1	,054		
N of Valid Cases	133				

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,87.

b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 48 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,053, odnosno 5,3 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između napredovanja zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 49: Rezultati o širenju stečenih znanja i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * SIR_ZN Crosstabulation

Count

		UPOTPUNJENJE I PROŠIRENJE STEČENOG ZNANJA				
		Stalno	Povremeno	Veoma malo	Uopće ne	Ukupno
Ward Method	1	29	35	18	10	92
	2	6	15	9	11	41
Ukupno		35	50	27	21	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 50: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (širenja stečenih znanja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,744[a]	3	,052
Likelihood Ratio	7,718	3	,052
Linear-by-Linear Association	7,145	1	,008
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,47.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 50 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,052, odnosno 5,2 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između upotpunjenja i proširenja stečenog znanja zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 51: Rezultati o trajanju radnog dana i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * RAD_DAN Crosstabulation

Count

		PROSJEČNO TRAJANJE RADNOG DANA (u satima)					
		Do 6	6 do 8	8 do 10	Preko 10	Ne mogu procijeniti	Ukupno
Ward Method	1	2	43	35	11	1	92
	2	1	28	9	2	1	41
Ukupno		3	71	44	13	2	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 52: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (trajanja radnog dana i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,495[a]	4	,165
Likelihood Ratio	6,739	4	,150
Linear-by-Linear Association	3,406	1	,065
N of Valid Cases	133		

a. 5 cells (50,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 52 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,165, odnosno 16,5 %, što je veće od 5 % te se donosi zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da ne postoji ovisnost između prosječnog trajanja radnog dana zaposlenika poduzeća Promet d.o.o Split i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću.

Tablica 53: Rezultati o odnosu prema političkim strankama i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika

Ward Method * POL_STR Crosstabulation

Count

		ODNOS PREMA POLITIČKIM STRANKAMA				
		Član jedne stranke	Nisam član, ali simpatiziram jednu stranku	Nisam član ni simpatizer neke stranke, niti me to zanima	Na želim odgovoriti na ovo pitanje	Ukupno
Ward Method	1	19	25	40	8	92
	2	8	7	13	13	41
Ukupno		27	32	53	21	133

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Tablica 54: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (odnosa prema političkim strankama i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,718[a]	3	,008
Likelihood Ratio	10,913	3	,012
Linear-by-Linear Association	3,629	1	,057
N of Valid Cases	133		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,47.

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 54 vidljivo je da je empirijska signifikantnost *=0,008, odnosno 0,8 %, što je manje od 5 % te se donosi zaključak o zavisnosti promatranih obilježja, odnosno može se zaključiti da postoji međuovisnost između odnosa prema političkim strankama i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću. S obzirom na to da je donesen zaključak o prihvaćanju hipoteze da postoji zavisnost između odnosa prema političkim strankama i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću, izračunat je Pearsonov koeficijent kontingence. Rezultat je prikazan u tablici 55.

Tablica 55: Pearsonov koeficijent kontingence pri testiranju nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja hi-kvadrat testom

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,285	,008
N of Valid Cases		133	

Izvor: Istraživanje autora (N=133)

Iz tablice 55 vidljivo je da je Pearsonov koeficijent kontingence 0,285, a empirijska signifikantnost 0,008, odnosno 0,8 %, što je manje od 5 % te je potvrđena značajnost izračunatog koeficijenta.

Na temelju provedenih analiza može se zaključiti da postoji statistički značajna međuovisnost između odnosa prema političkim strankama i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split. Međutim, ne postoji statistički značajna međuovisnost između ostalih obilježja zaposlenika i percepcije upravljanja organizacijskim promjenama te se stoga hipoteza H2, prema kojoj postoji povezanost između obilježja zaposlenika i percepcije upravljanja organizacijskim promjenama, ne može potvrditi.

