

ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU ORVAS D.O.O.

Šulović, Dino

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:392489>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**



DIPLOMSKI RAD

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE
PROMJENAMA U PODUZEĆU ORVAS D.O.O.**

Mentor:

doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Dino Šulović, univ. bacc. oec.

Split, travanj 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja	1
1.2. Predmet istraživanja	3
1.3. Svrha i cilj istraživanja	5
1.4. Istraživačke hipoteze	6
1.5. Metode istraživanja	8
1.6. Doprinos istraživanja	8
1.7. Struktura diplomskog rada	9
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA	11
2.1. Pojam i definicija organizacijske kulture	11
2.2. Shvaćanje organizacijske kulture	13
2.3. Elementi organizacijske kulture	14
2.3.1. Organizacijske vrijednosti	15
2.3.2. Organizacijska klima	16
2.3.3. Menadžerski stil	17
2.4. Funkcije organizacijske kulture	17
2.5. Oblikovanje organizacijske kulture	19
2.6. Vrste i tipovi organizacijske kulture	20
3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA	22
3.1. Pojam i definicija organizacijskih promjena	22
3.1.1. Uzroci promjena	24
3.1.1.1. Utjecaj vanjske okoline	25
3.1.1.2. Životni ciklus organizacije	26
3.1.1.3. Organizacijske krize	26
3.1.2. Faze promjene	27
3.2. Pojam i definicija upravljanja promjenama	28

3.3. Proces upravljanja promjenama	29
3.3.1. Općenito o procesu upravljanja promjenama	29
3.3.2. Koraci efektivnog upravljanja organizacijskim promjenama	30
3.4. Uloga organizacijske kulture u upravljanju promjenama	31
3.5. Proces prilagodbe organizacijske kulture na promjene	32
3.6. Iluzije o upravljanju promjenama.....	34
4. OSTVARENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	35
4.1. Pojam i definicija konkurentske prednosti.....	35
4.1.1. Održiva konkurentska prednosti.....	36
4.1.2. Izvori konkurentske prednosti	37
4.1.3. Principi postizanja konkurentske prednosti.....	38
4.2. Veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti.....	38
4.3. Veza između upravljanja promjenama i konkurentske prednosti.....	39
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE PRILIKOM UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU ORVAS D.O.O.	40
5.1. Opći podaci o poduzeću Orvas d.o.o.	40
5.2. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja	42
5.2.1. Opis metodologije istraživanja	43
5.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja	44
5.2.3. Testiranje hipoteza	53
5.2.4. Ograničenja prilikom istraživanja	55
6. ZAKLJUČAK.....	56
SAŽETAK.....	57
SUMMARY.....	58
LITERATURA	59

POPIS SLIKA.....	62
POPIS TABLICA	63
POPIS GRAFIKONA	64
PRILOZI (anketni upitnik)	65

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Organizacijska kultura kao način života i rada organizacije, predstavlja temeljni faktor koji utječe na cjelokupnu uspješnost upravljanja promjenama. Naime, organizacijska kultura predstavlja specifičan i trajan sustav temeljnih vrijednosti, normi, običaja i uvjerenja koji determiniraju organizacijsko ponašanje te ga usmjeravaju prema aktivnostima pojedinaca i poslovnih grupa unutar same organizacije. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, organizacijska kultura predstavlja specifičan način ponašanja te životni stil organizacije. Jaka i adekvatna organizacijska kultura jedan je od primarnih preduvjeta realizacije određene organizacijske strategije koja na odgovarajući način predstavlja niz pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose te ponašanje među članovima i organizacijskim jedinicama.¹ Isto tako, organizacijska kultura se može predstaviti i kao „široko rasprostranjen model aktivnosti, interakcija, normi, osjećaja, mišljenja, vjerovanja, pristupa, vrijednosti i procesa u organizaciji“².

Menadžeri, kao ključni upravljački i izvršni subjekti, moraju unutar poduzeća djelovati na način da kulturu organizacije dobro upoznaju, odnosno da shvate i pronađu način kako bi mogli svoje zaposlenike pripremiti na određene promjene. Kako bi koordinirali i provodili nadzor nad izvršenjem poslovnih zadataka, menadžeri moraju formulirati pravila koja se odnose na raspodjelu odgovornosti i nadležnosti, mehanizme kontrole te razmjenu informacija. Pojave li se problemi unutar ili izvan poduzeća, menadžeri ih moraju riješiti i s tim ciljem dolazi do razvoja timova ili mreže stručnjaka različitih profila. Osnovne funkcije organizacijske kulture odnose se na pružanje organizacijskog identiteta članovima organizacije, kao i na osjećaj zajedničke svrhe. Isto tako, organizacijska kultura određuje i postavlja pojedine granice među organizacijama, pojačava odanost prema kolektivu, osigurava stabilnost i olakšava razumijevanje vlastite okoline. Ukupna vrijednost organizacijske kulture vidljiva je prilikom prihvaćanja određenog obrasca ponašanja, što kod zaposlenika pojedinog poduzeća ulijeva osjećaj identifikacije s organizacijom, doprinosi lakšem izvršenju radnih obveza te poboljšanju stabilnosti socijalnih i društvenih odnosa.

¹ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 187.

² Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D. (2010): Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Ekonomski Vjesnik, 23, 2, str. 509.

Poznavanje organizacijske kulture predstavlja veliku važnost u situaciji kada je potrebno mijenjati ili upravljati daljnjim razvojem organizacije, no ako organizacijska kultura koči uspjeh poslovanja, potrebno je razmotriti promjenu kulture. Organizacijsku kulturu je „nemoguće točno dijagnosticirati i namjerno mijenjati, ali je njome moguće upravljati“³. Organizacijska kultura koja vrednuje povjerenje i otvorenost, te koja podržava ljude u njihovom individualnom rastu i razvoju, predstavlja integralni dio pozitivne radne okoline.

U današnje vrijeme, mnoge organizacije posluju u promjenjivim uvjetima koji imaju veliki utjecaj na ekonomiju, industriju, poslovanje i cjelokupno društvo. Najveći uzrok promjena suvremenog doba odnosi se na liberalizaciju, konkurenciju, razvoj tehnologije i globalizaciju. Gledajući s aspekta globalizacije, može se reći kako smo svjedoci velikih promjena koje se svakodnevno događaju oko nas, odnosno stvorena su globalna tržišta te su postignuta zapanjujuća poboljšanja na područjima informacijske tehnologije. Sukladno tome, organizacije moraju osigurati visoki stupanj fleksibilnosti kako bi se na što bolji način prilagodile nastalim promjenama kojima je potrebno upravljati. Naime, upravljanje promjenama predstavlja proces mijenjanja (modificiranja) postojeće organizacije. U promjenjivoj poslovnoj okolini, menadžeri ne mogu pretpostaviti budućnost, a pravila koja su djelovala u prošlosti, ne znači da će djelovati i u budućnosti. Organizacije moraju upravljati s promjenama, odnosno svakodnevno moraju mijenjati pojedine prijetnje u prilike. Vrlo uspješna poduzeća bit će ona „koja mogu preživjeti na dugi rok u promjenjivom svijetu budući da su njihovi menadžeri dobri u upravljanju promjenama“⁴.

Također, „upravljanje promjenama se može definirati i kao prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije“⁵. Na promjene u poduzeću utječu inicijatori koji potječu iz makro okoline organizacije, no isto tako, postoje i oni koji se nalaze u mikro okolini te predstavljaju dobavljače, konkurentska poduzeća te kupce i/ili korisnike pojedinih usluga.

Prethodno navedena teorijska osnova, koja podrazumijeva organizacijsku kulturu i upravljanje promjenama u poduzeću, predstavlja primarni problem istraživanja.

³ Warr, P. (2002): *Psychology at work*, Oxford University Press, London, str. 281.

⁴ Geus, A. (2002): *The Living Company, Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston., str. 9.

⁵ Daft, R. L., (2001): *Organization Theory and Design*, Seventh Edition, South West Publishing, Tomson Learning, Vanderbilt University, Nashville, str. 45.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga diplomskog rada odnosi se na utvrđivanje načina na koji organizacijska kultura u poduzeću utječe na proces upravljanja promjenama, kao i na dobivanje spoznaja o vezama između organizacijske kulture i konkurentske prednosti neke poslovne organizacije. Mnoge poslovne organizacije u današnje vrijeme ostvaruju dugoročan rast te opstaju i kreiraju održivu konkurentsku prednost, dok druge poslovne organizacije propadaju i nestaju. Konkurentska prednost podrazumijeva nadmetanje, tj. utakmicu između pojedinih poslovnih subjekata zbog proizvodnje i razmjene, ili pružanja usluga na tržištu rada. Naime, konkurencija je vezana za slobodno tržište, te je zbog toga temeljni preduvjet ekonomske samostalnosti poduzeća. Zdrava konkurencija se odnosi na stanje gdje poslovni uspjeh pozitivno utječe na povećanje produktivnosti, kvalitetu proizvoda, smanjenje cijena i bolju ponudu na tržištu. U prethodno navedenim okolnostima, dolazi do nametanja logičkog pitanja koje se odnosi na činjenicu zašto neke organizacije imaju sposobnost upravljanja vlastitom strategijom, strukturom i kulturom kako bi stekle pristup pojedinim resursima.

Uspješne poslovne organizacije znaju na pravodoban način odgovoriti na zahtjeve vezano za konstantne prilagodbe okoline. Na taj način, poslovne organizacije kreiraju i održavaju svoju konkurentsku prednost te postižu dugovječnost na tržištu rada. U današnje vrijeme, mnoga su poduzeća shvatila kako aktivno i uspješno upravljanje promjenama ima veliku i snažnu ulogu za postizanje dugoročne sposobnosti. Također, poduzeća su tijekom godina zadržala svoje ključne vrijednosti i principe, a u situaciji kada su provodila određene promjene, bila su pažljiva prema promjenama kroz daljnje planiranje i implementaciju.⁶

Organizacijske promjene, kao i njihovo upravljanje, obuhvaćaju jedan od temeljnih preduvjeta za opstanak, odnosno za uspješan rast. Naime, organizacijske promjene se mogu definirati kao proces koji mijenja i prilagođava postojeću organizaciju, a kako bi se uspješno provele, potrebno je definirati što treba promijeniti te ispitati na koje promjene su zaposlenici spremni. Organizacijske promjene se mogu definirati i kao „proces prihvaćanja novih ideja koje mogu biti korisne i rezultirati rastom poslovne organizacije, ali isto tako, mogu organizaciju dovesti u neizvjesnost i rizik od nazadovanja“⁷.

⁶ Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7, 2, str. 37 – 47., str. 39.

⁷ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2000): Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York, str. 397.

Ključni element svake poslovne organizacije predstavljaju ljudi, odnosno njihovi stavovi, a provođenje promjena i uspješno upravljanje njima, dovodi do stvaranja konkurentske prednosti. Na stavove zaposlenika moguće je uspješno djelovati putem organizacije kulture, a može se reći kako podrazumijevaju trajan odnos koji se očituje kao tendencija ponašanja te iznošenja misli i osjećaja na određeni način. Također, stav kao mentalna dispozicija, utječe na opažanje, mišljenje i socijalno ponašanje zaposlenika.

Temeljni predmet istraživanja ovog diplomskog rada obuhvaća definiranje veza između organizacijske kulture, procesa upravljanja promjenama i konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Orvas d.o.o. iz Splita (slika 1).

Slika 1. Predmet istraživanja diplomskog rada



Izvor: Izrada autora.

Kako bi se uspješno proveo prethodno definirani predmet istraživanja, provest će se empirijsko istraživanje u poduzeću Orvas d.o.o. iz Splita. Na taj način, ispitat će se sve karakteristike organizacijske kulture u poduzeću, kao i njena uloga prilikom poticanja određenih organizacijskih promjena. Također, putem empirijskog istraživanja, ispitat će se način na koji organizacijska kultura utječe na postizanje i održavanje konkurentske prednosti.

Sukladno prethodno navedenim činjenicama, provest će se anketiranje zaposlenika navedenog poduzeća, a dobivena saznanja predstavljat će relevantne podatke za analizu i obradu praktičnog dijela diplomskog rada.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

Cilj istraživanja diplomskog rada odnosi se na definiranje određenih načina i saznanja prema kojima organizacijska kultura može utjecati na upravljanje promjenama, kao i na stvaranje konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Orvas d.o.o. iz Splita. Cilj istraživanja će se definirati prema prikupljenim relevantnim informacijama, a također, mora dokazati, odnosno opovrgnuti, teorijske hipoteze.

U današnje vrijeme, poduzeće Orvas d.o.o. posluje u tri sektora, a to su charter, hotelijerstvo i poljoprivreda. Svi navedeni sektori, imaju zajednički cilj koji se odnosi na unapređenje plasmana vlastitih kapaciteta, usluga i proizvoda na domaćem i stranom tržištu.

U odnosu na prethodno postavljeni cilj, svrha istraživanja diplomskog rada se odnosi na definiranje veze između organizacijske kulture, upravljanja promjenama i stvaranja konkurentske prednosti na temelju dostupne domaće i strane stručne literature. Isto tako, svrha istraživanja se odnosi na rezultate empirijskog istraživanja, pomoću kojih će se promatranom poduzeću predložiti određene mjere za rješavanje nepovoljnih situacija. Provođenjem ankete i dobivanjem ključnih odgovora, omogućit će se dokazivanje ili opovrgavanje teorijskih hipoteza. Kako bi se cilj i svrha istraživanja ovog diplomskog rada uspješno proveli, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

TEORIJSKI DIO

- I. Koja je temeljna uloga organizacijske kulture kod upravljanja promjenama u nekoj organizaciji?

PRAKTIČNI DIO

- I. Djeluje li organizacijska kultura poduzeća Orvas d.o.o pozitivno na poticanje promjena ili ih određene karakteristike sputavaju?
- II. Postiže li poduzeće Orvas d.o.o. konkurentsku prednost na tržištu rada?

1.4. Istraživačke hipoteze

Istraživačka hipoteza predstavlja objašnjenje fenomena, ili razumnu pretpostavku, koja predlaže moguću korelaciju između više fenomena. Naime, hipotezu mora biti moguće provjeriti, a temelji se na prethodnim opažanjima ili proširenjima znanstvenih teorija. Temeljem prethodno definiranog problema, odnosno predmeta istraživanja, postavljaju se tri istraživačke hipoteze koje je daljnjim teorijskim i praktičnim istraživanjem potrebno dokazati ili opovrgnuti.

Hipoteze diplomskog rada:

H₁: Postoji empirijski dokazana veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti.

U situaciji kada neko poduzeće ostvari profit koji premašuje cjelokupni prosjek, može se reći kako posjeduju konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća. U današnje vrijeme, postoje dva primarna tipa konkurentske prednosti, a to su prednost u cijeni i prednost u diferencijaciji. Prednost u cijeni se odnosi na mogućnost ponude „istog proizvoda ili usluge po cijeni nižoj od cijene konkurencije, što poduzeću omogućuje ostvarenje vrijednosti i natprosječnog profita“⁸. Prethodno navedene konkurentske prednosti poznate su kao pozicijske prednosti, a kako bi poduzeće moglo ostvariti svoju komparativnu prednost, ono mora raspolagati određenim resursima i sposobnostima. Temeljni elementi koji „determiniraju održivost konkurentske prednosti su:

- trajnost,
- transparentnost,
- transferabilnost, i
- mogućnost kopiranja“⁹.

U današnjem poslovanju, ljudski resursi predstavljaju najvažniji izvor konkurentske prednosti organizacija. Ljudski resursi unutar neke organizacije zaposlenika vide kao temeljnu vrijednost, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjel ljudskih potencijala se fokusira na rast i razvoj potencijala i vještina. Isto tako, znanje zaposlenika, ugled, sposobnost

⁸ Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7, 2, str. 37 – 47., str. 40.

⁹ Grant, R. (1991): The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, str. 115.

učenja te inovativnost i kreativnost, predstavljaju temeljni dio nematerijalne imovine organizacija. Organizacijska kultura ima ključnu ulogu prilikom izgradnje kapaciteta poduzeća i njegovih zaposlenika za fleksibilan odgovor na razne pritiske iz okoline.

H₂: Postoji empirijski dokazana veza modela upravljanja promjenama i konkurentske prednosti.

Sukladno dinamičnoj okolini, „upravljanje promjenama se može definirati kao menadžerski proces pomoću kojega se uvode inovacije te se organizacije prilagođavaju promjenjivim uvjetima u okruženju“¹⁰. Većina organizacija u današnje vrijeme ne uvodi nikakve promjene pomoću kojih bi se diferencirale od konkurentskih organizacija, te se može reći kako sve organizacije u većini slučajeva komuniciraju s istim potrošačima. Organizacije često sudjeluju na istim konferencijama, i stoga, ukoliko ne uvode slične promjene, teško se mogu razlikovati. Upravljanje promjenama znači opstanak poslovanja, a inicijativa za promjenama dalje mjerljive rezultate i koristi. Pridavanje pažnje upravljanju promjenama postaje nužno za „postizanje konkurentske prednosti, a kako bi to bilo ostvarivo, potrebna je upornost, predanost i novčana ulaganja“.

H₃: Postoji empirijski dokazana veza dominantnog tipa organizacijske kulture i modela upravljanja promjenama.

Organizacijska kultura u poduzeću je na određeni način „mističan“ pojam zbog činjenice što je teško mjerljiva, no vidljiva je dolaskom u svaku organizaciju bez obzira na veličinu. Organizacijska kultura se stvara dugo, te ostaje nakon što njeni tvorci nisu više u organizacijama. Također, osnovni je dio formalne i neformalne „socijalizacije“ svakog novog zaposlenika, jer „posredstvom svojih komponenti oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji, a može djelovati i na izgradnju spremnosti na promjenu“¹¹.

Organizacijska promjena u poduzeću treba započeti i završiti s promjenom čovjeka, odnosno njegovog ponašanja, vrijednosti i načina razmišljanja. Naime, za cjelokupno prihvaćanje organizacijske promjene koju pokreće menadžment, potrebno je utjecati na stav zaposlenika, jer o njima ovisi hoće li osoba pokazati otpor prema promjeni ili će tu promjenu prihvatiti.

¹⁰ Daft, R. L., (2001): Organization Theory and Design, Seventh Edition, South West Publishing, Thomson Learning, Vanderbilt University, Nashville, str. 49.

¹¹ Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 80.

