

# UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA U PODUZEĆU OTP BANKA D.D.

---

Špika, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:170013>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA I  
ORGANIZACIJSKA KULTURA U PODUZEĆU  
OTP BANKA D.D.**

**Mentor:**

**prof.dr.sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Dora Špika**

**Split, rujan 2019.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Predmet istraživanja .....	2
1.3. Istraživačke hipoteze .....	2
1.4. Ciljevi istraživanja .....	4
1.5. Metode istraživanja .....	5
1.6. Sadržaj rada.....	5
<b>2. ORGANIZACIJSKA PROMJENA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Pojmovno određenje organizacijske promjene .....	7
2.2. Organizacijske promjene nekad i danas .....	9
2.3. Uzroci organizacijskih promjena.....	10
2.3.1. Eksterni uzroci organizacijskih promjena.....	11
2.3.2. Interni uzroci organizacijskih promjena .....	13
2.3.3. Objedinjavanje internog i eksternog okruženja .....	14
2.4. Vrste organizacijskih promjena.....	15
2.5. Važnost upravljanja organizacijskim promjenama.....	17
2.6. Načini i problemi u provođenju organizacijskih promjena .....	17
<b>3. ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>20</b>
3.1. Pojmovno određenje i funkcije organizacijske kulture .....	20
3.2. Vrste, tipovi i modeli organizacijske kulture.....	21
3.2.1. Vrste organizacijske kulture .....	21
3.2.2. Tipovi i modeli organizacijske kulture .....	23
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKOJ KULTURI PODUZEĆA OTP BANKA D.D. ....</b>	<b>27</b>
4.1. Opći podaci o poduzeću OTP banka d.d.....	27
4.2. Metodološki aspekti i rezultati provedenog istraživanja.....	29
4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza .....	35
4.4. Osvrt na provedeno istraživanje i smjernice za buduća istraživanja.....	43

<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOG: ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>49</b>
<b>POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA .....</b>	<b>52</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>54</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>55</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Ako je poduzeće ikad bilo statičan entitet danas to zasigurno nije. Naime, neovisno o tome je li riječ o uslužnom ili proizvodnom poduzeću, svako poduzeće djeluje unutar (organizacijskog) okruženja koje predstavlja set sila koje se odvijaju izvan kontrole poduzeća, a koji itekako utječu na njegovu sposobnost da stvara vrijednost i posluje profitabilno.

Organizacijsko okruženje, između ostalih, čine kupci, dobavljači, vlada i konkurencija, a nošeno rapidnim tehnološkim napretkom i sveprisutnim globalizacijskim procesima nikada nije bilo dinamičnije nego sada. Naime, dok su u prošlosti poduzećima glavni konkurenti bili oni koji su pružali istu uslugu ili nudili isti proizvod na istom geografskom mjestu, danas to nikako nije slučaj. Proizvodna poduzeća razvijenih zemalja danas se suočavaju s proizvodnim poduzećima iz zemalja u razvoju, gdje je radna snaga jeftinija, pa je i finalni proizvod cjenovno prihvatljiviji kupcu. Uslužna poduzeća iz razvijenih zemalja na sličan način konkuriraju s tzv. freelancer-ima iz manje razvijenih zemalja. Sami kupci su se s vremenom također promijenili. Danas je prosječni kupac educiraniji, svjestan raznolikosti koja mu se nudi, i lakoće kojom može uspoređivati iste ili slične proizvode te je svjestan lakoće kojom može doći do povoljnijeg proizvoda tek uz par klikova mišem.

Hubert i sur. (1993) identificirali su četiri kategorije unutar same organizacije za koje se smatra da uzrokuju ili pak ograničavaju organizacijske promjene. To su: (1) karakteristike postignutih poslovnih rezultata, (2) karakteristike vrhovnog menadžmenta organizacije, (3) karakteristike organizacijske strategije te (4) karakteristike organizacijske strukture. Stoga, bilo koje poduzeće da bi preživjelo mora se konstantno prilagođavati vlastitom okruženju, kako vanjskom, tako i unutarnjem.

Na tragu navedenog, može se jednostavno reći kako je organizacijska promjena, promjena u organizaciji potaknuta događanjima izvan i/ili unutar organizacije. Promjena nikada nije brza, a u suvremenim uvjetima poslovanja ni trajna te je istom, kada je god to moguće, nužno upravljati. Naime, upravljajući promjenama, poduzeće odnosno organizacija može postići organizacijsku efikasnost odnosno postići zacrtane ciljeve, pribaviti potrebne resurse, glatko funkcionirati iznutra, nadmašiti slične organizacije te posljedično uspjeti na tržištu i dugoročno se održati.