5. ZAKLJUČAK

U uvodnom dijelu rada iznesen je problem te svrha i cilj istraživanja. Nakon toga iznesene su metode istraživanja te je prikazana struktura rada. Teoretski dio rada podijeljen je u dva dijela, od čega se prvi odnosi na organizacijsku kulturu, dok se drugi odnosi na organizacijske promjene. U dijelu o organizacijskoj kulturi nastojalo se dati cjeloviti prikaz organizacijske kulture koji započinje definiranjem organizacijske kulture. Kao što se može vidjeti, jako je veliki broj definicija organizacijske kulture. Nakon toga definiranja izneseni su elementi, funkcije i klasifikacija organizacijske kulture. Slijedi dio rada u kojem se navodi kako se organizacijska kultura oblikuje, razvija i održava da bi se na kraju iznijeli načini mjerenja i mijenjanja organizacijske kulture te njen utjecaj na uspješnost i učinkovitost poduzeća. U teorijskom dijelu rada o organizacijskim promjenama izvršeno je definiranje promjena te su navedene vrste promjena. Nakon toga obrađuju se glavni elementi uspješnog provođenja upravljanje promjenama.

Četvrto poglavlje rada donosi istraživanje organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split. U početku poglavlja izneseni su aktualni podatci o poduzeću Promet d.o.o. Split, kao i njegov povijesni razvoj. Nakon toga izneseni su podatci o provedenom istraživanju, kao i podatci prikupljeni istraživanjem. Podatci su prikupljeni putem anketnog upitnika koji je dobilo 200 zaposlenika, a 133 zaposlenika su ga vratila ispunjenog, što iznosi 66,50 %. Također valja naglasiti da je anketom obuhvaćeno 17,57 % od ukupno 757 zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split.

Anketni upitnik podijeljen je u tri dijela. U prvom dijelu ispitanici su davali podatke o tome kojem sektoru poduzeća Promet d.o.o. pripadaju, spolu, dobi, stupnju obrazovanja, zaposlenju, napredovanju u poduzeću, upotpunjenju i proširenju stečenih znanja, prosječnom trajanju radnog dana te o odnosu prema političkim strankama. Obradom je utvrđeno da je najveći broj ispitanika zaposlen u prometnom sektoru, njih 42,86 %, dok je na drugom mjestu tehnički sektor s 25,56 % zastupljenosti u ukupnom broju ispitanika. Samo 10,53 % ispitanika su žene, što ne čudi jer su u ukupnom broju zaposlenika zastupljene u tek nešto većem postotku, točnije s 12,95 %. Rezultati o dobi ispitanika pokazuju da je najzastupljenija skupina s od 51 do 60 godina, i to 33,08 %, dok je na drugom mjestu skupina zaposlenika

starih od 41 do 50 godina s 27,07 % zastupljenosti. Ispitanika starijih od 60 godina bilo je 12,03 %. Što se tiče obrazovanja, najzastupljenija je skupina sa stručnim četverogodišnjim obrazovanjem u koju spada 62,41 % ispitanika. Najveća skupina ispitanika, njih 39,85 %, ima ukupan radni staž iznad 30 godina, dok je onih s radnim stažom od 21 do 30 godina u poduzeću Promet d.o.o. Split 30,08 %, čime su najbrojnija skupina ispitanika. Promatra li se promjena zaposlenja može se uočiti da je najbrojnija skupina s 29,32 % zatupljenosti ona u kojoj su zaposlenici koji su zaposlenje mijenjali tri i više puta. U poslu je napredovalo 33,83 % ispitanika, dok je onih koji stalno upotpunjuju i proširuju stečena znanja 26,32 % te 37,59 % onih koji to rade povremeno. Najbrojnija skupina zaposlenika, njih 53,38 %, navodi prosječno trajanje radnog dana od šest do osam sati, a kad je u pitanju odnos prema političkim strankama najviše je onih koji nisu članovi nijedne stranke i koje to ne zanima, njih 39,85 %.