1.5. Metode istraživanja

Pomoću metodologije izrade diplomskog rada, proučit će se i analizirati pojedine definicije i pojave koje su od iznimnog značaja za uspješnu obradu proučavane problematike. Naime, metodologija izrade diplomskog rada oslanja se na opću metodologiju, te je sukladno tome potrebno koristiti pojedine istraživačke i znanstvene pristupe.

Naime, prilikom izrade teorijskog dijela diplomskog rada, koristit će se sljedeće opće znanstveno istraživačke metode:

- metoda analize i sinteze – raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije sastavne elemente i ponovno sastavljanje u složenu cjelinu,
- metoda indukcije i dedukcije – iznošenje zaključaka o predmetu istraživanja na osnovu analize pojedinih činjenica,
- metoda apstrakcije – odvajanje nebitnih elemenata istraživanja od bitnih,
- metoda konkretizacije – iznošenje dokaza o proučavanoj temi diplomskog rada,
- metoda dokazivanja i opovrgavanja – utvrđivanje točnosti polazne teze vezane za predmet istraživanja, kao i opovrgavanje neistinosti,
- metoda klasifikacije – podjela općih pojmova na posebne,
- metoda deskripcije – opisivanje pojava koje su vezane za predmet istraživanja diplomskog rada, i
- metoda kompilacije – preuzimanje dobivenih rezultata istraživanja i usporedba sa ostalim saznanjima.

U odnosu na teorijski dio, za potrebe empirijskog dijela istraživanja analizirat će se dokumentacija poduzeća Orvas d.o.o., te će se koristiti anketni upitnik. Svi prikupljeni podaci analizirat će se i prikazati uporabom odgovarajućih statističkih metoda.

1.6. Doprinos istraživanja

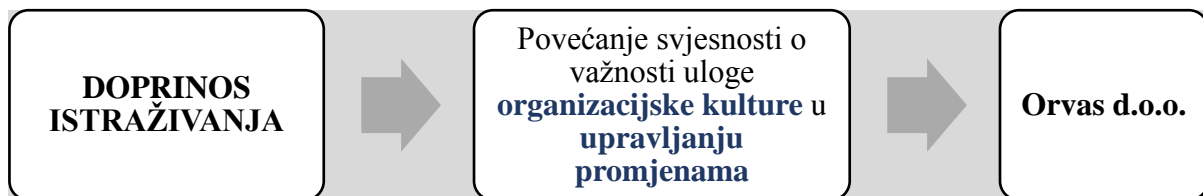
Empirijskim istraživanjem karakteristika organizacijske kulture poduzeća Orvas d.o.o., kao i njezine uloge u procesu provođenja promjena u skladu sa zahtjevima okoline, nastoji se

doprinijeti boljem shvaćanju odnosa između organizacijske kulture i procesa upravljanja promjenama.

Isto tako, diplomskim radom se želi doprinijeti pružanju određenih spoznaja o postojanju veze između organizacijske kulture i konkurentske prednosti. Sukladno tome, prilikom istraživanja prethodno navedene problematike, koristit će se opća teorijska saznanja iz područja na koje se odnosi problem istraživanja, kao i praktični primjer temeljen na praktičnom, odnosno empirijskom istraživanju.

Doprinos istraživanja diplomskog rada se može predstaviti i kroz utjecaj na povećanje svjesnosti o važnosti uloge organizacijske kulture u upravljanju promjenama (slika 2).

Slika 2. Doprinos istraživanja diplomskog rada



Izvor: Izrada autora.

Cjelokupni doprinos istraživanja daje ideju o tome kakve karakteristike bi organizacijska kultura trebala imati kako bi neka organizacija uspješno poslovala i ostvarivala konkurentsku prednost. U konačnici, doprinos istraživanja na izravan ili neizravan način otkriva i potencijalne pogreške promatranog poduzeća, a uz pomoć teorijskih postavki daje ideju i okvirne smjernice zaposlenicima o potrebama poduzimanja određenih aktivnosti.

1.7. Struktura diplomskog rada

Struktura diplomskog rada proučavat će se u okviru šest temeljnih poglavlja. Naime, u uvodnom dijelu diplomskog rada iznijet će se osnovne odrednice koje podrazumijevaju:

- problem istraživanja,
- predmet istraživanja,
- svrhu i cilj istraživanja,
- istraživačke hipoteze,

- metode istraživanja,
- doprinos istraživanja, i
- strukturu diplomskog rada.

Nadalje, sukladno drugom poglavlju diplomskog rada, definirat će se osnovne značajke organizacijske kulture, kao i njeni elementi koji obuhvaćaju organizacijske vrijednosti, organizacijsku klimu i menadžerski stil. Također, u okviru ovog poglavlja, predstaviti će se i funkcije organizacijske kulture, te načini oblikovanja, vrste i tipovi kulture u organizaciji.

U trećem dijelu diplomskog rada, prikazat će se osnovni pojmovi i definicije upravljanja promjenama, kao i procesi upravljanja te uloga organizacijske kulture prilikom samog upravljanja. Također, predstaviti će se i osnovni uzroci organizacijskih promjena koji se mogu promatrati s aspekta vanjske okoline, životnog ciklusa organizacije i organizacijske krize.

Četvrto poglavlje diplomskog rada, obuhvaća ostvarenje konkurentske prednosti, odnosno veze između organizacijske kulture, upravljanja promjenama i ostvarenja konkurentske prednosti u odnosu na ostala poduzeća.

Peti dio diplomskog rada obuhvaća empirijsko istraživanje temeljeno na ulozi organizacijske kulture prilikom upravljanja promjenama u poduzeću Orvas d.o.o. iz Splita. Naime, u ovom poglavlju će se predstaviti opći podaci o poduzeću, a također će se i interpretirati dobiveni rezultati u okviru istraživanja.

U šestom, odnosno zaključnom dijelu rada, iznijet će se zaključni stavovi temeljeni na prethodno definiranoj problematici, te postavljenim istraživačkim hipotezama.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

U današnje vrijeme, organizacijska kultura predstavlja način života i rada poduzeća. Naime, organizacijska kultura se može definirati kao ozračje u organizaciji koje nastaje kao posljedica utjecaja različitih znanja, neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti te užeg i šireg okruženja poduzeća koje djeluje na cjelokupno ponašanje ljudi. U ovom poglavlju diplomskog rada, predstaviti će se pojmovno određenje organizacijske kulture, odnosno njeno shvaćanje, elementi organizacijske kulture koji podrazumijevaju organizacijske vrijednosti, organizacijsku klimu i menadžerski stil. Isto tako, definirat će se pojedine funkcije organizacijske kulture, sam proces oblikovanja te vrste i tipovi organizacijske kulture.

2.1. Pojam i definicija organizacijske kulture

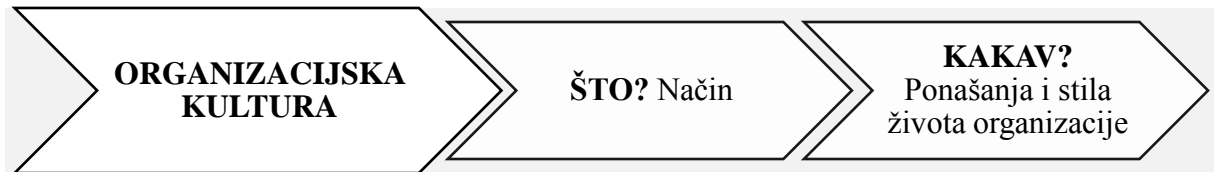
U najširem smislu riječi, kultura predstavlja preradbu i usavršavanje nečega, odnosno neke građe ili nekog materijala za određenu svrhu, dok u užem smislu riječi, kultura podrazumijeva ostvarivanje humanih vrednota čovjeka i njegovih djela. Također, kultura se može definirati i kao postignuće ljudskog roda, i to sve od prapovijesti pa do danas, a obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra. Međutim, kultura se može promatrati i u užem smislu, a podrazumijeva i pojedine kategorije kao što su primjerice ponašanje pojedinaca i društvenih skupina, način života i stvaralaštvo. Prethodno navedeni, odnosno opći pojam kulture, podrazumijeva temelj za razumijevanje organizacijske kulture zbog činjenice što organizacijska kultura obuhvaća sastavni dio opće kulture i vrijednosnog sustava cjelokupnog društva.

Nadalje, može se reći kako organizacijska kultura podrazumijeva jedan od temeljnih faktora koji utječe na uspješnost upravljanja promjenama u nekoj organizaciji ili poduzeću. Naime, to je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira organizacijsko ponašanjem odnosno koji usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa unutar same organizacije. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako „organizacijska kultura izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije“¹² (slika 3). Isto tako, bitno je za napomenuti kako se adekvatna i jaka kultura odnosi na jedan od osnovnih preduvjeta realizacije određene strategije, odnosno na odgovarajući način se očituje

¹² Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 188 – 189.

kao svojevrsan supstitut niza pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji u konačnici reguliraju odnose i ponašanje članova te organizacijskih jedinica unutar poslovne organizacije ili poduzeća.

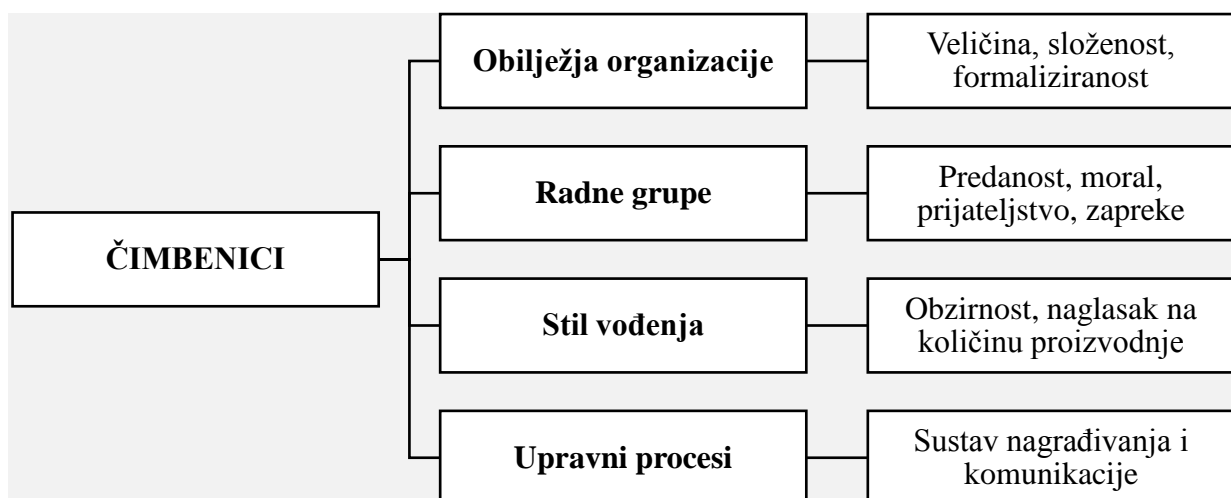
Slika 3. Pojmovno određenje organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 188 – 189.

Sukladno prethodno prikazanoj slici, vidljivo je kako je organizacijska kultura stabilna, odnosno ne mijenja se brzo, jer obuhvaća učenje, prenošenje znanja, uvjerenja i obrasce ponašanja koji se formiraju tijekom određenog vremenskog razdoblja. U današnje moderno i suvremeno vrijeme, postoji mnogo definicija raznih autora, no sve definicije sugeriraju kako organizacijska kultura predstavlja sintezu vjerovanja, stila, ponašanja i djelovanja te da se njome usmjerava ponašanje pojedinaca i svih zaposlenih u organizaciji. Nadalje, na organizacijsku kulturu, pa tako i na samu organizaciju, djeluju brojni čimbenici među kojima su najvažniji „odnosi u radnoj skupini, stil vođenja menadžera, obilježja organizacije i upravni procesi“¹³ (slika 4).

Slika 4. Čimbenici organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema: Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 594.

¹³ Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 594.

Isto tako, organizacijska kultura je isprepletena s pojedinim ciljevima i životnom filozofijom organizacije, a uspješno djelovanje je moguće ostvariti ako su pojedini elementi organizacijske kulture usklađeni s prethodno definiranim i postavljenim ciljevima organizacije.

2.2. Shvaćanje organizacijske kulture

U novije vrijeme, organizacijska kultura se smatra vrlo važnim organizacijskim konceptom i gotovo sve poslovne organizacije, poduzeća i institucije, svoje rad temelje na sustavu vrijednosti koji u konačnici utječe na cjelokupnu djelotvornost organizacije. Naime, sukladno stvaralačkim izvorima organizacijske kulture, može se reći kako poslovni sustavi grade svoju budućnost te se zbog toga organizacijska kultura promatra i shvaća kao pojedinačno i kolektivno dobro.

Nadalje, činitelji organizacijske kulture, kao što su primjerice ponašanje pojedinaca i grupa, stil vođenja, veličina organizacije te sustav nagrađivanja, tolerancije, motivacije i simbola, nedvojbeno pridonose uspjehu svake organizacije. Isto tako, „izvršnost predstavlja strateški cilj za svaki sustav koji promatra organizaciju kao proces, odnosno kao dinamičnu kategoriju“¹⁴. Razvoj kulture u organizaciji se promatra kao proces zbog činjenice što kultura predstavlja dio svakodnevice te se njome može upravljati. Kako bi se organizacijska kultura mogla shvatiti, potrebno ju je povezati s civilizacijskom kulturom, društvom, gospodarstvom i ljudskim mentalitetom. U današnje vrijeme, organizacijska kultura se prepoznaje kroz kreativnost, inovativnost i stvaralaštvo, što se u konačnici uklapa u kontekst modernog razvoja velikog broja organizacija. Također, može se reći kako se „organizacijska kultura javlja tamo gdje pojedinačne ili skupne organizacije stvaraju zajednička obilježja, značaj i ponašanje“¹⁵.

¹⁴ Ibidem., str. 358.

¹⁵ Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 115.

2.3. Elementi organizacijske kulture

Za dobro razumijevanje organizacijske kulture potrebno je poznavanje svih njenih elemenata (slika 5) koji podrazumijevaju:

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijsku klimu, i
- menadžerski stil.

Pojedine elemente organizacijske kulture, odnosno pojavu kulture poslovne organizacije ili poduzeća, moguće je susresti na mnogim mjestima te i gotovo u svim aktivnostima poduzeća.

Slika 5. Elementi organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 556.

S ciljem što potpunijeg razumijevanja organizacijske kulture, neophodno je poznavati njene najvažnije elemente. Naime, osim prethodno navedene klasifikacije elemenata organizacijske kulture, postoji još jedna koja elemente organizacijske kulture dijeli na:¹⁶

- vrijednosti,
- norme,
- stavove,
- uvjerenja,
- jezik,
- običaje, i
- rituale.

Naime, organizacijska kultura se klasificira na navedeni način iz razloga što njihove specifične kombinacije čine temeljne dijelove kulture svake pojedine organizacije. Navedeni elementi „omogućavaju organizacijskoj kulturi sposobnost oblikovanja i usmjeravanja

¹⁶ Belak, S., Ušljebrika, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina, 4, 2, str. 88.

ponašanja, razmišljanja, stavova, uvjerenja, čak i osjećaja zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama“. Drugim riječima, jedna od primarnih mogućnosti organizacijske kulture odnosi se na činjenicu da je pomoću nje moguće upravljati organizacijom, što se u konačnici može pripisati činjenici da se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji.

2.3.1. Organizacijske vrijednosti

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju, odnosno sve ono što bi se trebalo dogoditi. U ovom slučaju, riječ je o „međusobnom povjerenju zaposlenika, prodornom toku informacija, odgovarajućem stilu vodstva i delegiranju odluka te financijskoj stabilnosti poduzeća“¹⁷. Nadalje, može se reći kako se organizacijske vrijednosti izražavaju kao svrha ili strateški ciljevi organizacije.

U današnje vrijeme, organizacijske vrijednosti imaju svoje sadržajne i intenzitetske atribute. Naime, „sadržajni atributi govore o važnosti nekih ponašanja ili krajnjih stanja postojanja, dok intenzitetski atributi određuju koliko su ta ponašanja ili krajnja stanja postojanja važna“¹⁸. Sukladno prethodno navedenom načelu, može se odrediti je li za neku organizaciju od iznimne važnosti primjerice inovativnost, timski rad ili usmjerenost na korisnika, a kada se tako odabrane organizacijske vrijednosti rangiraju po intenzitetu, dobije se sustav organizacijskih vrijednosti. Sukladno tome, u nastavku teksta, prikazana je podjela organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima i karakteristikama, a odnose se na:¹⁹

- ciljeve i načela njihova postignuća,
- važnosti za organizaciju,
- sklonosti organizacijskim promjenama,
- prihvaćenost u organizaciji,
- vremensko razdoblje pojavljivanja, i
- stupanj formalizacije.

Koliko god važne bile, može se reći kako ni sve organizacijske vrijednosti nisu jednako važne za pojedinu organizaciju, a u skladu s tim mogu se podijeliti na osnovne i operativne vrijednosti.

¹⁷ Ibidem., str. 87.

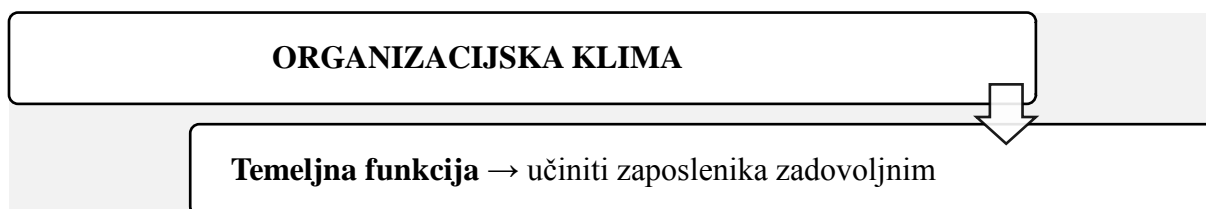
¹⁸ Maltašić, I. (2011): Tipologija organizacijskih vrijednosti, *Ekonomski pregled*, 62, 7 – 8, str. 422.

¹⁹ Ibidem.

2.3.2. Organizacijska klima

Organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu koja je izražena putem shvaćanja zaposlenih, odnosno putem njihovih iskustava i međuodnosa te odnosa prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. U prethodno navedenom kontekstu, može se reći kako se preventivno radi o odnosu zaposlenika prema radu te međuodnosima s ostalim zaposlenicima unutar organizacije. Naime, temeljna funkcija (slika 6) „organizacijske klime je učiniti zaposlenika zadovoljnim, što u konačnici ima pozitivan utjecaj na uspješnije poslovanje cjelokupne organizacije“²⁰.