U literaturi iz menadžmenta, organizacijska kultura se spominje kao jedan od osnovnih sredstava kojeg menadžeri koriste u procesu upravljanja promjenama. Organizacijska kultura se može definirati kao „*niz vrijednosti, normi i uvjerenja*“ (Kapustić, 1991). Belak i Ušljebrka (2014) navode kako organizacijska kultura svojim uvjerenjima, običajima i normama oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji, pa samim tim može djelovati i na izgradnju spremnosti na promjenu.

Sektor velikih poduzeća u Hrvatskoj predstavlja okosnicu hrvatske industrijske strukture. Alfirević (2000) je u svom istraživanju došao do zaključka kako upravo velika hrvatska poduzeća pokazuju nedovoljan stupanj sposobnosti za poduzimanje složenih organizacijskih promjena te niske sposobnosti za upravljanje promjenama. Stoga, zanimljivo je proučiti ovu problematiku na primjeru jednog, konkretnog, velikog poduzeća u Hrvatskoj.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Predmet ovog istraživanja je proučiti upravljanje promjenama i organizacijsku kulturu, kao jedan od elemenata ključan u upravljanju promjenama, na primjeru OTP banke. Banka je općenito dobar entitet za proučavanje ove problematike s obzirom na veličinu i kompleksnost njene organizacije.

## **1.3. Istraživačke hipoteze**

Primarno anketno istraživanje provedeno je u OTP banci d.d. S ciljem dobivanja reprezentativnog uzorka uspjeh ove organizacije u upravljanju promjenama promatran je s aspekta osoblja, kao jednog od sedam ključnih elemenata organizacije u najpoznatijem modelu upravlja promjenama, tzv. „modelu 7-S“. Naime, kako ističe Aleksić (2014), organizacijska promjena je važna svim zaposlenicima jer utječe na njihovu radnu okolinu i socijalne odnose, pa je samim tim od iznimne važnosti za menadžere jer posljedično utječe na motivaciju zaposlenika i njihovu izvedbu. Nadalje, u Beerovoj jednadžbi promjene, „troškovi“ koji mogu onemogućiti promjenu vezani su upravo uz zaposlenike odnosno uz njihov otpor prema promjeni zbog, primjerice, gubitka sigurnosti radnog mjesta, gubitka naknade ili potencijalnog gubitka radnog statusa (Stevens, 2001).

Rezultati anketnog istraživanja korišteni su za testiranje nekoliko istraživačkih hipoteza, koje su navedene i pojašnjene u nastavku.

***H1: Postoji razlika u percepciji izvora organizacijske promjene s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.***

Kao što je već ranije naglašeno, organizacijske promjene mogu doći izvana i unutar organizacije. Prvom istraživačkom hipotezom nastojalo se provjeriti postoji li razlika u percepciji zaposlenika o tome odakle promjene nastaju, između zaposlenika koji se unutar organizacije nalaze na različitim funkcijama.

***H2: Postoji razlika u percepciji pristupa (metodologije) upravljanja promjenama s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.***

Upravljanje promjenama može biti planirano ili neplanirano. Ako je planirano, onda poduzeće svakako ima vlastitu metodologiju i/ili iskustvo na temelju kojeg planira i provodi promjene ili pak unajmljuje konzultante za tu uslugu. Ako je neplanirano, obično je riječ o tzv. ad hoc pristupu promjenama koje se manifestira kao odgovor na krizu i/ili pritisak iz okruženja. Alfirević (2000) ističe kako je ad hoc pristup upravljanju promjenama najgore rješenje.

***H3: Postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.***

Prilikom istraživanja biti će anketirani zaposlenici koji obnašaju različite funkcije unutar banke, od običnih zaposlenika, preko srednjeg do top menadžmenta. Pretpostavka autorice je kako će se percepcija utjecaja na promjene razlikovati ovisno o hijerarhijskoj razini anketiranih zaposlenika.

***H4: Postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na sektor kojem zaposlenici pripadaju odnosno unutar kojeg rade.***

U velikim organizacijama kao što je banka, promjene ne moraju zahvatiti sve odjele, a naročito onda kada promjene nastaju unutar same organizacije.

***H5: Postoji povezanost percepcije organizacijske kulture i spremnosti na promjenu od strane zaposlenika.***

Cilj pete istraživačke hipoteze je preko percepcije zaposlenika o tome što utječe na organizacijsku kulturu, vidjeti postoji li otpor prema promjenama ili ne. U istraživanju će se koristiti Goffee i Jones (1998) model za definiranje percepcije organizacijske kulture, po uzoru na radove Abdul Rashid i sur. (2004) i Malagas i sur. (2017).