U drugom dijelu anketnog upitnika koji se sastoji od 39 pitanja željela se utvrditi percepcija zaposlenika o tome koji tip organizacijske kulture prevladava u poduzeću Promet d.o.o. Split. Pitanja su podijeljena u šest grupa, ovisno o tome na koju se grupu faktora odnose. Prvih 15 pitanja odnosi se na faktore razvojno-poduzetničke orijentacije. Iduća četiri pitanja odnose se na faktore birokracije. Pitanjima od broja 20 do broja 33 ispituju se faktori socijalne orijentacije, dok se pitanja pod brojem 34 i 35 odnose na faktore decentralizacije. Faktori održavanja *statusa quo* sadržani u pitanjima pod brojem 36 i 37, dok se zadnja dva pitanja odnose na faktore formalizacije. Analizom odgovora na navedena pitanja došlo se do zaključka da zaposlenici percipiraju organizacijsku kulturu u poduzeću Promet d.o.o. Split kao statičnu. Najlošijom su ocjenom, 2,20, ocijenjeni razvojno-poduzetnički faktori, što znači da zaposlenici smatraju kako poduzeće nije prodorno u djelovanju, nije okrenuto budućnosti i razvoju, nije tržišno orijentirano, kreativno i dinamično te nije spremno preuzimati rizik. Samo malo veću ocjenu, 2,34 dobili su faktori socijalne orijentacije, što znači da zaposlenici smatraju kako poduzeće nije orijentirano na zaposlenike, tj. da im ne poklanja veliku pozornost.

Zadnjim dijelom anketnog upitnika koji se sastoji od sedam pitanja nastojala se utvrditi percepcija zaposlenika o upravljanju promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split, tj. način na koji vide otpor promjenama. Kod svih pitanja najveći postotak ispitanika iznio je mišljenje kako se ne slaže ili se u potpunosti ne slaže, što znači da je percepcija zaposlenika da postoji otpor promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split.

Obradom dobivenih rezultata u programu SPSS koji služi za obradu statističkih podataka upotrebom Spermanova koeficijenta korelacije ranga utvrđena je statistički značajna pozitivna međuovisnost između svih tipova organizacijske kulture i svakog od sedam aspekata upravljanja promjenama. To dovodi do zaključka da je hipoteza H1 koja glasi „postoji povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća“ potvrđena. Prihvaćanje hipoteze H1 potvrđuje i Pearsonov koeficijent korelacije kojim je potvrđena pozitivna statistički značajna međuovisnost između percepcije upravljanja i oba tipa organizacijske kulture (statične i dinamične) pri razini signifikantnosti od 1 %.

U zadnjem dijelu obrade podataka istraživana je povezanost obilježja zaposlenika i percepcije organizacijske kulture u poduzeću Promet d.o.o. Split. Provedena je klaster analiza s ciljem klasifikacije ispitanika u odnosu na upravljanje promjenama. Iz dendograma je uočeno da se ispitanici mogu klasificirati u dvije kategorije te je zatim klaster analiza ponovljena sa zadanim brojem od dva klastera. Dobivena je prva skupina od 92 i druga skupina od 41 ispitanika. Prva skupina ispitanika upravljanje promjenama u poduzeću ocijenila je nižim ocjenama u odnosu na drugu skupinu. Zatim je Mann Whitney testom ispitano postoji li statistički značajna razlika u percepciji upravljana promjenama u poduzeću između dvije grupe ispitanika. Rezultati Mann Whitney testa pokazali su da se uz empirijsku razinu signifikantnosti manju od 1 % može zaključiti da se stavovi ispitanika iz prve i druge skupine razlikuju prema svih sedam pitanja povezanih s upravljanjem promjenama. Nakon toga su hi-kvadrat testom izvršena testiranja postojanja statistički značajnih razlika između obilježja zaposlenika koji su upravljanje promjenama ocijenili s višim i onih koji su upravljanje promjenama ocijenili s nižim ocjenama. Na temelju provedenih analiza može se zaključiti da postoji statistički značajna zavisnost između odnosa prema političkim strankama i percepcije upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split, ali ne postoji statistički značajna zavisnost između ostalih obilježja zaposlenika te se stoga hipoteza H2, prema kojoj „postoji povezanost između obilježja zaposlenika i percepcije upravljanja organizacijskim promjenama“, ne može potvrditi.