Slika 6. Temeljna funkcija organizacijske klime



Izvor: Izrada autora prema: Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4, 2, str. 87.

Klima se može promatrati svojstvom organizacije, odnosno konglomeratom stavova, osjećaja i ponašanja koji karakteriziraju život u organizaciji. Jednostavnije govoreći, klima je percepcija o tome koliko organizacija ispunjava tekuća očekivanja članova. Nadalje, organizacijska klima je pojam kojeg znanstvenici pokušavaju objasniti i odrediti mu mjesto u organizacijskoj teoriji već gotovo pedeset godina, a određena je kao „skupna percepcija događanja u organizaciji, odnosno kao zajednička percepcija organizacijske politike, izvedbe, procedure te njihovog formalnog i neformalnog provođenja“²¹.

Isto tako, što se tiče međuodnosa klime i pojedinca, može se istaknuti njegova dvosmjernost. Naime, s jedne strane, svaki je djelatnik organizacije pod utjecajem klime, odnosno opće radne i psihosocijalne atmosfere u organizaciji, a s druge strane, može se reći kako je pojedinac i sam aktivni čimbenik stvaranja te iste klime.

²⁰ Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4, 2, str. 87.

²¹ Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?, *Tranzicija*, 11, 23 – 24, str. 145.

2.3.3. Menadžerski stil

Za razliku od prethodno navedenih i definiranih elemenata, menadžerski stil se odnosi na način na koji se menadžer ponaša u poduzeću, odnosno u poslovnoj organizaciji. Naime suprotne strane u kontinuumu unutar kojeg se kreću menadžerski stilovi u organizaciji, predstavljaju autokratski i demokratski stil. Pri tome, autokratski stil je specifičan za menadžere koji nemaju komunikacije s podređenima te je primarno fokusiran na samostalno obavljanje zadataka. S druge strane, značajka demokratskog stila se odnosi na menadžere koji razvijaju i imaju prijateljske odnose sa svojim podređenima te se opušteno ponašaju prema njima (uz poticanje komunikacije u svim smjerovima). Nadalje, „jedna od ključnih odrednica tržišnog uspjeha organizacije je stupanj motiviranosti“²². Sukladno tome, menadžment poduzeća nastoji raznim komponentama motivacijske kompenzacije povećati ukupnu motiviranost zaposlenika zbog postizanja veće učinkovitosti njihova rada.

U konačnici, može se reći kako se menadžerski „stil ne odnosi samo na upravljanje ljudima, nego isto tako i na planiranje, organiziranje i vrednovanje ostvarenih rezultata“²³. U današnje vrijeme, rukovođenje i upravljanje predstavljaju interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstveno područje organizacije i menedžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije, a menadžere kao poduzetnike, karakterizira ponašanje koje uvijek želi iskoristiti povoljnu poduzetničku priliku.

2.4. Funkcije organizacijske kulture

Nakon definiranja prethodnih pojmova te utvrđivanja pojedinih elemenata organizacijske kulture, potrebno je predstaviti pojedine funkcije organizacije kulture. Sukladno tome, može se reći kako organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije (slika 7), a to su:²⁴

- pružanje osjećaja identiteta i pripadnosti organizaciji članovima te organizacije,
- postizanje odanosti zaposlenih organizaciji,

²² Vukelić, I. (2005): Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, 14, 3, str. 461.

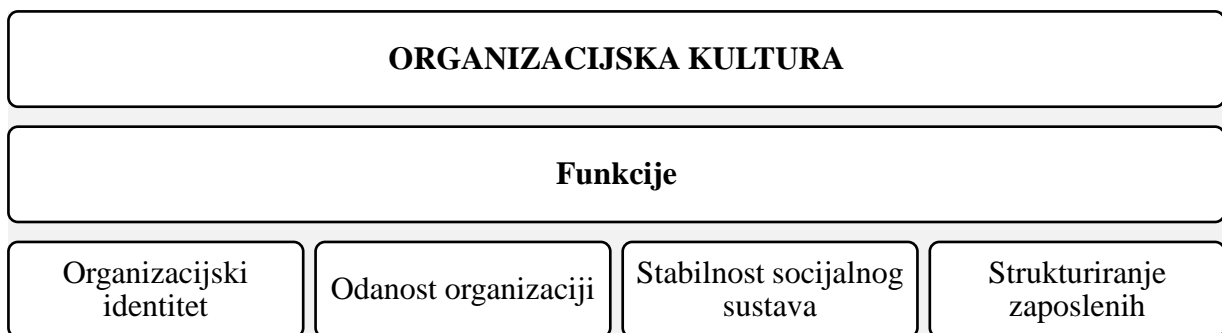
²³ Poslovni dnevnik: Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati, <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/>, (29. lipnja 2017.)

²⁴ Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 12.

- stvaranje stabilnosti unutar organizacije, i
- strukturiranje zaposlenih uz davanje uvida o tome u kakvoj okolini članovi organizacije rade.

Nadalje, dobro poznavanje pojedinih funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, odnosno određuje prenošenje organizacije prema okolini, stvara subkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na stajališta i angažiranost djelatnika te pomaže pri decentralizaciji.

Slika 7. Funkcije organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema: Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 15.

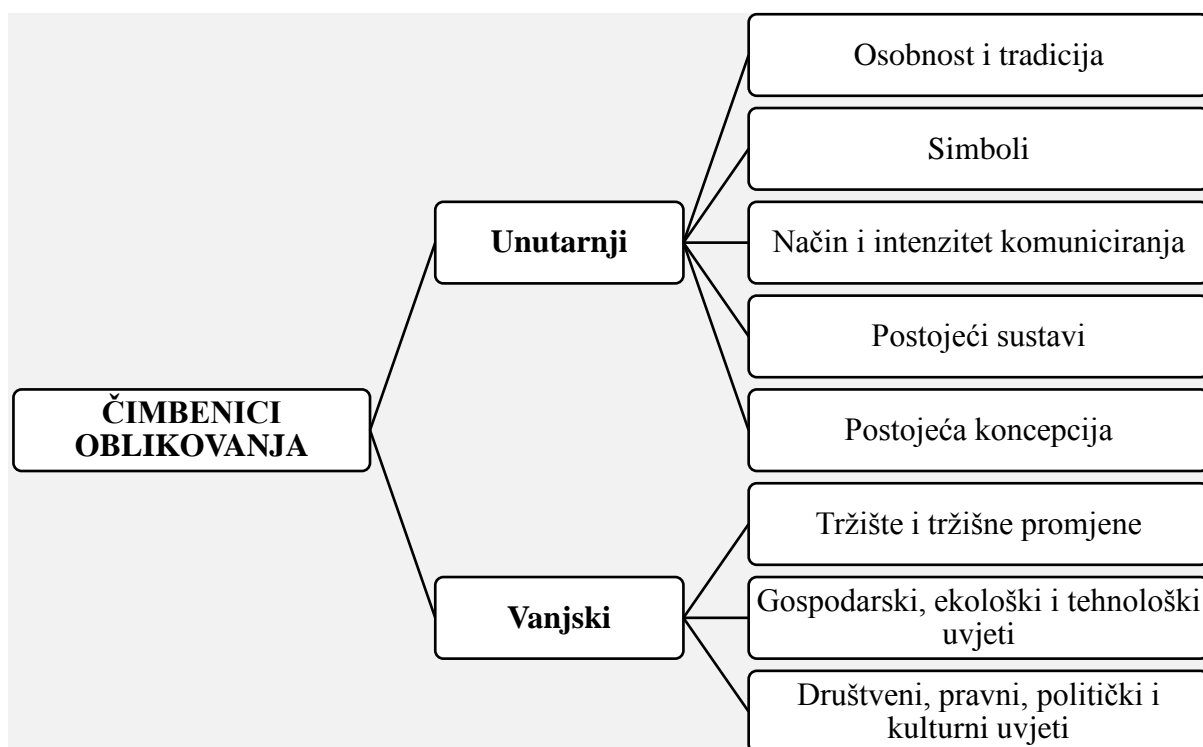
Organizacijska kultura povećava stupanj privrženosti organizaciji te postojanost ponašanja zaposlenih, odnosno zaposlenima se daje do znanja na koji način treba napraviti stvari i što je važno za cjelokupnu organizaciju. Nadalje, u tržišnim uvjetima koje karakterizira borba za kupca, jedini je način „opstanka za poduzeće promatrati promjenjive potrebe i želje kupaca i prilagoditi proizvod, usluge i metode distribucije novim potrebama i željama kupaca“²⁵. Sukladno prethodno navedenoj definiciji, može se reći kako funkcije organizacijske kulture proizlaze iz dva najvažnija faktora uspješnosti poslovanja, a to su briga za potrošača i upravljanje zaposlenicima.

²⁵ Smirchich, L. (1983): Concepts of culture and organization analysis, Administrative Science Quarterly, 1, 2, str. 340.

2.5. Oblikovanje organizacijske kulture

Važnost organizacijske kulture ne predstavlja spornu činjenicu, no pitanje njezina oblikovanja i prilagođavanja ciljevima organizacije ostaje uvijek djelomično otvoreno, jer kultura sama utječe na odabir ciljeva. Naime, oblikovanje organizacijske kulture oduvijek je bio izazov za menadžment, neovisno o tome dograđuju li se elementi postojeće, ili se stvara nova kultura. U današnje vrijeme, organizacijska kultura nastaje sukladno djelovanju mnogobrojnih čimbenika, odnosno unutarnjih i vanjskih (slika 8).

Slika 8. Čimbenici oblikovanja organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 512.

Nakon utvrđivanja temeljnih pretpostavki organizacije, započinje oblikovanje organizacijske kulture koje uključuje „definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, državnoj upravi te odnošenje prema zaposlenicima i njihovom napredovanju u organizaciji“²⁶. Isto tako, od iznimne važnosti je i njihovo tretiranje u međuzavisnosti, a ne samostalno, dok se oblikovanje organizacijske kulture nikada ne može smatrati konačnim. Organizacijska kultura se može

²⁶ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 511.

predstaviti kroz veliki niz specifičnosti koje joj u pravilu daju menadžeri, a u literaturi vezanoj za organizacijsku kulturu, spominje se nekoliko karakterističnih vrsta organizacijskih kultura, promatrano s različitih aspekata. Sukladno tome, s „gledišta razine analize organizacijske kulture, radi se o organizacijskoj kulturi društva, kao širem okviru unutar kojeg se smješta organizacijska kultura poduzeća, a u sklopu nje i različite organizacijske subkulture, pojedinih njenih dijelova“²⁷.

2.6. Vrste i tipovi organizacijske kulture

Sukladno pojmovnom određenju organizacijske kulture, može se reći kako postoji nekoliko općih vrsta, a to su „dominantna kultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura te participativna i neparticipativna kultura“²⁸. Svaka od prethodno navedenih vrsta organizacijske kulture se zasniva na pojedinom obilježju promatranja te se može reći kako je dominantna ona kultura o kojoj jednako misli većina članova organizacije.

Ukoliko je dominantna kultura opsežna, odnosno ako je podržavaju svi članovi organizacije, onda se može reći kako organizacija ima jaku kulturu. Govoreći o jakoj kulturi, potrebno je naglasiti kako je to zapravo sustav neformalnih pravila koja ističu kako se ljudi moraju ponašati. Naime, za izgradnju jake organizacijske kulture vođe se moraju držati pojedinih vrijednosti koje provode, odnosno koje namjeravaju provesti. U odnosu na jaku, slabu organizacijsku kulturu ne podržavaju članovi organizacije, jer je u tom slučaju jako malo zajedništva. Nadalje, prema jasnoći i prepoznatljivosti, kultura može biti jasna i nejasna. Jasna kultura je ona koja je prepoznatljiva prema nekim svojim simbolima, dok nejasna kultura predstavlja posljedicu čestih promjena menadžmenta. U odnosu na prethodno navedene, prema pojedinim odlikama, kultura može biti izvrsna i užasna. Kod izvrsne kulture, vidljivo je kako postoji red koji u konačnici doprinosi toj izvrsnosti, a zaposlenik se osjeća članom velike obitelji. Za razliku od izvrsne, užasna kultura prepoznaje se po kriznom menadžmentu i konfuziji te po lošoj i neugodnoj radnoj klimi. Gledajući sa stajališta postojanosti, organizacijska kultura u poduzeću može biti postojana i prilagodljiva. Naime, postojanu kulturu imaju samo one organizacije koje posluju u stabilnom okruženju, dok se prilagodljiva kultura odnosi na promjenjivo okruženje unutar organizacije. I u konačnici, prema razini

²⁷ Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 601.

²⁸ Ibidem., str. 602.

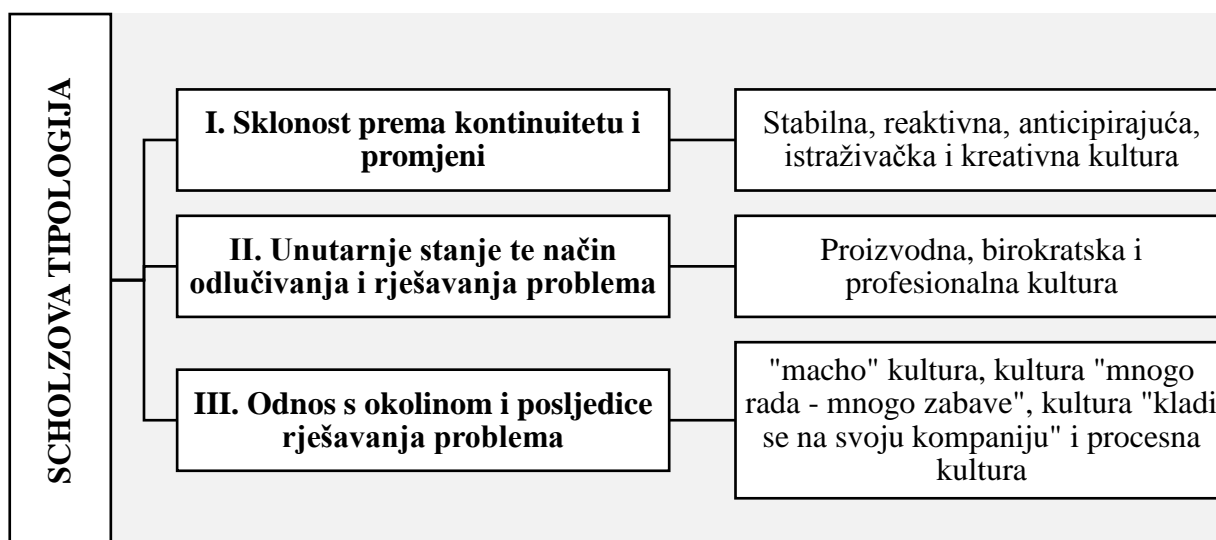
participacije, navedeno je kako organizacijska kultura može biti participativna i neparticipativna.²⁹

Za razliku od prethodno navedenih i definiranih vrsta organizacijske kulture, temeljna tipologija podrazumijeva podjelu na:³⁰

- Scholzovu, i
- Handyjevu tipologiju.

Scholzova tipologija se zasniva na tri dimenzije (slika 9) od kojih se prva odnosi na sklonost organizacije prema kontinuitetu ili promjenama te je povezana sa evolucijom i stupnjem razvoja organizacije. U odnosu na prvu, druga dimenzija podrazumijeva unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema, dok je treća dimenzija vezana uz pojedine odnose organizacije sa okolinom.

Slika 9. Scholzova tipologija



Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević – Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 207.

U odnosu na Scholza, Handy je dao mnogo jednostavniju, odnosno globalnu klasifikaciju tipova organizacijske kulture. Sukladno tome, može se reći kako Handy razlikuje četiri

²⁹ Selekcija: Oblici organizacijske kulture, <https://selekcija.hr/>, (11. srpnja 2017.)

³⁰ Ibidem.

osnovna tipa organizacijske kulture, a to su „poduzetnička kultura ili kultura moći, kultura uloga ili birokratska kultura, kultura zadataka ili timska kultura i kultura pojedinaca“³¹.

3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

U današnje vrijeme, odnosno u vrijeme naglih promjena, menadžment postaje sve usmjereniji na pitanja kako upravljati promjenama, što „predstavlja presudni pomak od gledanja na korporacije kao na statičke entitete“³². Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene, odnosno da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Isto tako, menadžeri moraju razvijati i učiti zaposlene na otvorenost za promjene na svim razinama u organizaciji te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo.

3.1. Pojam i definicija organizacijskih promjena

U poslovnom svijetu, odnosno diljem poslovnih organizacija i poduzeća, riječ „promjena“ ima nekoliko često proturječnih značenja. Naime, promjena se ponekad odnosi na „vanjske promjene u tehnologiji, potrošačima, konkurentima, strukturi tržišta te društvenom i političkom okruženju, dok ponekad označava unutarnje promjene, odnosno načine kako se organizacija prilagođava promjenama u okruženju“³³. Naime, vrlo je važno stalno promatrati slijede li unutarnje promjene, odnosno promjene u načinima rada, one vanjske. Isto tako, briga o brzini unutarnje promjene potiče upravu na djelovanje te se zbog toga „promjena“ u

³¹ Ibidem.

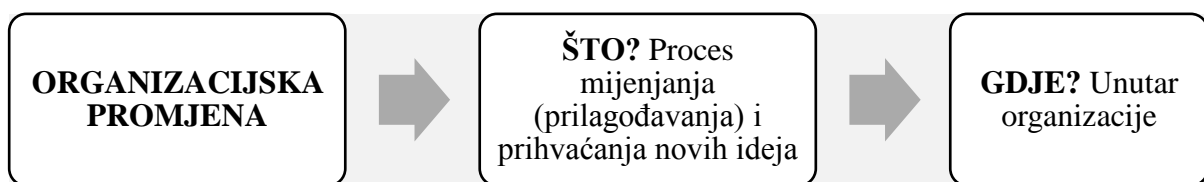
³² Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 22, 1, str. 39.

³³ Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2003): Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 18.

današnje vrijeme može odnositi i na programe koje vodstvo tvrtke predlaže za zaposlenike na nižim razinama, kao što su primjerice reorganiziranje ili restrukturiranje.