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela pa se sukladno tome može napraviti i razlika između ciljeva teorijske i ciljeva empirijske prirode. Teorijski dio rada temelji se na detaljnoj analizi postojećih teorijskih i empirijskih radova koji se bavili pitanjima upravljanja promjenama i organizacijskom kulturom unutar poduzeća.

Stoga, glavni cilj teorijskog djela istraživanja bio je opisati organizacijske promjene, njihove vrste i značaj u današnjim suvremenim uvjetima poslovanja, način na koji poduzeća mogu upravljati njima s posebnim naglaskom na organizacijsku kulturu kao jedan od elemenata za upravljanje organizacijskim promjenama.

Teorijski dio rada predstavljao je podlogu za empirijsko istraživanje. Cilj empirijskog dijela rada bio je na primjeru konkretnog poduzeća, i to OTP banke, pružiti odgovore na sljedeća pitanja:

1. Tko su nositelji aktivnosti organizacijskih promjena u anketiranom poduzeću?
2. Koji su izvori organizacijskih promjena u anketiranom poduzeću?
3. Kakva je percepcija zaposlenika o načinu upravljanja organizacijskim promjenama?
4. Kakva je percepcija zaposlenika o uspješnosti vođenja organizacijskih promjena?
5. Kakva je organizacijska kultura u anketiranom poduzeću?
6. Postoji li povezanost percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća?



## 1.5. Metode istraživanja

Različite znanstvene metode korištene su pri izradi diplomskog rada. Pri izradi teorijskog dijela korištene su:

- *metode indukcije i dedukcije* koje podrazumijevaju donošenje zaključaka o pojedinim dijelovima cjeline na osnovu razumijevanja cjeline te donošenje zaključaka o cjelini na osnovu razumijevanja pojedinih njenih dijelova;
- *metoda deskripcije* koja podrazumijeva postupak jednostavnog opisivanja ili očitovanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza;
- *metoda kompilacije* koja podrazumijeva postupak preuzimanja rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova i zaključaka;
- *metoda klasifikacije* koja podrazumijeva podjelu općeg pojma na posebne.

Za izradu empirijskog dijela diplomskog rada, kao primarni instrument istraživanja korišten je anketni upitnik kojeg su popunjavali zaposlenici OTP banke, koji rade u različitim odjelima unutar banke te na različitim pozicijama unutar tih odjela. Podaci prikupljeni anketnim upitnikom korišteni su testiranje prethodno spomenutih hipoteza, pri čemu je testiranje izvršeno korištenjem neparametrijskih testova.

## 1.6. Sadržaj rada

Diplomski rad, pored uvodnog, sadrži još četiri dijela. U drugom dijelu rada dan je pregled postojećih definicija organizacijske promjene, navedeni su i pojašnjeni uzroci organizacijskih promjena te je objašnjena razlika organizacijskih promjena nekada i danas. Drugi dio diplomskog rada sadrži i opis vrsta i tipova organizacijskih promjena, važnost upravljanja organizacijskim promjenama te opis problema koji se mogu pojaviti pri provođenju organizacijskih promjena,

Treći dio rada posvećen je organizacijskog kulturi. Poglavlje počinje pojmovnim određenjem organizacijske kulture te navodom i opisom funkcija, modela, vrsta i tipova organizacijske kulture. Ovaj dio rada opisuje i oblikovanje, razvoj i održavanje organizacijske kulture.

Četvrti dio rada sadrži empirijsko istraživanje. U ovom dijelu, nakon opisa odabranog poduzeća, a naročito njegove organizacijske strukture te nakon opisa korištene metodologije, prezentirani su rezultati provedenog istraživanja. U ovom dijelu je također izvršeno testiranje istraživačkih hipoteza, te su navedena ograničenja ovog, i smjernice za buduća istraživanja.

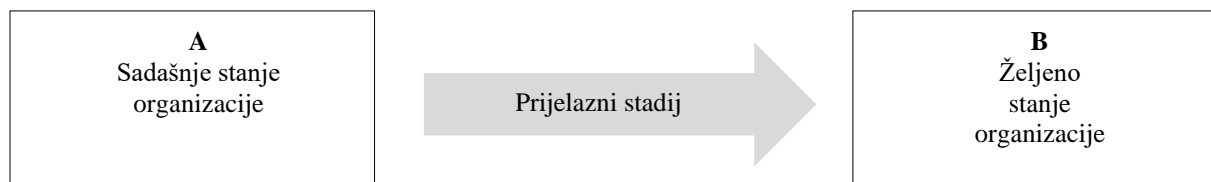
Peti dio diplomskog rada zaključuje, osvrćući se kratko na temeljna saznanja do kojih se došlo prilikom izrade teorijskog i empirijskog dijela rada.