Na kraju treba navesti kako ovo istraživanje ima neka ograničenja. Prije svega, to se odnosi na činjenicu da je anketom obuhvaćeno 17,57 % od 757 zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split. Važno je ograničenje i subjektivnost ispitanika, kao i mogući odabir odgovora s kojim se ne slažu ili nisu točna zbog straha da netko ne bi bio upoznat s odgovorima koje su ponudili. Također treba naglasiti činjenicu da je ispitivanje izvršeno isključivo na

zaposlenicima poduzeća Promet d.o.o. te ne znači da se rezultati mogu primijeniti i na druga slična poduzeća.

LITERATURA

1. Aleksić, A.: Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zborni Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (2), str. 37-47., 2009.
2. Aleksić, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke – Litwin model organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina, 4 (1), str. 16-26., 2014.
3. Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, 2003.
4. Alfirević, N.: Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, 51 (11-12), str. 1256-1281., 2000.
5. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (ur.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014.
6. Allameh, M., Zamani, M., Davoodi, S. M. R.: The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University), Procedia Computer Science, 3, str. 1224-1236., 2011.
7. Anderson, D., Ackerman Anderson, L.: Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001.
8. Blažinić, B.: Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR), Učenje za poduzetništvo, 1 (1), str. 107-116., 2011.
9. Brčić, R.: Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, Ekonomski pregled, 53 (11-12), str. 1048-1069., 2002.
10. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006.
11. Buble, M. (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
12. Buble, M.: Interdependence of organizational culture and leadership style sin large firms, Management, 17 (2), str. 85-97., 2012.
13. Burnes, B.: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, 2004.

14. Chen, C.-J., Huang, J.-W.: How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective, International Journal of Information Management, 27, str. 104-118., 2007.
15. Drljača, M.: Kultura kvalitete i organizacije u Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta i organizacijska kultura, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, str. 20., 2005.
16. Dujanić, M.: Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 22 (1), str. 39-51., 2004.
17. Flamholtz, E., Randle, Y.: Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice, Cambridge University Press, New York, 2008.
18. Gutić, D.: Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2008.
19. Kapustić, S. (red.).: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
20. Krkač, K. et al.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb, 2007.
21. Lemon, M., Sahota, P. S.,: Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, Technovation, 24, str. 483-498., 2004.
22. Lynn Meek, V.:Organizational Culture: Origins and Weaknesses, Organization Studies, 9 (4), str. 453-473, 1988.
23. Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1994.
24. Meško Štok, Z., Markič, M. at al.: Elements of organizational culture leading to business excellence, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 28 (2), str. 303-318., 2010.
25. Muller, K. P., Preveden, V., Kainer, A., Grabek, A.: Upravljanje javnim poduzećima na dinamičnim tržištima, Energija, 55 (4), str. 416-437, 2006.
26. Pavković, D.: Sigurnost na radu u funkciji organizacijske kulture, Sigurnost, 48 (3), str. 285-294., 2006.
27. Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 65 (6), str. 576-597., 2014.
28. Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995.
29. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
30. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

31. Skupina autora: Socijalno odgovorno gospodarenje – ekonomski i etički aspekti, TIM press, Zagreb, 2008.
32. Srića, V.: Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje, Delfin, Zagreb, 2004.
33. Stevens, M.: Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
34. Suppiah, V., Singh Sandhu, M.: Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour, Journal of Knowledge Management, 15 (3), str. 462-477, 2011.
35. Sušanj Šulentić, T.: Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, Tržište, 26 (1), str. 59-76., 2014.
36. Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., III, Gamble, J. E.: Strateški menadžment, MATE, Zagreb, 2006.
37. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P., Zagreb, 2010.
38. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N.: Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.
39. Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija, 43 (2), str. 90-95., 2010.
40. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.
41. Wang, D., Su, Z., Yang, D.: Organizational culture and knowledge creation capability, Journal of Knowledge Management, 15 (3), str. 363-373, 2011.
42. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D.: Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Ekonomski Vjesnik, 23 (2), str. 503-513., 2010.
43. Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N.:Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, Journal of Business Research, 63, str. 763-771., 2010.
44. Zovko, A. et al.: Split je Split, Promet je Promet, Promet d.o.o. Split, Split, 2008.
45. Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004.
46. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