Definicija organizacijske promjene proizlazi iz činjenice da je promjena razlika u jednoj ili više dimenzija subjekta koja nastaje tijekom vremenskog razdoblja. Sukladno tome, definicija organizacijske promjene podrazumijeva „razliku u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje“³⁴. Iz prethodno navedene definicije slijedi činjenica kako određenom promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje, a o vrsti i složenosti promjene ovisi trajanje procesa mijenjanja organizacije. Isto tako, organizacijske promjene (slika 10) se mogu definirati kao proces mijenjanja, odnosno kao proces prilagođavanja postojeće organizacije te prihvaćanja novih ideja. One mogu biti korisne i rezultirati rastom, ali isto tako, mogu dovesti organizaciju i u neizvjesnost te rizik od nazadovanja.

Slika 10. Pojmovno određenje organizacijske promjene



Izvor: Izrada autora prema: Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4, 2, str. 82.

Nadalje, može se reći kako je potrebno odrediti optimalan trenutak za provođenje promjena, jer promjene mogu dovesti do katastrofalnih posljedica za organizaciju zbog lošeg tempiranja vremena. U današnje vrijeme, najčešći uzroci promjena u organizaciji su socijalni, politički, ekonomski i tehnološki, a svaka dobro isplanirana promjena trebala bi uroditi željenim učincima koji se odnose na:³⁵

- ostvarivanje svrhe organizacije,
- ostvarivanje ciljeva organizacije,
- ostvarivanje strategije,
- promjene tehnologije,

³⁴ Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4, 2, str. 82.

³⁵ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2000): *Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, New York, str. 397.

- promjena strukture,
- ostvarivanje zadataka,
- promjenu ljudi, i
- promjenu kulture.

Organizacija može efikasno funkcionirati samo kroz interakciju sa širom okolinom čiji je dio. Naime, „kako organizacija djeluje u interakciji sa svojom okolinom, te u velikoj mjeri ovisi o njoj, prisiljena je pratiti unutarnje i vanjske promjene okoline te u skladu s njima provesti pojedine organizacijske promjene ukoliko želi opstati“³⁶. Isto tako, struktura i funkcioniranje organizacije mora reflektirati prirodu okoline u kojoj organizacija djeluje, a ukoliko je nužno, potrebno je uspostaviti i ravnotežu između pritisaka koji se javljaju u vanjskoj okolini organizacije, kao i onih unutar same organizacije. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, menadžeri moraju kontinuirano identificirati i pronaći rješenja problema koji su posljedica neusklađenosti komponenti unutar organizacije sa njenom okolinom.

3.1.1. Uzroci promjena

Svaka se organizacija svakodnevno susreće sa brojnim izazovima koje mora prihvatiti, odnosno s brojnim problemima gledajući s aspekta okoline i članova organizacije. Kako bi menadžment mogao reagirati na promjene, potrebno je analizirati unutarnju i vanjsku okolinu poduzeća pomoću SWOT analize, koja objedinjuje sve aspekte unutarnje i vanjske okoline, a sastoji se od snaga, slabosti, prilika i prijetnji. U prethodno navedenoj analizi, snage i slabosti vežu se unutarnju, dok se prilike i prijetnje vežu za vanjsku okolinu. Nadalje, identifikacijom navedenih područja, moguće je osloniti se na pojedine snage te ih dodatno razvijati, istovremeno smanjivati slabosti kako bi se iskoristile pojedine prilike te izbjegle prijetnje iz okruženja.

Naime, može se reći kako okolina neprestano „diktira“ smjer kretanja organizacije te se zbog toga one moraju prilagoditi tom smjeru ukoliko žele opstati, a „kada utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća, poduzeća pada u organizacijsku krizu iz koje teško može izaći“³⁷.

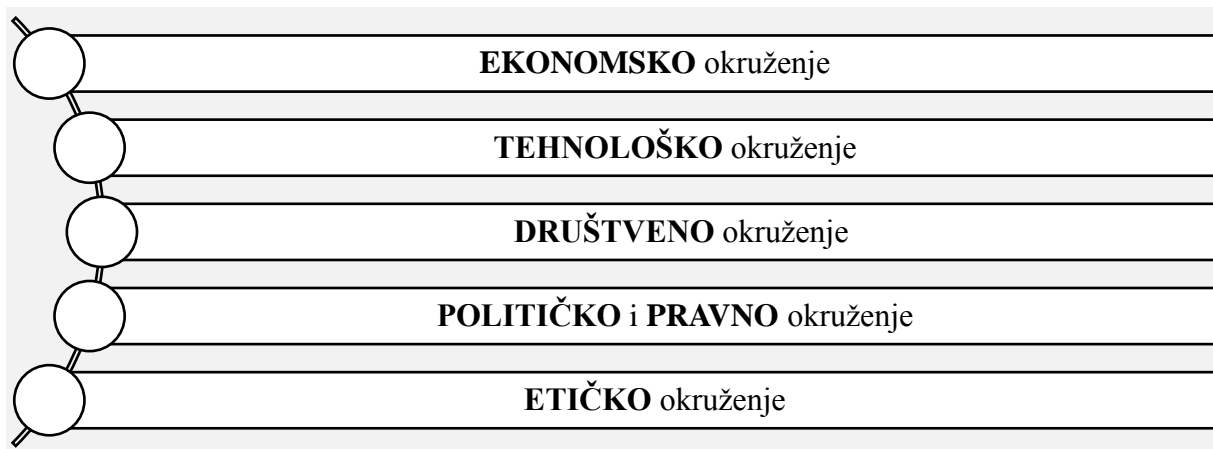
³⁶ Mullins, L. J. (2006): *Essentials of Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Essex, England, str. 494.

³⁷ Buble, M. i sur. (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb., str. 15.

3.1.1.1. Utjecaj vanjske okoline

Vanjsku okolinu (slika 11) poduzeća karakterizira „promjena čije su dvije najizraženije dimenzije složenost i turbulencija“³⁸. Složenost okruženja se može definirati kao mjerilo heterogenosti i različitosti pojedinih faktora koji čine vanjsko okruženje. Naime, što je kompleksnost okruženja veća, to je manja sposobnost da se prikupe sve potrebne informacije iz tog okruženja, odnosno da se iskoriste prilikom predviđanja budućih kretanja i promjena okruženja. U današnje vrijeme, odnosno u turbulentnim okruženjima, „neočekivane promjene su stalne, brojne i snažne, a turbulencija predstavlja prirodno stanje današnjeg svijeta“³⁹. Nadalje, poznavanje vrijednosti koje trenutno prevladavaju u društvu predstavljaju ključne čimbenike kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i klijenata. Također, svjetska politika predstavlja dio vanjske okoline koji je nemoguće zaobići, a prevladavajuća politika, pokreti i uvjerenja predstavljaju čimbenike kojima se potrebno prilagoditi.

Slika 11. Okruženja vanjske okoline



Izvor: Izrada autora prema: Mason, R .B. (2007): The external environment's effect on management and strategy, Management decision, 45, 1, str. 10.

Isto tako, vanjska okolina se može opisati i podijeliti na „opću ili socijalnu okolinu, poslovnu okolinu koja predstavlja podskup opće okoline te na industrijsku okolinu“⁴⁰ koja predstavlja neposrednu, odnosno najbližu okolinu organizaciji.

³⁸ Mason, R .B. (2007): The external environment's effect on management and strategy, Management decision, 45, 1, str. 10.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 15.

3.1.1.2. Životni ciklus organizacije

Životni vijek svake organizacije se može predstaviti kroz životni vijek svih živih bića, odnosno može se reći kako se organizacije stvaraju, rastu, dosežu svoju zrelost nakon čega slijedi pad te u konačnici nestajanje. Naime, život svake organizacije se odvija u nekom okruženju, odnosno u vanjskoj okolini organizacije iz koje okolina „crpi“ pojedine resurse za rad, rast i razvoj. Životni ciklus organizacije uvjetuju pojedini vanjski faktori, no život se uglavnom veže uz unutarnje okruženje. Isto tako, može se reći kako organizacija predstavlja dinamičan sustav koji se u svom ciklusu susreće s mnogim promjenama, odnosno na razvojnom putu prolazi kroz nekoliko faza koje podrazumijevaju rođenje, rast, zrelost, pad i smrt.

Nadalje, „zahtjevi koje okolina postavlja organizaciji te prilike i prijetnje s kojima se ona susreće, razlikuju se u različitim etapama životnog ciklusa“⁴¹. Isto tako, kako se organizacija kreće kroz svoje razvojne faze, zahtjevi sa promjenama postaju sve brojniji, a raspoznavanje potrebnih promjena i njihovo provođenje zadatak je menadžera. Naime, menadžeri donose odluke o promjeni ciljeva i potrebnim strategijama kako bi se postigli novi ciljevi.

3.1.1.3. Organizacijske krize

U trenutku kada se organizacija suoči s problemima, menadžment mora biti svjestan da se vjerojatno nije odgovorilo na određene zahtjeve koji proizlaze iz okruženja, odnosno iz same organizacije. Kasno reagiranje na pojedine uvjete, problemi i neuviđanje prikrivenih znakova, stvaraju organizacijsku krizu. Naime, kriza predstavlja nepoželjno i izvanredno stanje koje ometa normalan tijek poslovanja i života organizacije. Najčešća obilježja krize koja je zahvatila poduzeće odnose se na:⁴²

- nefunkcioniranje formalne organizacije,
- nezadovoljavajuću radnu klimu,
- izostanak motivacije kod zaposlenih,

⁴¹ Dojčinović, L., Salarić, D. (2012): Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, 2, 2, str. 96.

⁴² Ibidem.

- nemogućnost uspješnog poslovanja na tržištu, i
- nestabilnost cijena.

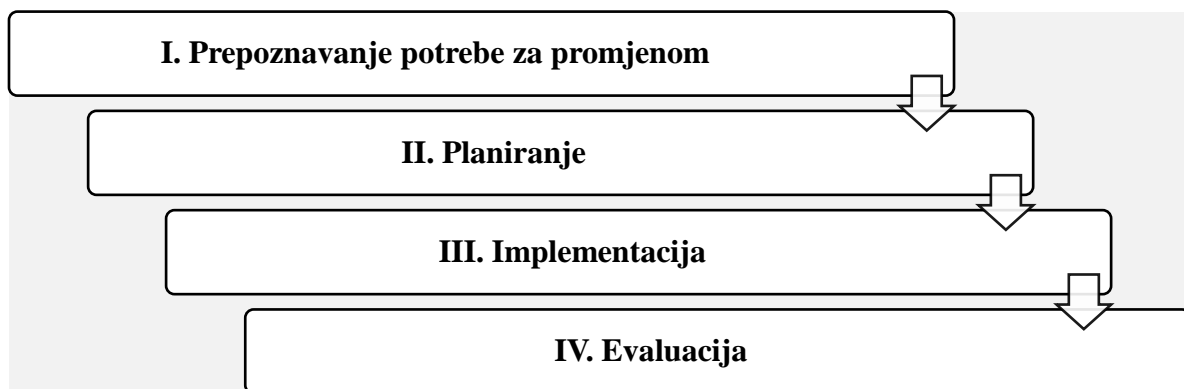
Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako je najveći problem koji se povezuje s promjenama zapravo prepreka učenju i novim spoznajama unutar organizacije. Tek u situaciji kada menadžment i članovi organizacije shvate kako je ranjivost organizacije uzrok potrebe za neprestanim učenjem, odnosno kada se organizacija bude neprestano usavršavala, pojava kriznih situacija će postati malo vjerojatna.

U konačnici, može se reći kako cilj učinkovitog kriznog menadžmenta nije samo upravljanje krizama, nego podrazumijeva i njihovo sprječavanje. Naime, kriza se može spriječiti samo ako se prepoznaju njeni rani simptomi, a najveća pogreška u upravljanju krizama je prepoznati na znakove, a ne reagirati na vrijeme.

3.1.2. Faze promjene

Svaki proces promjene ima svoje određene faze (slika 12), a to su prepoznavanje potreba za promjenom, planiranje promjene, implementacija i evaluacija.

Slika 12. Faze procesa promjene



Izvor: Izrada autora prema: Dunham, R. B. (1984): Organizational behavior, Irwin, Homewood, Illinois, str. 484.

Temeljni uvjet da se započne s procesom organizacijske promjene odnosi se na identificiranje potrebe za promjenom. Naime, potreba za promjenom se uočava ukoliko pojedini članovi organizacije, bili oni menadžeri ili radnici, nisu zadovoljni trenutnim stanjem. U navedenoj fazi, potrebno je definirati određeni cilj koji se promjenom želi postići, odnosno kako bi se po završetku procesa promjene moglo ocijeniti je li ona uspješno implementirana. Kada se prepozna potreba za promjenom i odredi cilj, potrebno je pristupiti planiranju. U fazi

planiranja, prvenstveno je potrebno dijagnosticirati trenutnu situaciju, odnosno odrediti što to u organizaciji treba mijenjati. Nadalje, nakon određivanja pojedinih stavki, potrebno je odabrati strategiju promjene, a implementacija strategije od presudne je važnosti za uspjeh cjelokupnog procesa promjena.⁴³

U konačnici, posljednja faza predstavlja evaluaciju, odnosno postupak kojim je potrebno procijeniti uspješnost promjene. Ukoliko se evaluacijom utvrdi da je promjena bila samo djelomično uspješna, odnosno neuspješna, potrebno je ponoviti cijeli postupak, a informacije dobivene evaluacijom predstavljaju „input“ za naredni proces promjene.

3.2. Pojam i definicija upravljanja promjenama

Gledajući kroz povijest, upravljanje promjenama „vuče“ korijene iz 1950. godine, a može se promatrati iz perspektive onih koji provode promjenu i takozvanih primatelja promjena, odnosno onih na koje promjena izravno djeluje. Naime, izmjene u poslovanju, osim na primatelje promjena i sve zaposlene u poduzeću, imaju neizravan utjecaj i na zainteresirane strane koje karakteriziraju jednu poslovnu organizaciju ili poduzeće. Općenito govoreći, promjena predstavlja proces prilagođavanja izmijenjenim i novim situacijama i uvjetima. Nadalje, upravljanje promjenama, kao i razvoj organizacije, poprilično su značajni za bilo koju organizaciju, i to najviše zbog činjenice da proizvodi i tržišta nisu stabilni, a organizacijske promjene na tržištu nisu česte. Isto tako, može se reći kako promjena predstavlja neizbježan i uvijek prisutan dio organizacijskog života.

Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, upravljanje promjenama (slika 13) se može definirati kao „stil upravljanja koji nastoji ohrabriti organizacije i pojedince na učinkovito suočavanje s promjenama koje se događaju u njihovu radu“⁴⁴. Isto tako, upravljanje promjenama podrazumijeva i proces planskih pristupa koji će dovesti do promjene u organizaciji, a tipičan cilj navedenog procesa obuhvaća maksimizaciju kolektivnih napora svih ljudi uključenih u process promjene.

⁴³ Dunham, R. B. (1984): *Organizational behavior*, Irwin, Homewood, Illinois, str. 484.

⁴⁴ Toljaga – Nikolić, D., Barišić, J., Micić, M. (2015): *Upravljanje promjenama u preduzećima u procesu restrukturiranja*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 470.

Slika 13. Pojmovno određnje upravljanja promjenama



Izvor: Izrada autora prema: Toljaga – Nikolić, D., Barišić, J., Micić, M. (2015): Upravljanje promjenama u preduzećima u procesu restrukturiranja, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 470.

Nadalje, navedene definicije proizlaze iz područja organizacijskog razvoja, koji se definira kao planirani, odnosno cijelo – organizacijski napor kojim upravljanja koji za cilj ima postići veću organizacijsku učinkovitost i zdravlje tijekom intervencijskog procesa uporabom poznavanja psihologije i srodnih znanosti.

3.3. Proces upravljanja promjenama

Cjelokupni proces upravljanja promjenama moguće je promatrati s dva aspekta, odnosno s dva pristupa organizacijskim promjenama. Teorijom i praksom organizacijskih promjena dominirao je planirani pristup organizacijskim promjenama koji se oduvijek zasnivao na unaprijed definiranim promjenama te određenim koracima koji su smatrani preduvjetom za uspješnu implementaciju i upravljanje. Naime, planirani pristup organizacijskim promjenama naglašava kako se sve promjene unutar organizacije mogu promatrati kao unaprijed planirane, odnosno nastale svjesnim radom i planom od strane organizacije kao pomak iz trenutne pozicije u željeno buduće stanje nove ravnoteže. Isto tako, prethodno navedeni pristup pretpostavlja napredak iz lošeg u bolje stanje. U konačnici, može se reći kako se fokus planiranog pristupa temelji na suradnji između organizacije, menadžera, primatelja promjena i konzultanata.

3.3.1. Općenito o procesu upravljanja promjenama

U današnje vrijeme, odnosno u vrijeme sve složenije okoline i sve većih zahtjeva, vidljivo je kako planirani pristup promjeni ne može dati određene odgovore vezano za izazove koji se postavljaju pred poslovnu organizaciju. U tom slučaju, javlja se jako veliki broj pristaša pristupa promjeni koji je označen kao kontinuirano poboljšanje. Prema prethodno navedenom

pristupu, promjena se odnosi na kontinuirani proces, odnosno kontinuirano poboljšanje, a temelj za ovaj pristup proizlazi iz vjerovanja kako promjena ne može, odnosno ne smije biti izdvojena ili viđena kao serija linearnih događaja u određenom vremenu. U središtu promatranog načina upravljanja, promjenom se ističe „otvoreni i kontinuirani proces prilagodbe promjenjivim uvjetima i okolnostima te proces promjene kao proces učenja, a ne samo kao metoda promjene organizacijske strukture i prakse“⁴⁵.

Nadalje, uspješna organizacijska promjena manje je ovisna o detaljnim planovima i projekcijama, a više o postizanju razumijevanja kompleksnosti o uključenim pitanjima i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja. Sukladno tome, može se reći kako se cilj procesa upravljanja promjenama odnosi na uspješnu provedbu željenoga poslovnog rješenja na organiziran način.

3.3.2. Koraci efektivnog upravljanja organizacijskim promjenama

Unatoč činjenici kako postoji mnogo vrsta organizacijskih promjena, kritični aspekt upravljanja organizacijskim promjenama se odnosi na mogućnost organizacije da pridobije zaposlenike svoje organizacije, odnosno da pristanu na promjene. Efektivno upravljanje organizacijskim promjenama predstavlja proces koji se sastoji od sljedećih koraka:⁴⁶

- prepoznavanje promjena u široj poslovnoj okolini,
- razvijanje potrebnih prilagodbi za potrebe tvrtke,
- obučavanje zaposlenika kod nužnih promjena, i
- pridobivanje podrške zaposlenika s uvjeravanjem da su te promjene nužne.