## 2. ORGANIZACIJSKA PROMJENA

### 2.1. Pojmovno određenje organizacijske promjene

Organizacije odnosno poduzeća nisu statični entiteti, već su dinamični i stalno podložni promjenama. Organizacijska promjena je složen pojam za koji se u literaturi mogu pronaći različite definicije. Definicija poznatog Cambridge rječnika organizacijsku promjenu definira kao „*proces u kojem velike kompanije odnosno organizacije mijenjanju svoje metode rada ili ciljeve kako bi se razvile i suočile s novim situacijama ili tržištima*“ (Cambridge Dictionary, 2019).

U spomenutoj definiciji jedan je navod upitan ili čak pogrešan. Riječ je o tome kako je organizacijska promjena nešto vezano isključivo uz velike organizacije. Organizacijska promjena svakako je jednako važna za manje organizacije koje se konstantno moraju prilagođavati kako bi preživjele na tržištu uz velike konkurente. Nešto preciznija definicija organizaciju promjenu definira kao „*proces kojim se organizacije odnosno poduzeća kreću od trenutnog ili sadašnjeg stanja prema nekom željenom budućem stanju*“ (Jones i Jones, 2013), što zorno prikazuje slika 1.



**Slika 1: Organizacijska promjena**

Izvor: Izrada autorice.

Iz obje spomenute definicije može se uočiti spominjanje „*procesa*“, implicirajući kako je riječ o nečemu što traje. I zaista to je slučaj kada je promjena očekivana i/ili planirana, jer su za očekivanu i planiranu promjenu potrebna sredstva, tehnologija i ljudi, njihovo pribavljanje ili mijenjanje. Međutim, organizacijska promjena nije uvijek planirana te se ne može uvijek ni predvidjeti. Ovime se dolazi do drugog potencijalnog problema u spomenutim definicijama, a to je vezivanje organizacijske promjene isključivo uz „*proces*“. Naime, organizacijska

promjena se ne odnosi samo na proces u kojem organizacije mijenjaju, primjerice, svoje operativne metode, tehnologiju, strukturu i strategije, nego i na **učinke** koje te promjene imaju na organizaciju, onda kada je promjena neočekivana. Anyieni (2016), u svom kritičkom osvrtu postojeće literature o organizacijskoj promjeni, navodi kako je slaganje većine autora iz ovog područja kako organizacijska promjena nije jedan kontinuirani proces, već je raščlanjena na više različitih koraka, s tim da postoji veliko neslaganje oko toga koji su točno koraci prisutni te brojni autori daju vlastita, različita viđenja.

Ovi, ali i brojni drugi, problemi u definiraju organizacijske promjene razlog su zbog kojeg se definiranje organizacijske promjene često izbjegava, unatoč brojnim radovima koji se bave pitanjima *zašto* i *kako* se organizacije mijenjaju (Quattrone i Hopper, 2001). Svrha ovog rada nije pokušaj definiranja organizacijske promjene. Može se reći da definicija ima barem koliko ima i vrsta organizacijskih promjena te da je svaka na svoj način točna.<sup>1</sup> Za kraj ovog dijela, tablica 1 daje kronološki prikaz različitih definicija organizacijske promjene, pruženih od strane različitih autora.

**Tablica 1: Postojeće definicije organizacijske promjene**

Autor(i)	Definicija organizacijske promjene
Kargas i Varoutas (2009)	Način mijenjanja procedura, struktura i aktivnosti poduzeća.
Allen i sur. (2012)	Reakcija, na razini organizacije, na sile koje mogu biti interne ili eksterne, a koje zahtijevaju odgovor kako bi organizacija mogla biti uspješna.
Wachira (2012)	Transformacija organizacije, bila ona pozitivna ili negativna.
You i sur. (2017)	Planirana promjena organizacijske strukture i kulture kao odgovore na i prilagođavanje promjenama iz okruženja.
Kerse (2019)	Situacija različita od postojeće situacije u organizacijskim aktivnostima, strategiji strukturi i kulturi.
Goksoy (2019)	Kontinuirani proces koji rezultira brojnim interakcijama između ljudskih i neljudskih komponenti organizacije sa svrhom unaprjeđenja organizacije.

Izvor: IGI Global (2019)

<sup>1</sup> Više o vrstama organizacijskih promjena u nastavku rada.