POPIS TABLICA

Tablica 1: Kultura poduzeća – tipovi prema Delu i Kennedyju 24
Tablica 2: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru 26
Tablica 3: Četiri tipa organizacijske kulture prema Hellriegelu i ostalima 28
Tablica 4: Tipovi promjena u organizaciji 47
Tablica 5: Postupne promjene nasuprot radikalnim promjenama 48
Tablica 6: Stupnjevi strateških promjena u odnosu prema odabranim poslovnim čimbenicima 54
Tablica 7: Vjerojatnost pojave i simptomi stresa 68
Tablica 8: Raspodjela zaposlenika prema sektorima 73
Tablica 9: Raspodjela ispitanika prema sektorima 76
Tablica 10: Spol 78
Tablica 11: Dob 79
Tablica 12: Stupanj obrazovanja 80
Tablica 13: Ukupni radni staž 81
Tablica 14: Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split 82
Tablica 15: Promjena zaposlenja 83
Tablica 16: Napredovanje u poslu 85
Tablica 17: Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja 86
Tablica 18: Prosječno trajanje radnog dana 87
Tablica 19: Odnos prema političkim strankama 88
Tablica 20: Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije 89
Tablica 21: Faktori birokracije 91
Tablica 22: Faktori socijalne orijentacije 92
Tablica 23: Faktori decentralizacije 93
Tablica 24: Faktori održavanja *statusa quo* 94
Tablica 25: Faktori formalizacije 95
Tablica 26: Ocjene skupina faktora 95
Tablica 27: Ocjena statične i dinamične kulture u poduzeću Promet d.o.o. Split 96
Tablica 28: Percepcija upravljanja promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split 96
Tablica 29: Spermanov koeficijent korelacije ranga 99
Tablica 30: Pearsonov koeficijent korelacije 100

Tablica 31: Klasteri prema percepciji upravljanja promjenama 101
Tablica 32: Mann-Whitney U test značajnosti razlike u percepciji svakog od 7 elemenata upravljanja promjenama između ispitanika prve i druge skupine 102
Tablica 33: Rezultati o odjelu i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 102
Tablica 34: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (odjela i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 103
Tablica 35: Rezultati o spolu i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 103
Tablica 36: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (spola i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 103
Tablica 37: Rezultati o dobi i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 104
Tablica 38: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (dobi i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 104
Tablica 39: Rezultati o stupnju obrazovanja i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 105
Tablica 40: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (stupnja obrazovanja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 105
Tablica 41: Rezultati o ukupnom radnom stažu i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 106
Tablica 42: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (ukupnog radnog staža i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 106
Tablica 43: Rezultati o radnom stažu u poduzeću Promet d.o.o. Split i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 106
Tablica 44: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (radnog staža u poduzeću Promet d.o.o. Split i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom..... 107
Tablica 45: Rezultati o mijenjanju zaposlenja i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 107
Tablica 46: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (mijenjanja zaposlenja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 107
Tablica 47: Rezultati o napredovanju i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 108

Tablica 48: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (napredovanja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 108
Tablica 49: Rezultati o širenju stečenih znanja i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 109
Tablica 50: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (širenja stečenih znanja i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom..... 109
Tablica 51: Rezultati o trajanju radnog dana i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 110
Tablica 52: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (trajanja radnog dana i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 110
Tablica 53: Rezultati o odnosu prema političkim strankama i percepciji upravljanja promjenama zadanog uzorka ispitanika 111
Tablica 54: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja (odnosa prema političkim strankama i percepcije upravljanja promjenama) hi-kvadrat testom 111
Tablica 55: Pearsonov koeficijent kontingence pri testiranju nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja hi-kvadrat testom 112

POPIS SLIKA

Slika 1: Primjer dijagrama riblje kosti 59

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Udio ispitanika prema sektorima u poduzeću Promet d.o.o. Split 77
Grafikon 2: Spol 78
Grafikon 3: Dob 79
Grafikon 4: Stupanj obrazovanja 80
Grafikon 5: Ukupni radni staž 81
Grafikon 6: Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split 82
Grafikon 7: Promjena zaposlenja 84
Grafikon 8: Napredovanje u poslu 85
Grafikon 9: Upotpunjenje i proširenje stečenih znanja 86
Grafikon 10: Prosječno trajanje radnog dana 87
Grafikon 11: Odnos prema političkim strankama 88

PRILOG (ANKETNI UPITNIK)

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta svoga vremena za popunjavanje anketnog upitnika o organizacijskoj kulturi i upravljanju promjenama. Podatci prikupljeni anketnim upitnikom koristit će se u svrhu pisanja završnog rada na specijalističkom poslijediplomskom studiju. Popunjavanje ankete u potpunosti je anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu!