Kao multidisciplinarna praksa koja je evoluirala znanstvenim istraživanjima, organizacijsko upravljanje promjenama trebalo bi započeti sa sustavnom dijagnozom trenutne situacije kako bi se mogle odrediti određene potrebe za promjenom, odnosno za kapacitetima koji će biti potrebni za provođenje promjena. Isto tako, ciljevi, sadržaj i proces promjena, trebali bi biti specificirani kao dio plana upravljanja promjenama te bi trebali uključivati kreativni marketing zbog bolje komunikacije između različitih skupina.

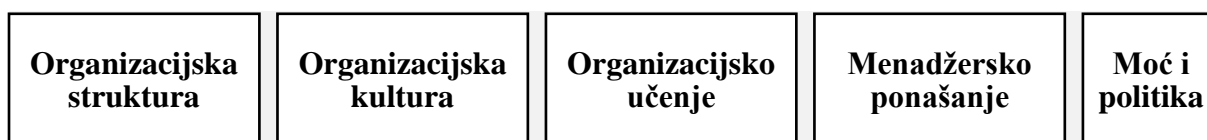
⁴⁵ Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na BurkeLitwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, 2, 1, str. 19.

⁴⁶ Potts, R., LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str. 16 – 17.

3.4. Uloga organizacijske kulture u upravljanju promjenama

Organizacijska kultura podrazumijeva jedan od pet ključnih elemenata (slika 14) za upravljanje promjenama u organizaciji. Naime, pojedini elementi omogućavaju uspješno upravljanje promjenama u organizaciji, ali isto tako, mogu imati i negativan učinak na tome području.

Slika 14. Elementi za upravljanje promjenama u organizaciji



Izvor: Izrada autora prema: Vora, M. K. (2013): Business excellence through sustainable change management, TQM Journal, Bingley, West Yorkshire, str. 24.

Organizacijska kultura može biti jedna od temeljnih prepreka prilikom uspješnog uvođenja promjena u poslovnoj organizaciji ili poduzeću. Osim prethodno navedene, prepreke mogu biti također i:⁴⁷

- nedefinirani ciljevi,
- nedostatak financijskih sredstava,
- nedostatak resursa,
- neprimjerena alokacija resursa,
- struktura organizacije,
- nedovoljna komunikacija,
- loše vodstvo,
- neadekvatna priprema, i
- obuka zaposlenika za nove uloge.

Naime, organizacijska kultura može predstavljati također i jaku prepreku prilikom uvođenja promjena, i to iz razloga što su zaposlenici naviknuti na trenutnu organizacijsku kulturu. U svrhu uspješne implementacije promjena, odnosno njihovog prihvatanja od strane zaposlenika, potrebno je razumjeti načine na koje zaposlenici međusobno komuniciraju te dobiti uvid u njihove stavove i interakcije koji se odvijaju među pojedinim odjelima unutar

⁴⁷ Ibidem.

poslovne organizacije. Nadalje, ukoliko su predložene promjene suprotstavljene vrijednostima i tradiciji, može se reći kako će ih biti teško uklopiti u organizaciju.

Prilikom promjene organizacijske kulture dolazi do različitih otpora zaposlenika, kao što su primjerice nesigurnosti, smetnje, neznanja, loša iskustava s prethodnim promjenama te nemogućnosti kontrole pojedinih čimbenika. U konačnici, može se reći kako sve promjene unutar organizacije predstavljaju poseban izazov za organizaciju, a otpor na promjene može se minimizirati kroz:⁴⁸

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

Bez obzira na to što može biti kočnica promjenama, organizacijska kultura može djelovati i na suprotan način, odnosno može motivirati i poticati na promjene i u tome zauzeti ključnu ulogu, ali samo uz uvjet da se njome upravlja na pravilan i adekvatan način.

3.5. Proces prilagodbe organizacijske kulture na promjene

U današnje vrijeme, promjena organizacijske kulture je nužna, a razlozi za promjenu mogu biti eksterne ili interne naravi. Naime, „među eksterne utjecaje se ubrajaju socijalni, politički, tehnološki, kulturni i gospodarski čimbenici, dok interni čimbenici podrazumijevaju promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima i međuljudskim odnosima“⁴⁹. Nadalje, s obzirom na činjenicu da organizacijska kultura nastaje kroz dulje vremensko razdoblje, može se reći kako je ona relativno stabilna i nije ju lako mijenjati. Sukladno tome, rukovoditelji imaju vrlo važnu ulogu na svim razinama.

Isto tako, važna je i uloga svih onih sustava koji sankcioniraju nepoželjno organizacijsko ponašanje, a da bi se organizacijska kultura nekog poduzeća uopće mijenjala, potrebno je dobro poznavanje te kulture. Promjene u organizacijskoj kulturi predstavljaju najkompleksnije promjene u organizaciji uopće, a razlog je taj što je organizacijsku kulturu

⁴⁸ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 277.

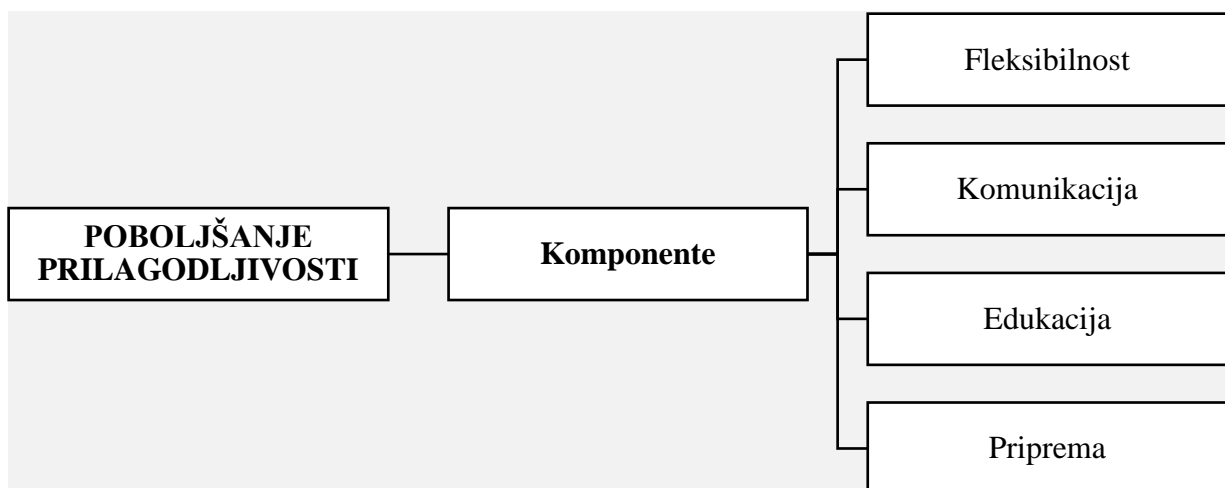
⁴⁹ Alfirević, N. (2003): Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 89.

teško precizno definirati ili izmjeriti. Unatoč kompleksnosti koju uzrokuju, do promjena u organizacijskoj kulturi u današnjim uvjetima poslovanja dolazi sve češće zbog dinamike i ubrzanog razvoja organizacije, a neke od situacija u kojima se organizacijska kultura može mijenjati su:⁵⁰

- vrijednosti poduzeća ne uklapaju se u dinamičnu okolinu,
- djelatnost kojom organizacija bavi je izrazito dinamična,
- poduzeće posluje prosječno ili ispod prosjeka,
- organizacija postaje jedna od većih i jačih organizacija u okolini, i
- organizacija je mala, ali se ubrzano razvija.

Promjena organizacijske kulture predstavlja specifičan, dugotrajan i opsežan posao za organizaciju, a neki od specifičnih postupaka koji se koriste pri mijenjaju organizacijske kulture su reorganizacija, komuniciranje, trening, organizacijski razvoj, odabir novih ljudi, upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje pomoću nagrada i upravljanje pomoću rezultata. Sukladno prethodno navedenim postupcima, može se reći kako procesu planiranja i implementacije promjene u organizaciju treba prethoditi analiza temeljnih pretpostavki na kojima počiva organizacija, odnosno analiza vrijednosti te klime i načina upravljanja. Također, pojedinci i organizacije općenito spremnost na promjene povećavaju poboljšanjem vlastite prilagodljivosti (slika 15).

Slika 15. Komponente poboljšanja prilagodljivosti



Izvor: Izrada autora prema: Evision: 5 koraka za uspješno uvođenje promjena unutar organizacije, <http://www.evision.hr/>, (17. srpnja 2017.)

⁵⁰ Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 278.

Isto tako, menadžeri moraju u potpunosti shvaćati kulturu svoje organizacije kako bi znali na koji način djelovati, i to s ciljem osiguravanja pozitivnih reakcija zaposlenika na uvođenje promjena u organizaciju.

3.6. Iluzije o upravljanju promjenama

Kako bi se razvio određeni broj vođa sposobnih za podupiranje promjena u cijeloj organizaciji, potrebno je prikupiti unutarnje resurse te se osloniti na znanje i iskustvo. Također, potrebno je spomenuti i neke od temeljnih pretpostavki ili zabluda o upravljanju promjenama, a „prije svega, može se reći kako mnogi promjene smatraju jednokratnim naporom, odnosno procesom“⁵¹. U današnje vrijeme, česti obrazac mišljenja tiče se iluzije kako se promjene odnose na „veliko rješenje“, a mnogi menadžeri uviđaju da nakon što su planirane promjene priveli kraju, tržišne silnice opet zahtijevaju nove promjene.

Druga „pogrešna pretpostavka odnosi se na činjenicu kako mnogi menadžeri smatraju da će ideje koje lijepo izgledaju na papiru djelovati uvjerljivo i na zaposlenike koji će ih prihvatiti“⁵². Sukladno tome, može se reći kako se velika količina energije troši na dizajniranje strategije za implementaciju promjena. Nakon dovršetka prethodno navedene faze, mnogi smatraju kako je implementacija samo stvar vremena, no stvar je poprilično drugačija. Mnoge inicijative za promjenama, kao što je primjerice uvođenje reinženjeringa poslovnih procesa, zahtijevaju „okretanje nove stranice“. Naime, svaka inicijativa za promjenama uključuje veliki dio kontinuiteta s aktivnostima iz proteklog vremenskog razdoblja, a unatoč globalizaciji, iznimnim konkurentskim pritiscima i ubrzanom napretku tehnike i tehnologije u današnje vrijeme, sve industrije već desetljećima pričaju istu priču, odnosno pokušavaju:

- stvoriti vrijednost najviše kvalitete uz najmanje troškove,
- bolje uslužiti kupce, i
- bolje iskoristiti sposobnosti svojih zaposlenika.

Isto tako, mišljenje mnogih menadžera podrazumijeva tvrdnju kako je dovoljno samo obučiti zaposlenike, odnosno smatraju da će se i promjene odvijati same od sebe. Iako je obuka

⁵¹ Hrvatska znanstvena bibliografija: Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi, <https://bib.irb.hr/>, (17. srpnja 2017.)

⁵² Ibidem.

zaposlenika od velike važnosti, ona ipak predstavlja tek prvi korak, jer programi edukacije pružaju uvid u teoretska znanja, ali ne jamče da će zaposlenici ta znanja zaista i primijeniti.

4. OSTVARENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Konkurentnost predstavlja komparativni koncept sposobnosti i uspješnosti poduzeća, sektora, regije ili nacije da nudi dobra ili usluge na danom tržištu. Bit strateškog ponašanja organizacije povezivanje je s najvažnijim segmentom njegove okoline, odnosno s industrijom, a „ključ uspjeha organizacije odnosi se na održivu konkurentsku prednost“⁵³. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji tržišni položaj od suparnika i drugih tržišnih sudionika.

4.1. Pojam i definicija konkurentske prednosti

Konkurentska prednost (slika 16) je temelj uspješnosti svakog poduzeća na konkurentskim tržištima. Naime, veliki broj suvremenih poduzeća je u kontekstu konstantne i dinamične utrke za rastom i diverzifikacijom prestao pridavati mnogo pažnje stvaranju, odnosno održavanju konkurentske prednosti.

Općenito govoreći, „konkurentska prednost se odnosi na funkciju efikasnijeg pružanja slične vrijednosti kupcima u odnosu na konkurente (niska cijena) ili obavljanje aktivnosti uz sličan

⁵³ EFZG: Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, <http://web.efzg.hr/>, (25. srpnja 2017.)

trošak, ali na jedinstvene načine koji stvaraju veću vrijednost za kupca u usporedbi s konkurentima⁵⁴ (diferencijacija).

Slika 16. Pojmovno određenje konkurentnosti



Izvor: Izrada autora prema: Župljanin, S. (2010): Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i ostanka na tržišta, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Banja Luka, str. 85 – 86.

Nadalje, u situaciji kada neko poduzeće ostvaruje profit koji nadmašuje prosjek u svojoj grani industrije, kaže se kako ono posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na svoje suparnike. Profitnost industrije je veća ukoliko industrija ima „stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća⁵⁵. S druge strane, profitnost industrije je manja ukoliko industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost ulaska drugih poduzeća.

4.1.1. Održiva konkurentska prednosti

Održiva konkurentska prednost se odnosi na „skupinu jedinstvenih obilježja pojedine organizacije, odnosno njenih proizvoda koje ciljno tržište u svojim mislima pozicionira kao značajne i superiornije od konkurencije⁵⁶.

Veličina i trajanje konkurentske prednosti uvjetovani su i stupnjem dinamike marketinških i ostalih aktivnosti na tržištu, jer menadžment poduzeća ima veliku ulogu prilikom kontinuiranog pronalaženja novih potencijalnih izvora konkurentske prednosti. Nadalje, prilikom definiranja različitih konkurentske strategija, poduzeća moraju uzeti u obzir

⁵⁴ Župljanin, S. (2010): Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i ostanka na tržišta, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Banja Luka, str. 85 – 86.

⁵⁵ EFZG: Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, <http://web.efzg.hr/>, (25. srpnja 2017.)

⁵⁶ Schermerhorn, J. R. (2001): Management, John Wiley and Sons. Inc., New York, SAD, str. 295.

„namjeravanu širinu nastupa na tržištu, područja na kojima djeluje konkurencija i sam način postizanja konkurentske prednosti na odabranom ciljnom tržištu“⁵⁷. U kontekstu definiranja širine tržišta, potrebno je voditi računa o:

- segmentaciji potrošača,
- potrebama potrošača,
- proizvodima poduzeća, i
- tehnologijama koje poduzeće koristi u okviru svoga poslovanja.

U situaciji kada je riječ o načinima postizanja konkurentske prednosti, može se reći kako je potrebno uzeti u obzir određene izvore konkurentske prednosti te sposobnosti poduzeća, kao i postojeće prednosti na planu pozicioniranosti marke na ciljnome tržištu. Sukladno tome, u konačnici se može naglasiti kako poduzeće mora kontinuirano ulagati napore na planu održavanja konkurentske prednosti.

4.1.2. Izvori konkurentske prednosti

Izvori konkurentske prednosti, kao što su primjerice znanje, vođenje, umijeće oblikovanja strategije, strateško promišljanje ili uslužnosti menadžmenta, predstavljaju humanije oblike konkurentnosti te pozitivne aspekte pomoću kojih se može utjecati na kvalitetu i uspješnost. U današnje vrijeme, izvori konkurentske prednosti mogu biti različiti, a podrazumijevaju:⁵⁸

- reputaciju kvalitete,
- podršku kupcu,
- kvalitetne kadrove,
- niske troškove proizvodnje,
- financijsku snagu,
- širinu proizvodnih asortimana,
- tehničku superiornost,
- segmentaciju kupaca, i
- kontinuitet inovativnog ponašanja.

Danas se u vrlo rijetkim slučajevima konkurentska prednost može isključivo vezati za kvalitetu ili količinu resursa, odnosno za znanja i vještine. Isto tako, „konkurentska prednost

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ EFOS: Analiza: Benchmarking, <http://www.efos.unios.hr/>, (29. srpnja 2017.)

može imati svoje izvore u poduzeću (interni izvori), ali i u okolini (eksterni izvori)⁵⁹. Kako bi resurse etiketirali kao izvor održive konkurentske prednosti, resursi moraju stvarati vrijednost za poduzeće, odnosno moraju biti rijetki, jedinstveni te ne smiju postojati adekvatni supstituti za te resurse.

4.1.3. Principi postizanja konkurentske prednosti

Konkurentsku prednost nije moguće adekvatno razumjeti sagledavanjem poduzeća kao cjeline, i to prvenstveno zbog činjenice što ona predstavlja rezultat velikog broja zasebnih aktivnosti koje poduzeće obavlja u domenama dizajniranja, proizvodnje, marketinga, dostave i podrške svog proizvoda. Naime, svaka od prethodno spomenutih aktivnosti, na svoj način može utjecati na relativnu troškovnu poziciju poduzeća, odnosno može stvoriti dobru osnovu za diferenciranje. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem strategijski važnih aktivnosti na jeftiniji, odnosno na bolji način od svojih konkurenta. Sukladno tome, može se reći kako je lanac vrijednosti poduzeća ugrađen u veći skup aktivnosti koji se naziva sustav vrijednosti. Dobavljači imaju lance vrijednosti (prethodna vrijednost), koji stvaraju i dostavljaju inpute koje poduzeće kupuje i koristi u okviru svoga lanca. Osim što obavljaju dostavu, dobavljači mogu utjecati i na poslovanje poduzeća na više drugih načina.

4.2. Veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti

U današnjem konkurentnom svijetu, mnoga poduzeća se nastoje diferencirati u odnosu na druga poduzeća temeljem nižih troškova, odnosno niže cijene. Međutim, „diferenciranje na temelju spomenutih faktora postaje s vremenom sve teže i to ponajviše zbog toga što takve poteze konkurenti mogu lako kopirati i time postići bolju poziciju na tržištu⁶⁰. Nadalje, pronalaženje snaga unutar organizacijske kulture pomaže prilikom izgradnje održive konkurentske prednosti, dok stvaranje organizacijske kulture koju konkurenti ne mogu na jednostavan način kopirati čini tu organizacijsku kulturu mnogo boljom.

Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako izgradnja jake organizacijske kulture predstavlja važno sredstvo diferenciranja pojedine organizacije od njenih konkurenata.