## 2.2. Organizacijske promjene nekad i danas

Kada bi se usporedba između organizacijskih promjena nekad i danas radila samo s jednom jedinom rečenicom, ta bi rečenica glasila kako su organizacijske promjene nekada bile iznimka, dok su danas normalnost i uobičajena pojava za svaku organizaciju. Razlog tome je, prije svega, okruženje u kojem poduzeća danas posluju, a koje nikada nije bilo dinamičnije. Stoga, i reakcije poduzeća moraju biti sve brže i brže.

Proizvoditi danas bilo kakav proizvod nije isto kao što je bilo proizvoditi ga ranije u prošlosti. Liberalizacija tržišta, slobodna trgovina i globalizacija učinile su to da konkurenti proizvodnih poduzeća nisu samo oni koji se „nalaze u blizini“, već i oni s drugog kraja svijeta, a koji proizvode isti ili sličan proizvod. Cijena finalnog proizvoda ovisi u prvom redu o troškovima proizvodnje, poput, primjerice rada. Zemlje s nižim troškovima rada tako predstavljaju stvarnu opasnost proizvođačima iz razvijenijih zemalja gdje je trošak rada znatno viši. Isto vrijedi i za usluge te se većina intelektualnih usluga danas može kupiti neovisno o tome gdje se nalaze kupac i pružatelj takve usluge. Općenito govoreći, može se navesti nekoliko bitnih odrednica današnjeg okruženja. To su (Greiner, 1967):

- *računalna tehnologija* koja je suzila vremensko razdoblje donošenja odluka,
- *masovne komunikacije* koje su povećale svijest javnosti o potrošačkim proizvodima,
- *tehnološka otkrića* koja su sve brža,
- *nova svjetska tržišta* koja su se otvorila globalnoj razmjeni,
- *državne regulacije* koje su se postrožile te
- *nova znanja s područja menadžmenta i nove tehnike* koje su se pojavile.

Sve navedeno učinilo je i tradicionalni model upravljanja promjenama zastarjelim, budući da isti ne čini organizacije dovoljno agilnima za promjene. Stoga, danas se sve više priča o tzv. menadžmentu promjenama nove generacije. Razliku između tradicionalnog menadžmenta promjena i menadžmenta promjena nove generacije ponajbolje je opisao Don Harrison, predsjednik IMA asocijacije, a koju prezentira sljedeća tablica.

**Tablica 2: Tradicionalni vs. menadžment promjena sljedeće generacije**

Menadžment promjenama nove generacije	Tradicionalni menadžment promjenama
Fokusiran na učinak	Fokusiran na aktivnosti
Implementacija	Instalacija
Odnos u središtu	Pozicija u središtu
Integriran s projektnim menadžmentom	Odvojen od projektnog menadžmenta
Fokusiran na ishod	Fokusiran na „sretna lica“
Pripravnost	Otpor
Motiviranje promjene	Uvjeravanje u promjenu

Izvor: Izrada autorice na temelju Alsher (2018).

Iz tablice 2, izdvojiti će se razlike vezane za zaposlenike, a koji su u fokusu u dijelu istraživanja i ovog rada. Prvo, tradicionalni menadžment fokusiran je na „sretna lica“, dok je menadžment promjenama nove generacije fokusiran na ishod, odnosno na poslovne rezultate. Naime, promjene se ne mogu svidjeti svima, niti će se sve promjene svidjeti zaposlenicima. To naravno ne znači da se zaposlenici moraju zanemariti prilikom provođenja promjena u organizaciji, čime dolazimo do druge bitne karakteristike menadžmenta nove generacije, a to je pripravnost. Naime, menadžeri bi trebali napore uložiti u to da pripreme zaposlenike na promjene, radije nego da kasnije troše resurse u suočavanju s otporom, a koji je karakteristika tradicionalnog menadžmenta promjenama.

### 2.3. Uzroci organizacijskih promjena

Organizacijske promjene nastaju kao rezultat ili kao odgovor na različite eksterne i interne pritiske te su kao takve apsolutno neizbježne ako organizacija odnosno poduzeće želi biti uspješno i opstati na tržištu. Spomenuti model prikazuje sljedeća slika.