Andrija Kalinić, dipl.oec.

1 U kojem odjelu radite?

1) Prometni sektor
2) Tehnički sektor
3) Komercijalno razvojni sektor
4) Sektor prometa u mirovanju
5) Sektor razvoja
6) Pravni sektor
7) Financijsko računovodstveni sektor
8) Uprava
9) Sektor za poslove zaštite osoba i imovine

2. Spol:

1) M
2) Ž

3. Dob:

1) do 25 godina
2) 26 do 30 godina
3) 31 do 40 godina
4) 41 do 50 godina
5) 51 do 60 godina
6) iznad 60 godina

4. Stupanj obrazovanja:

1) osnovna škola

2) stručno trogodišnje obrazovanje

3) stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)

4) viša stručna sprema (VŠS)

5) visoka stručna sprema (VSS)

6) magisterij ili doktorat

5. Ukupan radni staž (u godinama):

1) do 5 godina

2) 6 do 10 godina

3) 11 do 20 godina

4) 21 do 30 godina

5) iznad 30 godina

6. Radni staž u poduzeću Promet d.o.o. Split:

1) do 5 godina

2) 6 do 10 godina

3) 11 do 20 godina

4) 21 do 30 godina

5) iznad 30 godina

7. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje?

1) nijednom

2) jednom

3) dva puta

4) tri i više puta

8. Jeste li tijekom zaposlenja u poduzeću Promet Split d.o.o. napredovali?

1) da

2) ne

9. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?

1) da, stalno

2) povremeno

3) veoma malo

4) uopće ne

10. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje vaš radni dan?

1) do 6 sati

2) od 6 do 8 sati

3) od 8 do 10

4) preko 10 sati

5) ne mogu procijeniti

11. Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama?

1) član sam jedne od stranaka

2) nisam član, ali simpatiziram jednu stranku

3) nisam član ni simpatizer neke stranke, niti me to zanima

4) ne želim odgovoriti na ovo pitanje

12. Odgovorite na sljedeća pitanja povezana s organizacijskom kulturom Vašeg poduzeća.

	Nimalo	Malo	Srednje	Prilično	U potpunosti
1. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	1	2	3	4	5
2. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	1	2	3	4	5
3. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	1	2	3	4	5
4. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	1	2	3	4	5
5. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	1	2	3	4	5
6. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	1	2	3	4	5
7. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	1	2	3	4	5
8. Koliko je Vaše poduzeće dinamično i u promjenama?	1	2	3	4	5
9. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u	1	2	3	4	5

djelovanju i organiziranju?					
10. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	1	2	3	4	5
11. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	1	2	3	4	5
12. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	1	2	3	4	5
13. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	1	2	3	4	5
14. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	1	2	3	4	5
15. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?	1	2	3	4	5
16. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	1	2	3	4	5
17. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	1	2	3	4	5
18. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	1	2	3	4	5
19. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	1	2	3	4	5
20. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	1	2	3	4	5
21. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	1	2	3	4	5
22. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	1	2	3	4	5
23. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	1	2	3	4	5
24. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	1	2	3	4	5
25. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	1	2	3	4	5
26. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	1	2	3	4	5
27. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?	1	2	3	4	5
28. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	1	2	3	4	5
29. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	1	2	3	4	5
30. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	1	2	3	4	5
31. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u	1	2	3	4	5

realizaciji ideja?					
32. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	1	2	3	4	5
33. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	1	2	3	4	5
34. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	1	2	3	4	5
35. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	1	2	3	4	5
36. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	1	2	3	4	5
37. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	1	2	3	4	5
38. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	1	2	3	4	5
39. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	1	2	3	4	5

13. Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama.