⁵⁹ Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 26.

⁶⁰ Ibidem.

Također, pozitivna organizacijska kultura postala je sve važnija kako su studije otkrivale sve veće koristi povećanja ukupne uspješnosti poslovanja. Organizacijska kultura je također izravno povezana s reputacijom, jer obje predstavljaju nematerijalnu imovinu koju samo rijetka uspješna poduzeća mogu postići. Organizacijska kultura, reputacija i financijski rezultati međusobno su povezani i djeluju kao glavni izvor konkurentske prednosti poduzeća. Jaka organizacijska kultura može biti izvor održive konkurentske prednosti jedno u slučaju da je konkurenti ne mogu jednostavno kopirati.

Jaka organizacijska kultura nije samo trend koji će s vremenom nestati nego predstavlja „moćan adut za poduzeća koja će značajno rasti i napredovati paralelno s njihovim znanjem o tom području“⁶¹. Također, jaka organizacijska kultura može pomoći uspješnijem diferenciranju, odnosno može privući i zadržati lojalne zaposlenike te pomoći u izgradnji snažnih veza s kupcima, dobavljačima i partnerima poduzeća.

4.3. Veza između upravljanja promjenama i konkurentske prednosti

Stvaranje i održavanje konkurentske sposobnosti od menadžera iziskuje pridavanje velikog značaja razumijevanju procesa i aktivnosti unutar organizacije, kao i upravljanju promjenama. U prethodno navedenom kontekstu, konkurentske prednosti se odnose na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjenu, odnosno koja se konstantno prilagođava novim zahtjevima okoline. Sukladno tome, može se reći kako organizacijska vitalnost i rast ovise o sposobnosti izgradnje održive konkurentske strategije uz efikasnu gradnju organizacijske sposobnosti. Isto tako, od iznimne je važnosti da „izgradnja održive konkurentske prednosti započne razumijevanjem poslovne okoline, odnosno ekonomskih i socijalnih promjena koji imaju utjecaja na poslovanje te unutarnjih uvjeta i dimenzija organizacije“⁶². Razumijevanjem načina na koji prethodno navedeni uvjeti pojačavaju brzinu promjena, jasno je i vidljivo zašto organizacije moraju biti:

- fleksibilne,
- otvorene, i
- spremne na odgovor uvjetima okoline.

⁶¹ FPO: Corporate culture: a lasting competitive advantage, <http://www.freepatentsonline.com/>, (30. srpnja 2017.)

⁶² Aleksić, A. (2008): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 90.

Uspješna poduzeća moraju biti jako prilagodljiva, odnosno moraju biti sposobna brzo strateški reagirati i razviti sustav koji će omogućiti fleksibilne inovacije u svrhu adekvatne reakcije na sve brže i nepredvidive promjene okoline. Isto tako, poduzeća moraju aktivno razumjeti i upravljati promjenama kako bi se u konačnici izgradila održivu konkurentsku prednost.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE PRILIKOM UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU ORVAS D.O.O.

U ovom poglavlju diplomskog rada, prikazat će s rezultati empirijskog israživanja vezano za ulogu organizacijske kulture prilikom upravljanja promjenama u navedenom poduzeću. Orvas d.o.o. sa sjedištem u Splitu, hrvatska je tvrtka u privatnom vlasništvu obitelji Branka Roglića, a u današnje vrijeme članica je Orbico grupacije koja je vodeći distributer globalno zastupljenih robnih marki vrhunske kvalitete, odnosno širokog asortimana proizvoda za njegu i ljepotu, prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, tehničkih i električnih uređaja, farmaceutskih proizvoda, igračaka, tekstila, cigareta i motornih ulja.

5.1. Opći podaci o poduzeću Orvas d.o.o.

Orvas d.o.o (slika 17) je hrvatska tvrtka u privatnom vlasništvu, osnovana 1992. godine i članica je Orbico grupacije. Poduzeće Orvas d.o.o. posluje u tri sektora, a to su hotelijerstvo, charter i poljoprivreda. Navedeni sektori imaju zajednički cilj koji se odnosi na unapređenje

plasmana vlastitih kapaciteta, usluga i proizvoda na domaćem i stranom tržištu. U „nastojanju da svoje poslovanje još više veže za Dalmaciju iz koje je i izraslo, te želji da svojim djelovanjem doprinese otkrivanju jedinstvene mediteranske ljepote, tvrtka Orvas d.o.o. je 2003. godine formirala odjel Orvas Hoteli“⁶³.

Slika 17. Orvas – logo



Izvor: Orvas Hotels: About us, <http://www.orvas-hotels.com/hr/>, (30. srpnja 2017.)

Danas, Orvas Hoteli (slika 18) u svojoj ponudi imaju čitavu „lepezu“ objekata različitih tipologija, odnosno od luksuznih vila s bazenom preko kuća za odmor, pa sve do malih hotela i apartmana koji se nalaze na pomno biranim lokacijama otoka Hvara i Brača, odnosno Splitske i Makarske rivijere.

Slika 18. Orvas Hoteli



Izvor: Orvas Hotels: About us, <http://www.orvas-hotels.com/hr/>, (30. srpnja 2017.)

U odnosu na prethodno navedene Orvas Hotele, Orvas Yachting (slika 19) utemeljen je 1999. godine kao dio tvrtke Orvas d.o.o. i u zadnjih nekoliko godina je iz malog sektora tvrtke prerastao u njezin veliki dio, odnosno u charter sa jednom od najvećih flota smještenih u ACI marini Split.

⁶³ Orvas Hotels: About us, <http://www.orvas-hotels.com/hr/>, (30. srpnja 2017.)

Slika 19. Orvas Yachting



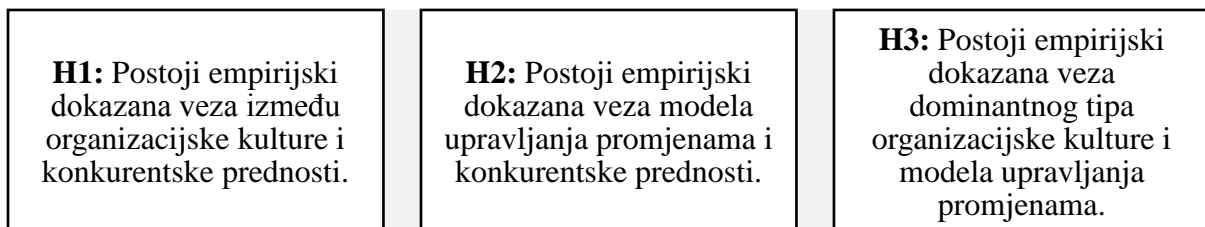
Izvor: Orvas Yachting: About us, <http://orvasyachting.com/>, (30. srpnja 2017.)

Orvas Yachting se može pohvaliti sa „22 jedrilice u svojoj floti (Bavaria, Jeanneau, Beneteau i Elan), 5 motornih brodova (Jeanneau i Princess) te regatnim brodom IMX – 45⁶⁴. Naime, plovila svojom veličinom od 9 – 16 metara i dobrom opremom predstavljaju optimalni izbor za jedrenje i krstarenje Mediteranom i Jadranom.

5.2. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja

Glavni cilj empirijskog istraživanja odnosi se na definiranje određenih načina i saznanja prema kojima organizacijska kultura može utjecati na upravljanje promjenama, kao i na stvaranje konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Orvas d.o.o. iz Splita. U skladu s time, ovim istraživanjem se u praksi žele potvrditi, ili opovrgnuti, postavljene teorijske hipoteze (slika 20).

Slika 20. Teorijske hipoteze



Izvor: Izrada autora.

⁶⁴ Orvas Yachting: About us, <http://orvasyachting.com/>, (30. srpnja 2017.)

Isto tako, cilj istraživanja diplomskog rada odnosi se i na interpretaciju odgovora na određena istraživačka pitanja (slika 21).

Slika 21. Istraživačka pitanja

1. Koja je temeljna uloga organizacijske kulture kod upravljanja promjenama u nekoj organizaciji?

2. Djeluje li organizacijska kultura poduzeća Orvas d.o.o pozitivno na poticanje promjena ili ih određene karakteristike sputavaju?

3. Postiže li poduzeće Orvas d.o.o. konkurentsku prednost na tržištu rada?

Izvor: Izrada autora.

Naposljetku, može se reći kako empirijsko istraživanje obuhvaća model znanstvenog istraživanja koje se temelji na empirijskog logici, a skupa sa fenomenološkom metodom, predstavlja najčešće korištenu metodu u društvenim znanostima.

5.2.1. Opis metodologije istraživanja

Za potrebe diplomskog rada korišteni su podaci dobiveni primarnim istraživanjem, odnosno istraživanjem provedenim u vremenskom razdoblju od 10. do 30. srpnja 2017. godine u poduzeću Orvas d.o.o. na adresi Uvala Baluni 9, 21 000 Split. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika, a anketa je provedena među zaposlenicima prethodno navedenog poduzeća iz Splita. Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se temeljem anketnog upitnika istražuju i prikupljaju informacije, stavovi i mišljenja o primarnom predmetu istraživanja. Gledajući s povijesnog aspekta, može se reći kako anketa predstavlja najrašireniju metodu prikupljanja podataka, a od sredine 19. stoljeća pa sve do danas, prošla je dug razvojni put. U današnje vrijeme, anketni upitnik predstavlja metodu prikupljanja podataka koji trebaju biti analizirani korištenjem raznih metoda.

Odaziv na anketu bio je zadovoljavajući, jer je anketu, od 40 podijeljenih, ispunilo 33 ispitanika. Anketni upitnik sastojao se od 11 grupa pitanja zatvorenog tipa, a proveo se pisanim putem unutar poduzeća. Isto tako, vrlo je važno za naglasiti kako zadnje dvije grupe pitanja uključuju Likertovu ljestvicu, odnosno ljestvicu gdje su ispitanici procjenjivali stupanj vlastitog slaganja s određenim tvrdnjama vezanima za promatrano poduzeće (1 – uopće se ne

slažem, 5 – u potpunosti se slažem), odnosno ocjenjivali važnost pojedinih uzroka u odnosu na konkurenciju (1 – znatno lošiji od konkurenata, 5 – znatno bolju od konkurenata).

U anketi se prvotno prikupljaju pitanja kojima se prikupljaju opće, odnosno socio – demografske, informacije o ispitanicima kao što su primjerice odjel u kojem rade, spol, dob, dosadašnje vrijeme provedeno radeći u poduzeću, stupanj obrazovanja, ukupni radni staž, trajanje radnog dana, informacije o vlastitom napredovanju i širenju stečenog znanja. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, može se reći kako demografija istražuje i proučava pojedine zakonitosti i nepravilnosti prilikom fenomena kretanja stanovništva, tj. demografija prikazuje njihovo kvantitativno i kvalitativno djelovanje. Nakon prethodno navedenih karakteristika, ispituje se mišljenje ispitanika vezano za određene tvrdnje koje se pretežno tiču organizacijske kulture poduzeća, kao što je primjerice odnos među različitim odjelima, način reagiranja na promjene te način postizanja konkurentske prednosti poduzeća. Također, od ispitanika se traži da evaluiraju uspješnost poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente, i to s obzirom na određene elemente kao što su kvaliteta i imidž usluga, zadovoljstvo kupaca uslugom, cijena usluge te trošak isporuke usluge.

Naposljetku, može se reći kako su rezultati dobiveni ovim istraživanjem obrađeni putem statističkog programa Microsoft Excel i SPSS.

5.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja

U ovom potpoglavlju diplomskog rada, predstaviti će se prikaz općih karakteristika uzorka istraživanja putem tablica koje prikazuju obilježja ispitanika kao što su spol, dob, dosadašnje vrijeme provedeno radeći u poduzeću, stupanj obrazovanja, ukupni radni staž, trajanje radnog dana te informacije o vlastitom napredovanju i širenju stečenog znanja u poduzeću Orvas d.o.o. sa sjedištem u Splitu. U nastavku teksta, u tablici 1, prikazana je podjela ispitanika po sektorima u promatranom poduzeću.

Tablica 1. Podjela zaposlenika po sektorima u poduzeću Orvas d.o.o.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Charter	23	69,70	69,70	69,70
Hotelijerstvo	10	30,30	30,30	100,00
Poljoprivreda	0	0,0	0,0	100,00
Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Iz prethodne tablice je vidljivo kako je većina ispitanika, odnosno njih 23 (69,70%), iz sektora chartera, dok je ostatak od 10 ispitanika (30,30%) iz područja hotelijerstva. U nastavku teksta, u tablici 2, prikazana je spolna struktura ispitanika.

Tablica 2. Spolna struktura ispitanika

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid M	23	69,70	69,70	69,70
Ž	10	30,30	30,30	100,00
Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Iz tablice je vidljivo da od anketirana 33 ispitanika, većinu ispitanika čine osobe muškog spola i to u iznosu od 69,70%, dok osobe ženskog spola sačinjavaju ostatak od 30,30% ispitanika. U nastavku teksta, u tablici 3, prikazana je dobna struktura ispitanika.

Tablica 3. Dobna struktura ispitanika

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Do 25 godina	6	18,18	18,18	18,18
26 do 30 godina	11	33,34	33,34	51,52
31 do 40 godina	6	18,18	18,18	69,70
41 do 50 godina	6	18,18	18,18	87,88
51 do 60 godina	4	12,12	12,12	100,00
Iznad 60 godina	0	0,0	0,0	100,00
Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Od 33 anketirana zaposlenika, najveći broj ispitanika je u dobi između 26 i 30 godina (33,34%), zatim slijede osobe do 25 godina, od 31 do 40 te od 41 do 50 s istim postotkom, odnosno u iznosu od 18,18%. U konačnici, najmanji broj ispitanika je u životnoj dobi od 51 do 60 godina (12,12%). U nastavku teksta, u tablici 4, prikazana je duljina zaposlenosti u promatranom poduzeću.

Tablica 4. Duljina zaposlenosti u poduzeću Orvas d.o.o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 do 1 godina	6	18,18	18,18	18,18
	2 do 5 godina	16	48,49	48,49	66,67
	6 do 9 godina	5	15,15	15,15	81,82
	10 godina i više	6	18,18	18,18	100,00
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Kako je iz prethodne tablice vidljivo, najveći dio čine ispitanici koji su u promatranom poduzeću zaposleni ukupno 2 do 5 godina (48,49%), zatim slijede ispitanici koji su u poduzeću zaposleni do jedne godine, odnosno 10 godina i više, i to po 18,18%, dok najmanji udio čine oni koje su u poduzeću Orvas d.o.o. zaposleni u rasponu od 6 do 9 godina (15,15%). U nastavku teksta, u tablici 5, prikazan je stupanj obrazovanja ispitanika.

Tablica 5. Stupanj obrazovanja ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OŠ	4	12,12	12,12	12,12
	SSS – III.	0	0,0	0,0	12,12
	SSS – IV.	15	45,46	45,46	57,58
	VŠS	6	18,18	18,18	75,76
	VSS	8	24,24	24,24	100,00
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Najveći dio ispitanika ima stručno četverogodišnje obrazovanje (45,46%), dok ih slijede redom ispitanici koji imaju visoku stručnu spremu (24,24%), odnosno višu stručnu spremu (18,18%). U konačnici, može se reći kako najmanji dio ispitanika ima završenu samo osnovnu školu (12,12%). U nastavku teksta, u tablici 6, prikazan je ukupni radni staž ispitanika.

Tablica 6. Ukupni radni staž ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 5 godina	15	45,46	45,46	45,46
	6 do 10 godina	5	15,15	15,15	60,61
	11 do 20 godina	9	27,27	27,27	87,88
	21 do 30 godina	4	12,12	12,12	100,00
	Iznad 30 godina	0	0,0	0,0	100,00
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Iz tablice je vidljivo da najveći dio ispitanika promatranog poduzeća ima ukupni radni staž do 5 godina (45,46%), dok je najmanji broj ispitanika sa stažom od 21 do 30 godina (12,12%). U nastavku teksta, u tablici 7, prikazano je napredovanje ispitanika u promatranom poduzeću.

Tablica 7. Napredovanje ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	18	54,55	54,55	54,55
	Da	15	45,45	45,45	100,00
	Total	33	100,0	100,0	

Iz prethodne tablice je vidljivo da najveći dio ispitanika promatranog poduzeća nije napredovao tijekom zaposlenja, točnije njih 18 (54,55%), dok je njih 15 (45,45%) napredovalo. U nastavku teksta, u tablici 8, prikazano je stupanj upotpunjavanja stečenih znanja.

Tablica 8. Stupanj upotpunjavanja i proširivanja stečenih znanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, stalno	18	54,55	54,55	54,55
	Povremeno	9	27,27	27,27	81,82
	Veoma malo	0	0,0	0,0	81,82
	Uopće ne	6	18,18	18,18	100,00
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Iz prethodne tablice vidljivo je da najveći dio ispitanika stalno upotpunjuje i proširuje stečena znanja, točnije njih 18 (54,55%), a nakon toga slijedi 9 zaposlenika koji povremeno upotpunjuju i šire stečena znanja (27,27%) te 6 ispitanika koji uopće ne upotpunjuju i ne propišruju svoja znanja (18,18%). U nastavku teksta, u tablici 9, prikazano je prosječno trajanje radnog dana.