### 2.3.1. Eksterni uzroci organizacijskih promjena

Eksterni uzroci organizacijske promjene su svi oni koji dolaze izvan organizacije te na koje organizacija kao takve, u pravilu, ne može utjecati. Eksterni pritisci za organizacijskom promjenom proizlaze iz promjene ponašanja nekog od eksternih dionika organizacije ili poduzeća, a među kojima se najčešće nalaze država, kupci, dobavljači, konkurentska poduzeća te poduzeća koja proizvode suplementarne proizvode. Također, do organizacijske promjene može doći i u slučaju promjene općeg stanja u ekonomiji, odnosno u slučaju ekonomskih fluktuacija. Čak i vremenski uvjeti, kao specifični eksterni uzrok organizacijske promjene, pojavljuje se kod, primjerice, poduzeća koja se bave uzgojem vinove loze i proizvodnjom vina (slika 2).



**Slika 2: Kompleksnost eksternog okruženja organizacije**

Izvor: Prilagodba autorice prema Glenn i Malott (2004).

Kao što se može vidjeti iz slike 2, brojne su varijable koje izvana utječu na organizaciju i njezino poslovanje, a koje zajedno determiniraju kompleksnost eksternog okruženja organizacije (Glenn i Malott, 2004). Svaka od ovih varijabli ne djeluje jednako niti u istom intenzitetu na organizaciju, a isto tako promjene kod nekih od njih su manje, a kod drugih, više predvidljive.

**Ekonomске fluktuacije** imaju značajan utjecaj na organizacije. Naime, glavno obilježje recesije, ili još gore depresije, je usporena gospodarska aktivnost. U ovim uvjetima, stanovništvo manje troši te se smanjuje potražnja za proizvodima odnosno uslugama poduzeća. Ovisno o tome koliko dugo ova faza gospodarskog ciklusa traje, poduzeća moraju ili trošiti zalihe ili otpuštati neke zaposlenike ili raditi neke druge strukturne promjene. Ponekad je kriza toliko jaka da uništi pojedino poduzeće. Obratna situacija događa se u fazi ekspanzije gospodarstva.

**Država** putem svojih politika ima jak utjecaj na poslovanje poduzeća. Mijenjanjem politika vezanih za tržište rada, primjerice, povećanjem minimalne plaće, država direktno utječe na trošak rada poduzeća. Mijenjanjem porezne politike, primjerice u dijelu poreza na dobit, država direktno utječe na iznos koji poduzećima ostaje na ime neto dobiti.

**Spajanja, pripajanja i konsolidacije** koje se ponekad događaju, naročito u slučaju većih poduzeća, za posljedicu uvijek imaju drastične promjene unutar organizacije. Dobar primjer je nedavno preuzimanje Splitske banke od strane OTP banke, a što je za posljedicu imalo cijeli niz organizacijskih promjena (pravnih, informatičko-tehnoloških...), a koje su najviše osjetili i kojima su se morali prilagoditi zaposlenici Splitske banke.

**Pružatelji usluga i/ili dobavljači** također mogu utjecati na poslovanje organizacije i na njenu profitabilnost. Međutim, intenzitet tog utjecaja ovisi o tome jesu li pružatelji usluga odnosno dobavljači jedini ili među par njih na tržištu. Drugim riječima, njihov utjecaj na organizaciju ovisiti će o njihovoj pregovaračkoj moći. Ako je pregovaračka moć ovakvog poduzeća jaka, podizanjem cijene, kašnjenjem u isporuci i sl., ono direktno utječe na profitabilnost organizacije.

Utjecaj **konkurencije** na poslovanje organizacijske je jasan. Svaki konkurent unutar iste industrije bori se za svakog kupca. Ovo naročito vrijedi u današnjim suvremenim uvjetima poslovanja, kada konkurencija nije više samo lokalna, već poprima globalni karakter. Ovisno o proizvodu ili usluzi koje poduzeće pruža, konkurencija nastoji preoteti njegove kupce marketinškim trikovima i/ili inovacijama.