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1. Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	1	2	3	4	5
2. Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	1	2	3	4	5
3. Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	1	2	3	4	5
4. Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	1	2	3	4	5
5. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.	1	2	3	4	5

6. Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama.	1	2	3	4	5
7. Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.	1	2	3	4	5

SAŽETAK

Organizacijska kultura jedan je od ključnih čimbenika poslovanja i razvoja poduzeća. Na poduzeća može djelovati pozitivno ili negativno. Poduzeća imaju svoju jedinstvenu osobnost te ih je moguće okarakterizirati kao i ljude. Ta osobnost poduzeća njihova je kultura. Organizacije više nego ikada obilježava proces promjena te je promjena postala trajno stanje svih organizacija. Mnoge su organizacije i u prošlosti poslovale s istim ciljevima kao i danas, ali se okolina u kojoj djeluju znatno promijenila te dolazi do promjene ili dogradnje načina vođenja poduzeća kako bi se ono uskladilo s okolinom. Kao što organizacijska kultura može različito djelovati na poduzeća, tako i zaposlenici različito reagiraju na promjene unutar poduzeća. Upravo zbog navedenih različitih utjecaja organizacijske kulture i razlika među zaposlenicima ta je problematika odabrana za razmatranje. Istraživanje o percepciji organizacijske kulture zaposlenika poduzeća Promet d.o.o. Split izvršeno je putem Mergerisonova modela koji su u svrhu istraživanja Bahtijarević Šiber i drugi proširili na nešto veći broja tvrdnji (39) koje su podijeljene u šest grupa faktora. S jedne strane nalaze se razvojno-poduzetnički, socijalni faktori i faktori decentralizacije koji su definirani kao faktori dinamične kreativne kulture, a s druge strane su povezanost faktora birokracije, *statusa quo* i faktora formalizacije kao faktori statične, birokratske kulture. Percepcija upravljanja promjenama utvrđena je putem odgovora na sedam pitanja koji su postavljena zaposlenicima. Rezultati istraživanja ukazuju na statičnu organizacijsku kulturu, kao i na to da su promjene bilo kakve vrste u pouzeću Promet d.o.o. Split u većoj ili manjoj mjeri teško provedive. Također je utvrđena povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća, dok se povezanost obilježja zaposlenika i percepcija upravljanja organizacijskim promjenama ne može potvrditi.

KLJUČNE RIJEČI

organizacijska kultura, organizacijske promjene, upravljanje promjenama, Mergerisonov model, Promet d.o.o. Split

SUMMARY

Organizational culture is one of the key factors of business and enterprise development. It may affect a company in a positive or negative way. Companies have their own unique personality and therefore can be characterized as well as people. That personality of the companies is their culture. More then ever, organizations were marked by the process of change so the change has become permanent state of every organization. In the past, many of the organizations have been operating with same goals as today, but the environment in which they operate has changed considerably which led to a change or an upgrade of managing a business in order to align it with the environment. As organizational culture can differently affect companies, employees react differently to changes within the company. Precisely because of these different influences of the organizational culture and differences among employees, this issue is selected for consideration. Research on perception of organizational culture of employees at a company Promet d.o.o. Split, was made according to Mergerison model that was expanded to slightly higher number of claims (39), by Bahtijarević Šiber and others, for research purposes, which are divided into six groups of factors. On one side there are developmentally-entrepreneurial, social factors and factors of decentralization, which are defined as factors of dynamic and creative culture, while on the other side there is connection between factors of bureaucracy, *status quo* and factors of formalization, as factors of static, bureaucratic culture. The perception of managing changes was determined by answers to seven questions presented to employees. Results of research point to a static organizational culture, as well as the fact that changes of any kind at company Promet d.o.o. Split are more or less difficult to implement. Also, connection between perception of organizational culture and change managment by employees is determined, while connection of characteristics of employees and perception of organizational change management can not be verified.

KEY WORDS

Organizational culture, organizational changes, change management, Mergerison model, Promet d.o.o. Split