Tablica 9. Prosječno trajanje radnog dana

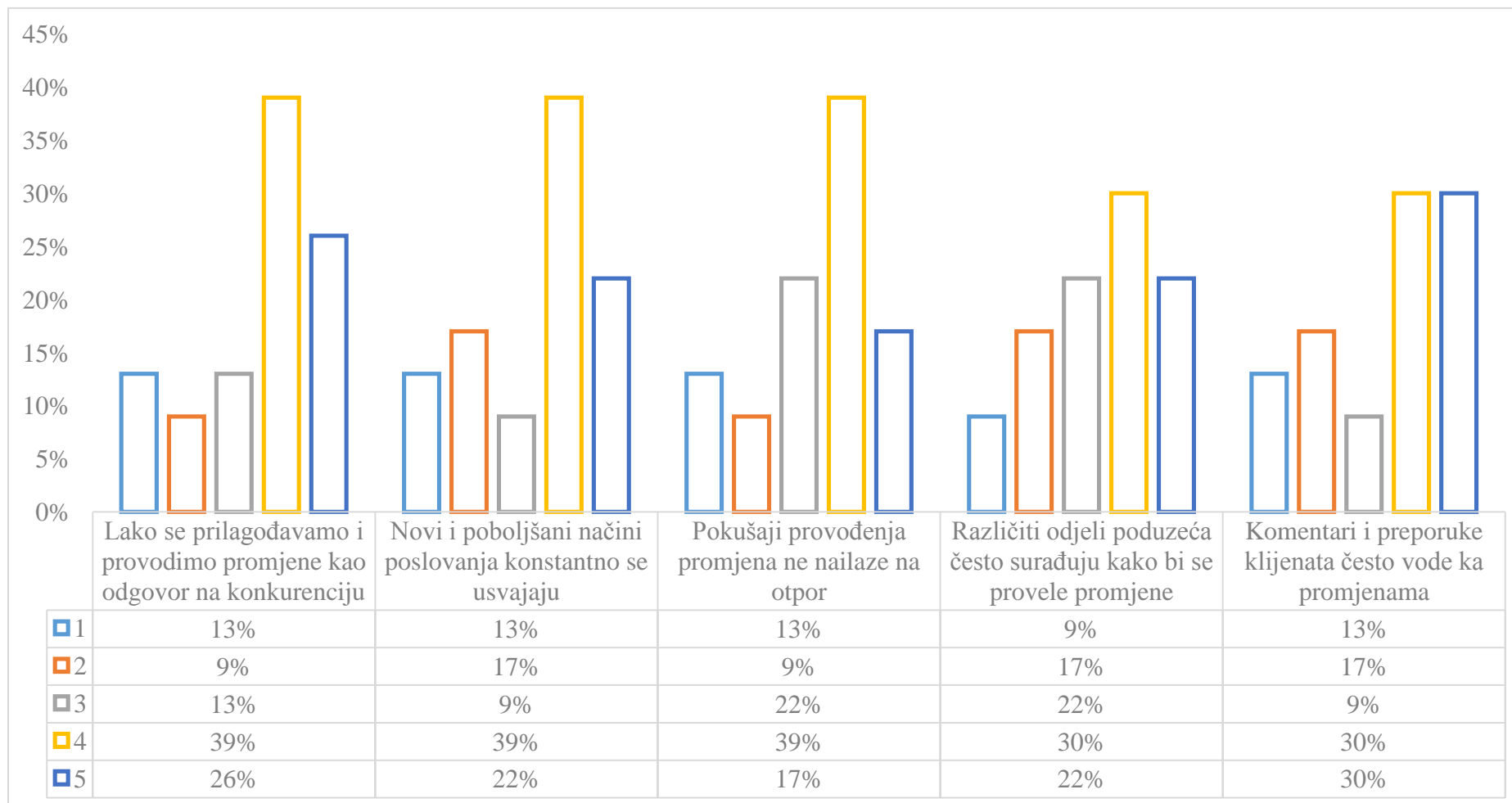
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Do 4 sata	0	0,0	0,0	0,0
4 do 8 sati	9	27,27	27,27	27,27
Preko 8 sati	16	48,49	48,49	75,76
Ne mogu procijeniti	8	24,24	24,24	100,00
Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Iz prethodne tablice je vidljivo kako kod većine zaposlenika, odnosno njih 16 (48,49%), radni dan traje preko 8 sati. U odnosu na prethodno navedene, 9 ispitanika (27,27%) navodi kako radni dan traje od 4 do 8 sati, dok 8 ispitanika (24,24%) ne može uspješno procijeniti cjelokupno trajanje.

U nastavku teksta, na grafikonu 1, prikazat će se stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za upravljanje promjenama.

Grafikon 1. Stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za upravljanje promjenama



Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

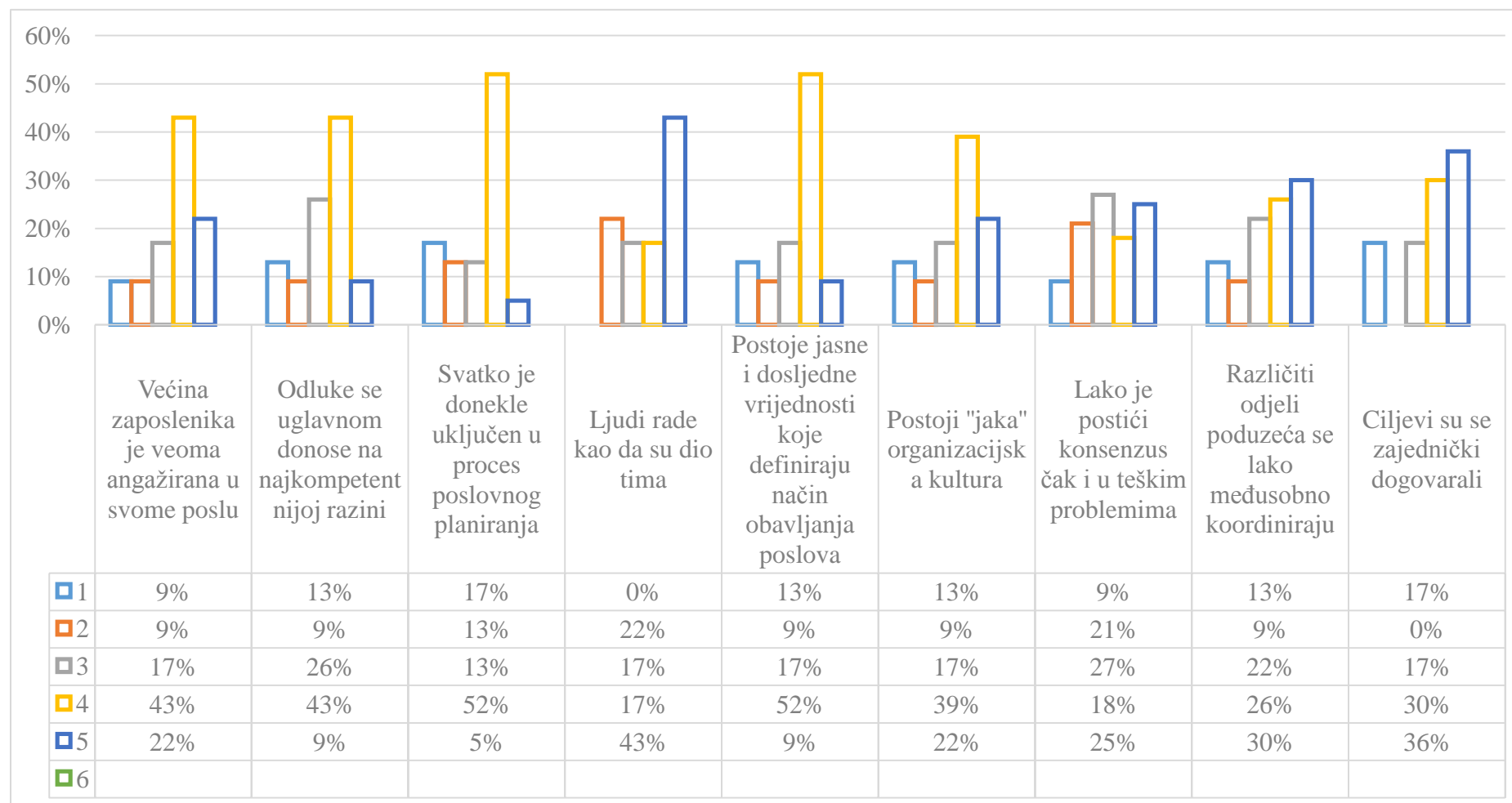
Na prethodnom grafikonu prikazan je stupanj slaganja zaposlenika poduzeća sa tvrdnjama povezanim sa upravljanjem promjenama. Sukladno tome, može se reći kako menadžment postaje sve usmjereniji na pitanja kako upravljati promjenom, što u konačnici predstavlja presudni pomak od gledanja na korporaciju kao na statičke entitete.

Isto tako, može se reći kako je prethodno navedena činjenica od iznimne važnosti, jer nekad nema pouzdanih vodiča za menadžersko djelovanje. Također, potrebno je naglasiti kako menadžeri u procesu upravljanja promjenama trebaju pažljivo analizirati i koristiti prošla iskustva kako bi oblikovali vlastite studije slučajeva. Naime, utvrđivanjem iskustava koji su rezultirali iznimnim rezultatima omogućuje se prijenos toga iskustva na ostale članove organizacije, odnosno na potencijalne buduće promjena. U današnjem dinamičnom svijetu, promjene u poslovnom okruženju su poprilično brojne i učestale da ih je gotovo nemoguće pratiti. Mnogi su poduzetnici svjesni da prethodno navedene promjene bitno utječu i na način kako treba voditi vlastito poslovanje, te su stoga pripravnici prilagoditi svoje poslovanje tim promjenama kako bi ostali konkurentni. No, pri tome treba imati na umu kako je proces promjene često vrlo zahtjevan, odnosno da ga je potrebno provoditi sustavno i planski da bi se ostvarili željeni rezultati.

Kao što je vidljivo na prethodnom grafikonu, dio zaposlenika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da se lako prilagođavaju i provode promjene kao odgovor na konkurenciju (26%). Naime, nakon toga slijedi udio onih koji se s tom tvrdnjom ne slažu (9%), dok udio onih koji se uopće ne slažu iznosi 13%. Nadalje, situacija sa slaganjem oko tvrdnje da se novi i poboljšani načini poslovanja konstantno usvajaju je od iznimne važnosti, a 22% ispitanika navodi da se u potpunosti slaže, dok se 13 % ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom. Nadalje, tvrdnja da pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor je raznoliko ocijenjena prema stupnju slaganja. Udio zaposlenika od 9% se ne slaže s navedenom tvrdnjom dok se 13% ispitanika uopće ne slaže. Nadalje, udio od 22% ispitanika se niti slaže niti ne slaže, dok se udio ispitanika od 17% u potpunosti slaže. S tvrdnjom da različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene, udio zaposlenika od 9% se uopće ne slaže, dok se samo njih 22% u potpunosti slaže. I u konačnici 30% ispitanika se u potpunosti slaže vezano za tvrdnju o komentarima i preporukama klijenata i povezanosti sa promjenama, dok se 13% ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

U nastavku teksta, na grafikonu 2, prikazat će se stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za organizacijsku kulturu.

Grafikon 2. Stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za organizacijsku kulturu



Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Na prethodnom grafikonu prikazan je stupanj slaganja zaposlenika poduzeća sa tvrdnjama vezanim uz organizacijsku kulturu. Naime, iz grafikona je vidljivo kako u vezi navedenih tvrdnji dominiraju ispitanici koji su se izjasnili kako se slažu ili u potpunosti slažu s istima, a u manjini su oni koji se ne slažu ili uopće ne slažu s tim tvrdnjama.

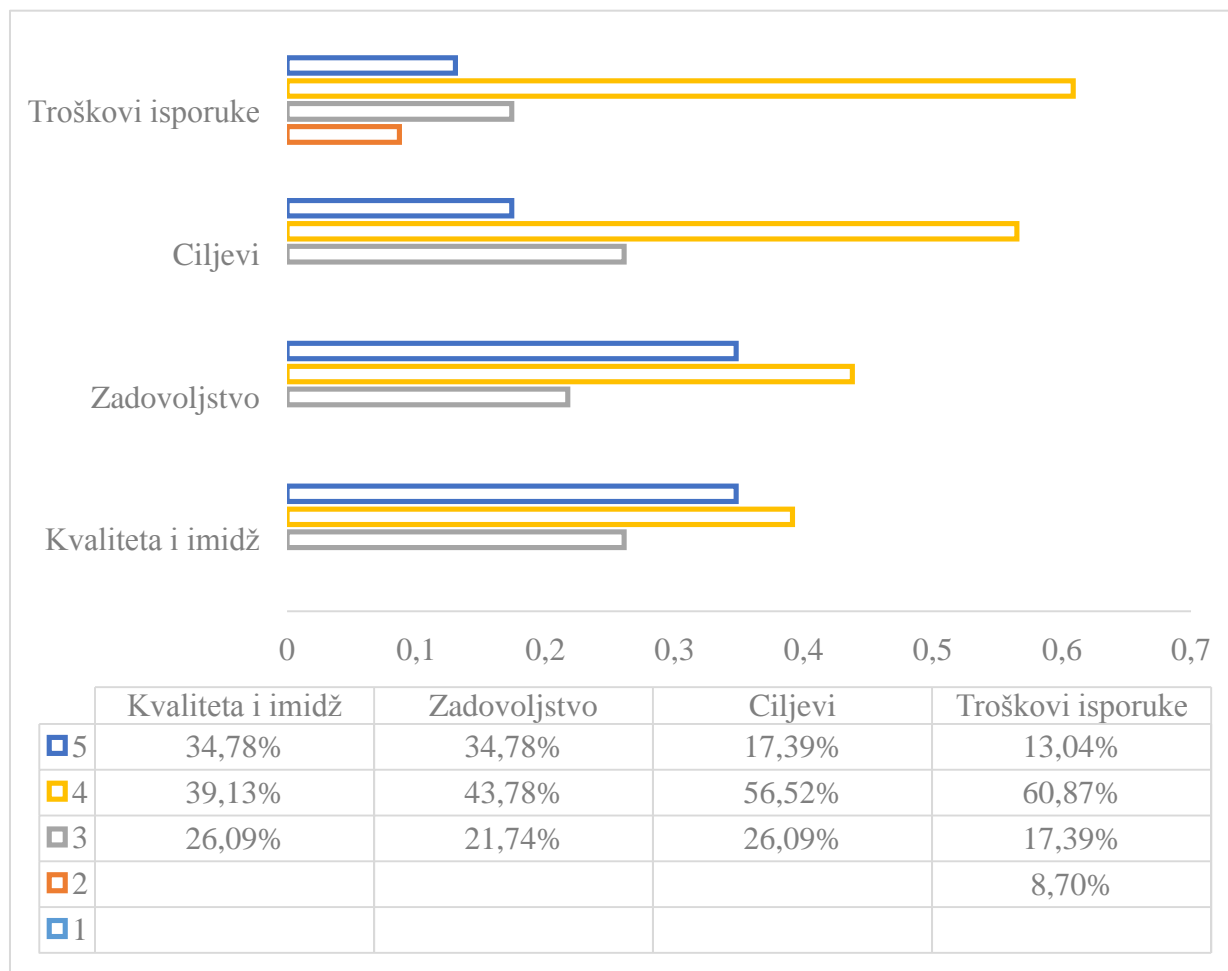
S tvrdnjom da je većina zaposlenika veoma angažirana na poslu najviše se ljudi slaže (43%), a nakon toga, u potpunosti se slaže (22%), niti se slaže niti ne slaže (17%), a u neznatnom se omjeru ne slažu ili uopće ne slažu sa spomenutom tvrdnjom (9%). Isto tako, slična je situacija i s tvrdnjom da se odluke uglavnom donose na najkompetetnijoj razini. Naime, najviše se ljudi slaže (43%), a nakon toga, u potpunosti slaže (9%), niti se slaže niti se ne slažu (26%), a vrlo oni koji se ne slažu s tom tvrdnjom zauzimaju udio od 9%, dok se 13% od ukupnih ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom.

Većina zaposlenika se slaže da je svatko donekle uključen u proces poslovnog planiranja (52%), a nakon toga se, 17% ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom, 13% se ne slaže, odnosno 13 % se niti slaže niti ne slaže. I u konačnici, najmanji udio od 5% se u potpunosti slaže s prethodnom tvrdnjom Nadalje, većina se zaposlenika u potpunosti slaže (43%) s tvrdnjom da ljudi rade kao da su dio tima, dok se udio od 22% ne slaže s tom tvrdnjom. Najmanje je onih koji se niti slažu niti ne slaže, odnosno ne slažu, i to u iznosu od 17%.

S tvrdnjom da postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova najviše se zaposlenika slaže (52%), dok se s tom tvrdnjom u potpunosti ne slaže čak 13% ispitanika. Nadalje, evidentno je da postoji „jaka“ organizacijska kultura jer se s tom tvrdnjom slaže 39% ispitanika, dok se čak njih 22% i u potpunosti slaže. Kod tvrdnje da je lako postići konsenzus čak i u tešim problemima nema dominantnog odgovora, a svakako je vidljivo kako se ističe udio ispitanika od 27% koji se niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. S tvrdnjom da se različiti odjeli poduzeća lako međusobno koordiniraju se 26% ispitanika zaposlenika slaže, dok se čak njih 30% u potpunosti slaže. Naime, njih 22% se niti slaže niti ne slaže, 13% njih se u potpunosti slaže, dok se 9% se uopće ne slaže. U konačnici, može se zaključiti da su se ciljevi zaista zajednički dogovarali, jer najmanji broj ispitanika se izjasnio kako se uopće ne slaže (17%).

U nastavku teksta, na grafikonu 3, prikazat će se evaluacija uspjeha promatranog poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente.

Grafikon 3. Evaluacija uspjeha promatranog poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente



Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Na prethodnom grafikonu prikazana je procjena konkurentske prednosti poduzeća od strane njegovih zaposlenika. Kao što je iz prethodnog grafikona vidljivo, najveći dio zaposlenika je kvalitetu i imidž usluge u odnosu na konkurente ocijenio ocjenom 4, nakon toga slijedi udio onih koji je to isto ocijenio ocjenom 5, dok je na posljednjem mjestu udio onih s ocjenom 3. Sukladno tome, može se reći kako najveći dio zaposlenika smatra kako su kvaliteta i imidž usluga poduzeća bolji u odnosu na one konkurenata. Slična situacija i distribucija postotaka je i kod ocjene zadovoljstva kupaca uslugom u odnosu na konkurenciju.

Što se tiče cijene usluge u odnosu na cijene konkurencije, većina ispitanika je uspješnost poduzeća ocijenila ocjenom 4, nakon toga slijedi ocjena 5, te na kraju ocjena 3. Nadalje, što

se tiče ocjene troška isporuke usluge u odnosu na konkurenciju, najveći broj ispitanika je dodijelio ocjenu 4, zatim slijedi ocjena 3 pa ocjena 5 te u konačnici ocjena 2.

Sukladno prethodno provedenoj analizi, može se zaključiti kako većina zaposlenika smatra da poduzeće postiže veći uspjeh u sve četiri stavke u usporedbi s konkurencijom. Naime, prethodno navedena činjenica znači da većina zaposlenika smatra kako poduzeće Orvas d.o.o. ima bolju kvalitetu i imidž usluga u odnosu na konkurenciju, odnosno kako također postiže veće zadovoljstvo kupaca uslugom te povoljniju cijenu usluge i manji trošak isporuke.