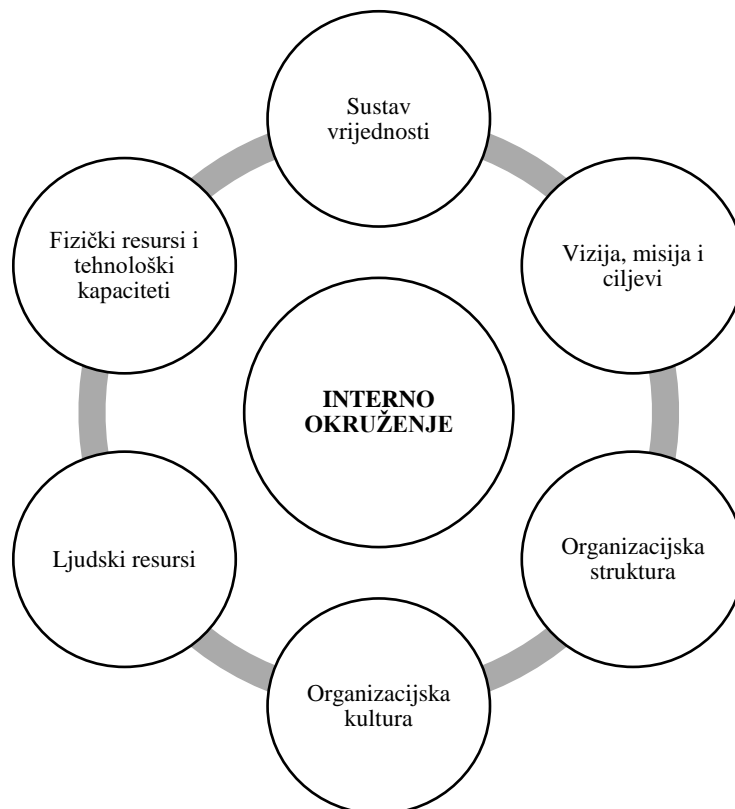
Konačno, **kupci** također mogu imati veliki utjecaj na poslovanje poduzeća, pod uvjetom da poduzeće proizvodi proizvod ili pruža uslugu za koje postoji mnogo suplemenata ili komplemenata. Kupci mogu promijeniti svoje navike i svoje preferencije. Osim toga, danas je prosječni kupac educiraniji, svjestan raznolikosti koja mu se nudi, i lakoće kojom može



uspoređivati iste ili slične proizvode te je svjestan lakoće kojom može doći do povoljnijeg proizvoda uz tek par klikova mišem. Od ostalih eksternih uzorka važno je spomenuti **rapidan razvoj novih tehnologija** koji efikasnijim čini komunikaciju s kupcima, dobavljačima, i unaprjeđuje operativnu i proizvodnu efikasnost.

### 2.3.2. Interni uzroci organizacijskih promjena

Organizacijska promjena ne mora biti uzrokovana samo djelovanjem eksternih sila. Organizacijska promjena može proizići iz strateške odluke organizacije da promijeni svoje poslovanje, odnosno iz njenog internog okruženja.



**Slika 3: Interno okruženje organizacije**

Izvor: Izrada autorice.

**Promjena u proizvodima i uslugama** tipična je planirana odluka koja dovodi do organizacijske promjene. Organizacija može unaprjeđivati ili proširivati postojeći proizvodni asortiman, a isto tako se može odlučiti na diversifikaciju i početi proizvoditi neke druge

proizvode pod svojim brendom. Ovo posljednje u marketingu je poznato pod nazivom ekstenzija brenda (*eng. brand extension*), a dobar primjer je kompanija Harley-Davidson koja je prvo proizvodila motore, da bi kasnije razvila i liniju odjeće Harley-Davidson, koja se pokazala uspješnom. Organizacijska promjena u ovom slučaju može biti mala ili velika. Naime, organizacija može trebati novu opremu, novi pribor i zalihe, a možda i novi kadar s potrebnim znanjima, sposobnostima i vještinama.

Afra (2017) navodi **pritisak** kao jedan od mogućih internih uzroka organizacijske promjene, a koji može doći od vrhovnog menadžmenta prema dnu organizacije, ali i obratno. Afra (2017) dalje navodi kako mnoge organizacije, posebno one srednje veličine, mogu biti okarakterizirane potencijalnim sukobima između administrativne i tehničke jezgre, gdje svaka strana želi promijeniti organizaciju u skladu s vlastitim interesima.