5.2.3. Testiranje hipoteza

H₁: Postoji empirijski dokazana veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti.

Tablica 10. Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i konkurentske prednosti

		Organizacijska kultura	Konkurentska prednost
Organizacijska kultura	Corelation Correlation	1,000	,738**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	33	33
Konkurentska prednost	Corelation Correlation	,738**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	33	33
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,738 te ukazuje na srednje jaku, odnosno pozitivnu povezanost varijabli. Sukladno tome, može se reći kako rast jedne varijable sa sobom nosi i rast druge, a signifikantnost iznosi 0,1% što znači kako je promatrani koeficijent korelacije statistički značajan.

Naime, sukladno prethodno provedenim testom, može se reći kako je **potvrđena** prva hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti.

Organizacijska kultura ima ključnu ulogu prilikom izgradnje kapaciteta poduzeća i njegovih zaposlenika za fleksibilan odgovor na razne pritiske iz okoline. U današnjem poslovanju, ljudski resursi predstavljaju najvažniji izvor konkurentske prednosti organizacija, jer sve više organizacija zaposlenika vide kao temeljnu vrijednost. Naime, s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjel ljudskih potencijala se mora fokusirati na rast i razvoj potencijala i vještina.

H₂: Postoji empirijski dokazana veza modela upravljanja promjenama i konkurentske prednosti.

Tablica 11. Koeficijent korelacije između modela upravljanja promjenama i konkurentske prednosti

		Model upravljanja promjenama	Konkurentska prednost
Model upravljanja promjenama	Corelation Correlation	1,000	,663**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
Konkurentska prednost	Corelation Correlation	,663**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,663 te ukazuje na srednje jaku, odnosno pozitivnu povezanost varijabli. Sukladno tome, može se reći kako rast jedne varijable sa sobom nosi i rast druge, a signifikantnost iznosi gotovo 0% što znači kako je promatrani koeficijent korelacije statistički značajan.

Naime, sukladno prethodno provedenim testom, može se reći kako je **potvrđena** i druga hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između modela upravljanja promjenama i konkurentske prednosti.

U današnje vrijeme, „ključ“ uspjeha poslovanja poduzeća leži u uspostavljanju i održavanju konkurentske prednosti na tržištu. Za razliku od neoklasične ekonomije 19. i 20. stoljeća, čiji autori ističu važnost prirodnih resursa i mogućnost pristupa kapitalu krucijalnim za ostvarivanje konkurentske prednosti, čitav niz faktora utjecao je na vladavinu potpuno drugih

pravila konkuriranja u suvremenim uvjetima poslovanja. Postizanje konkurentosti, na razini poduzeća i na razini nacionalnog gospodarstva, od iznimnog je značaja jer omogućuje održivost.

H₃: Postoji empirijski dokazana veza dominantnog tipa organizacijske kulture i modela upravljanja promjenama.

Tablica 12. Koeficijent korelacije između dominantnog tipa organizacijske kulture i modela upravljanja promjenama

		Dominantni tip organizacijske kulture	Model upravljanja promjenama
Dominantni tip organizacijske kulture	Corelation Correlation	1,000	,581**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	33	33
Model upravljanja promjenama	Corelation Correlation	,581**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	33	33
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju.

Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,581 te ukazuje na srednje jaku, odnosno pozitivnu povezanost varijabli. Sukladno tome, može se reći kako rast jedne varijable sa sobom nosi i rast druge, a signifikantnost iznosi gotovo 0% što znači kako je promatrani koeficijent korelacije statistički značajan.

Naime, sukladno prethodno provedenim testom, može se reći kako je **potvrđena** i treća hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između modela upravljanja promjenama i konkurentske prednosti.

5.2.4. Ograničenja prilikom istraživanja

Temeljno ograničenje istraživanja predstavlja mogućnost da svi ispitanici nisu u dovoljnoj mjeri upućeni o tome što se zbiva na višim i organizacijskim razinama poduzeća Orvas d.o.o. sa sjedištem u Splitu. Sukladno tome, možda određeni profili zaposlenika i pojedini odjeli

poduzeća ne raspolažu detaljnijim informacijama, ili čak ne shvaćaju u potpunosti problematiku koja se tiče organizacijske kulture poduzeća te utjecaja na upravljanje promjenama i izgradnju konkurentske prednosti.

6. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, organizacije posluju u turbulentnim i promjenjivim uvjetima, što nameće nužnost adekvatnog prilagođavanja. Naime, promjenama je potrebno na adekvatan način upravljati kako bi organizacije opstale, odnosno kako bi ostvarile uspjeh u poslovanju. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako postoji mnogo čimbenika koji imaju veliku moć utjecaja na proces upravljanja promjenama u organizacijama, a jedan od najmoćnijih i najznačajnijih je organizacijska kultura. Naime, organizacijska kultura se može definirati i predstaviti kao stil koji utječe na ponašanje i aktivnosti zaposlenika neke organizacije putem stabilnog sustava usvojenih vrijednosti, kao što su primjerice uvjerenja, norme i običaji. Isto tako, organizacijska kultura na određen način pojačava koheziju među članovima pojedine organizacije te im u konačnici pruža i svojevrsan osjećaj povezanosti. U odnosu na sve prethodno navedene prednosti, bitno je za naglasiti kako organizacijska kultura može biti i značajna prepreka kod uvođenja promjena, odnosno može izazvati određenu vrstu otpora.

Isto tako, organizacijama se u današnje vrijeme nameće i nužnost izgradnje i njegovanja održive konkurentske prednosti, što u konačnici predstavlja temelj dugoročnog opstanka i uspješnosti. Potrebno je za naglasiti kako poduzeća trebaju pronaći i iskoristiti pojedine izvore konkurentske prednosti koja im može osigurati optimalniji položaj na tržištu od konkurenata. Naime, cilj svakog poduzeća je opstati, postati uspješan i stvoriti pozitivan imidž i reputaciju, a među mnoštvom poduzeća u nekoj industriji, ciljno poduzeće treba težiti jedinstvenosti, dok sva ostala poduzeća predstavljaju njegovu konkurenciju. Zbog toga je važno ostvariti konkurentsku prednost, odnosno da bi organizacija dugoročno i profitabilno poslovala.

U odnosu na teorijsko, empirijsko istraživanje u poduzeću Orvas d.o.o. koje je provedeno anketiranjem njegovih zaposlenika, došlo je do rezultata kako većina ispitanika smatra da poduzeće ima „jaku“ organizacijsku kulturu, a isto tako dominiraju i oni koji se slažu s tvrdnjom da se poduzeće vrlo lako prilagođava te provodi promjene kao odgovor na konkurenciju. U konačnici, može se reći kako testiranje postavljenih hipoteza upućuje na

njihovo prihvaćanje, odnosno implicira zaključak kako jaka organizacijska kultura poduzeća Orvas d.o.o. ima značajnu ulogu u provođenju potrebnih promjena, odnosno ona ima takve performanse koje pozitivno utječu na stavove zaposlenika i njihovo provođenje promjene, kao i na uspješnost njenog provođenja.

SAŽETAK

Suvremeni uvjeti poslovanja svakodnevno potiču poslovne organizacije da budu fleksibilne i prilagodljive, što uključuje i nužnost provođenja potrebnih promjena koje nameće njihova okolina. Sukladno tome, može se reći kako je promjenama potrebno upravljati na adekvatan način, a jedan od temeljnih čimbenika koji utječu na uspješnost tog procesa je organizacijska kultura. Naime, organizacijska kultura mora biti oblikovana na način da utječe na pozitivan stav zaposlenika, odnosno da utječe pozitivno njihovo prihvaćanje promjene. Isto tako, jedan od osnovnih preduvjeta opstanka i uspješnosti organizacija se odnosi na izgradnju održive konkurentske prednosti. Cilj ovog diplomskog rada je na osnovu empirijskog istraživanja u poduzeću Orvas d.o.o., sa sjedištem u Splitu, utvrditi ulogu organizacijske kulture u upravljanju promjenama te prirodu veze između nje i konkurentske prednosti neke organizacije te modela upravljanja promjenama.

Ključne riječi: organizacijska kultura, promjene, upravljanje promjenama, konkurentska prednost, Orvas d.o.o.

SUMMARY

Modern business conditions encourage business organizations to be flexible and adaptable on a daily basis, including the need to make the necessary changes to their environment. Accordingly, it can be said that changes need to be managed appropriately, and one of the fundamental factors influencing the success of this process is organizational culture. An organizational culture must be shaped in such a way as to affect the positive attitude of employees, that is to say that their acceptance of change is positive. Also, one of the basic preconditions for survival and success of organizations is to build a sustainable competitive edge. The purpose of this graduate thesis is based on empirical research in Orvas d.o.o., headquartered in Split. To determine the role of organizational culture in managing change and the nature of the relationship between it and the competitive advantage of an organization and the change management model.

Keywords: organizational culture, change, change management, competitive advantage, Orvas d.o.o.

LITERATURA

1. Aleksić, A. (2008): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
2. Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7, 2, str. 37 – 47.
3. Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na BurkeLitwin model organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina, 2, 1, str. 16 – 26.
4. Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5. Bahtijarević – Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
6. Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar
7. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina, 4, 2, str. 80 – 98.
8. Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?, Tranzicija, 11, 23 – 24, str. 143 – 156.
9. Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
10. Daft, R. L., (2001): Organization Theory and Design, Seventh Edition, South West Publishing, Tomson Learning, Vanderbilt University, Nashville
11. Dojčinović, L., Salarić, D. (2012): Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, 2, 2, str. 95 – 101.
12. Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 22, 1, str. 39 – 51.
13. Dunham, R. B. (1984): Organizational behavior, Irwin, Homewood, Illinois

14. EFOS: Analiza: Benchmarking, <http://www.efos.unios.hr/>, (29. srpnja 2017.)
15. EFZG: Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, <http://web.efzg.hr/>, (25. srpnja 2017.)
16. Evision: 5 koraka za uspješno uvođenje promjena unutar organizacije, <http://www.evision.hr/>, (17. srpnja 2017.)
17. FPO: Corporate culture: a lasting competitive advantage, <http://www.freepatentsonline.com/>, (30. srpnja 2017.)
18. Geus, A. (2002): The Living Company, Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Harvard Business School Press, Boston
19. Grant, R. (1991): The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review
20. Hrvatska znanstvena bibliografija: Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi, <https://bib.irb.hr/>, (17. srpnja 2017.)
21. Maltašić, I. (2011): Tipologija organizacijskih vrijednosti, Ekonomski pregled, 62, 7 – 8, str. 421 – 422.
22. Mason, R .B. (2007): The external environment's effect on management and strategy, Management decision, 45, 1, str. 9 – 18.
23. Mullins, L. J. (2006): Essentials of Organisational Behaviour, Prentice Hall, Essex, England
24. Orvas Hotels: About us, <http://www.orvas-hotels.com/hr/>, (30. srpnja 2017.)
25. Orvas Yachting: About us, <http://orvasyachting.com/>, (30. srpnja 2017.)
26. Poslovni dnevnik: Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati, <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/>, (29. lipnja 2017.)
27. Potts, R., LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb
28. Schermerhorn, J. R. (2001): Management, John Wiley and Sons. Inc., New York, SAD
29. Schermerhorn, J. R., Hunt, J . G., Osborn, R. N. (2000): Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York
30. Selekcija: Oblici organizacijske kulture, <https://selekcija.hr/>, (11. srpnja 2017.)
31. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2003): Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb
32. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb

33. Smirchich, L. (1983): Concepts of culture and organization analysis, *Administrative Science Quarterly*, 1, 2, str. 339 – 358.
34. Tipurić, D. (1999): *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb
35. Toljaga – Nikolić, D., Barišić, J., Micić, M. (2015): *Upravljanje promjenama u preduzećima u procesu restrukturiranja*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
36. Vora, M. K. (2013): *Business excellence through sustainable change management*, TQM Journal, Bingley, West Yorkshire
37. Vukelić, I. (2005): *Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom*, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 14, 3, str. 459 – 482.
38. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D. (2010): *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*, *Ekonomski Vjesnik*, 23, 2, str. 503 – 513.
39. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): *Organizacijska kultura*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
40. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
41. Župljanin, S. (2010): *Konkurentna prednost kao uslov kompanijskog razvoja i ostanka na tržišta*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Banja Luka
42. Warr, P. (2002): *Psychology at work*, Oxford University Press, London

POPIS SLIKA

Slika 1. Predmet istraživanja diplomskog rada.....	4
Slika 2. Doprinos istraživanja diplomskog rada	9
Slika 3. Pojmovno određenje organizacijske kulture	12
Slika 4. Čimbenici organizacijske kulture	12
Slika 5. Elementi organizacijske kulture.....	14
Slika 6. Temeljna funkcija organizacijske klime.....	16
Slika 7. Funkcije organizacijske kulture.....	18
Slika 8. Čimbenici oblikovanja organizacijske kulture	19
Slika 9. Scholzova tipologija.....	21
Slika 10. Pojmovno određenje organizacijske promjene.....	23
Slika 11. Okruženja vanjske okoline	25
Slika 12. Faze procesa promjene.....	27
Slika 13. Pojmovno određenje upravljanja promjenama	29
Slika 14. Elementi za upravljanje promjenama u organizaciji.....	31
Slika 15. Komponente poboljšanja prilagodljivosti	33
Slika 16. Pojmovno određenje konkurentnosti.....	36
Slika 17. Orvas – logo.....	41

Slika 18. Orvas Hoteli	41
Slika 19. Orvas Yachting	42
Slika 20. Teorijske hipoteze	42
Slika 21. Istraživačka pitanja	43

POPIS TABLICA

Tablica 1. Podjela zaposlenika po sektorima u poduzeću Orvas d.o.o.....	45
Tablica 2. Spolna struktura ispitanika	45
Tablica 3. Dobna struktura ispitanika	45
Tablica 4. Duljina zaposlenosti u poduzeću Orvas d.o.o.	46
Tablica 5. Stupanj obrazovanja ispitanika	46
Tablica 6. Ukupni radni staž ispitanika	47
Tablica 7. Napredovanje ispitanika	47
Tablica 8. Stupanj upotpunjavanja i proširivanja stečenih znanja.....	47
Tablica 9. Prosječno trajanje radnog dana.....	48
Tablica 10. Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i konkurentske prednosti.....	53
Tablica 11. Koeficijent korelacije između modela upravljanja promjenama i konkurentske prednosti	54
Tablica 12. Koeficijent korelacije između dominantnog tipa organizacijske kulture i modela upravljanja promjenama	55

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za upravljanje promjenama.....	48
Grafikon 2. Stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za organizacijsku kulturu	50
Grafikon 3. Evaluacija uspjeha promatranog poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente	52

PRILOZI (anketni upitnik)

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta svoga vremena za popunjavanje ankete o organizacijskoj kulturi i upravljanju promjenama. Anketa se provodi u svrhu pisanja diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu u Splitu. Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

Dino Šulović, univ. bacc. oec.

1. U kojem sektoru radite?

- a) charter
- b) hotelijerstvo
- c) poljoprivreda

2. Spol

- a) M
- b) Ž

3. Dob

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

4. Koliko dugo ste zaposleni u ovoj kompaniji?

- a) 0 do 1 godina
- b) 2 do 5 godina
- c) 6 do 9 godina
- d) 10 godina i više

5. 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. Ukupni 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

7. Jeste li tijekom zaposlenja u kompaniji Orvas d.o.o. napredovali?

- 1) da
- 2) ne

8. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?

- 1) da, stalno
- 2) povremeno
- 3) veoma malo
- 4) uopće ne

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

- 1) do 4 sata
- 2) 4 do 8 sati
- 3) preko 8 sati
- 4) ne mogu procijeniti

10. Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama (1 – uopće se ne slažem; 5 – u potpunosti se slažem)

		1	2	3	4	5
1.	Većina zaposlenika je veoma angažirana u svome poslu					
2.	Odluke se uglavnom donose na najkompetentnijoj razini					
3.	Informacije su nesebično dijele tako da je svatko upoznat sa potrebnim informacijama					
4.	Svatko je donekle uključen u proces poslovnog planiranja					
5.	Ljudi rade kao da su dio tima					
6.	Poslovi su organizirani na način da svaka osoba može povezati svoj posao sa ciljevima poduzeća					
7.	Sposobnosti ljudi se konstantno usavršavaju					
8.	Na sposobnost ljudi se gleda kao na važan dio konkurentske prednosti					
9.	Voditelji i manageri provode u praksi ono što propovijedaju					
10.	Postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova					
11.	Postoji etički kod koji definira naše ponašanje i razlučuje ispravno od pogrešnoga					
12.	Kada se pojave nesuglasice jako se trudimo da ih riješimo na način da su svi na dobitku					
13.	Postoji "jaka" organizacijska kultura					
14.	Lako je postići konsenzus čak i u teškim problemima					
15.	Jasno je definirano što je pravi a što pogrešan put/način djelovanja					
16.	Naš način obavljanja poslova je vrlo konzistentan i predvidljiv					
17.	Ljudi iz različitih odjela dijele zajedničke ciljeve					
18.	Različiti odjeli poduzeća se lako međusobno koordiniraju					
19.	Ciljevi su jasno usklađeni po razinama					
20.	Način na koji se stvari obavljaju je jako fleksibilan i					

	lako se mijenja					
21.	Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju					
22.	Novi i poboljšani načini poslovanja konstantno se usvajaju					
23.	Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor					
24.	Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene					
25.	Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama					
26.	Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje					
27.	Zaposlenici potpuno razumiju potrebe i želje klijenata					
28.	Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju					
29.	Učenje je važan cilj u svakodnevnim aktivnostima					
30.	Jasna je misija koja daje značenje i smjer našem poslu					
31.	Postoji jasna strategija za budućnost					
32.	Ciljevi su se zajednički dogovarali					
33.	Voditelji postavljaju ciljeve koji su zahtjevni ali realni					
34.	Kontinuirano pratimo napredak u ostvarivanju ciljeva					
35.	Ljudi razumiju što se mora napraviti za dugoročan uspjeh					

11. Ocjenama od 1 do 5 evaluirajte uspjeh Vaše kompanije u odnosu na najznačajnije konkurente, s obzirom na sljedeće elemente (1 – znatno lošiji od konkurenata; 5 – znatno bolji od konkurenata)

Čimbenik	Ocjena	Čimbenik	Ocjena
Kvaliteta i imidž usluga		Cijena usluge	
Zadovoljstvo kupaca uslugom		Trošak isporuke usluge	