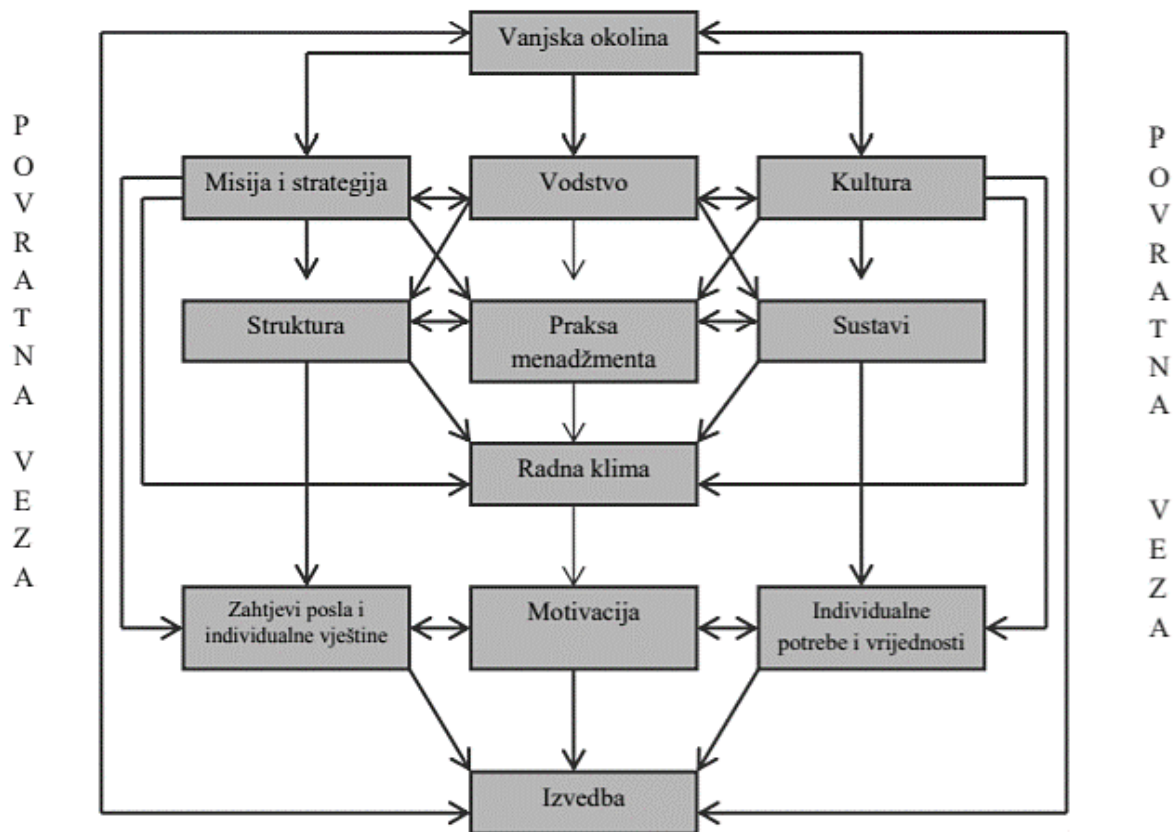
**Restrukturiranje** također dovodi do organizacijske promjene, a može se odnositi, primjerice, na smanjivanje ili povećanje radne snage, s ciljem postizanja operativne efikasnosti.

**Jaz između očekivanih i ostvarenih performansi** jedan je od neplaniranih internih uzorka organizacijske promjene. Naime, kako ističe Afra (2017), mnogo organizacija primjenjuje strategiju *osvajaj-ostani/gubi-promjeni*. Drugim riječima, mnoge organizacije ostaju s pobjedničkim pristupom svog poslovanja sve dok taj pristup više ne donosi očekivane rezultate te ga mijenjaju tek kao odgovor na neuspjeh. Općenito govoreći, profitabilnost odnosno izostanak profitabilnosti tjera organizacije na promjene.

U ostale interne izvore organizacijske promjene mogu se navesti još i potreba za reorganizacijom, planirani razvoj, promjena organizacijske kulture, konflikti i sl.

### 2.3.3. Objedinjavanje internog i eksternog okruženja

Interno i eksterno okruženje ne smije se gledati zasebno. Istina jest da su ta dva okruženja međusobno povezana, i kao takva se trebaju i proučavati. Najpoznatiji model koji se ovime bavi je Burke-Litwin model (skraćeno B-L model), koji prikazuje vezu između šireg konteksta okoline i prirode i procesa promjena u organizaciji.



**Slika 4: Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća**

Izvor: Aleksić (2014).

Kao što se može vidjeti iz slike 4, vanjska okolina predstavlja ulaznu dimenziju, odnosno input sustava, dok je individualna i organizacijska izvedba output, odnosno izlazna dimenzija sustava. Povratna veza povezuje ulaznu dimenziju sa sustavom te se može primijetiti kako strelice idu u oba smjera. Naime, organizacijski output, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, utječu na vanjsku okolinu, primjerice na potrošače odnosno njihovo zadovoljstvo. S druge strane, utjecaj kupaca na organizaciju je poznat.

## 2.4. Vrste organizacijskih promjena

Postoje razne vrste organizacijskih promjena, a najčešća je njihova podjela prema nekoliko kriterija, i to prema (Klindžić, 2011):

- planiranju
- objektu provođenja

- razini organizacije
- načinu provođenja
- opsegu / razmjeru posljedica
- mogućnosti predviđanja

Sljedeća tablica prikazuje podjelu organizacijskih promjena prema navedenim kriterijima, uz navođenje konkretnih primjera organizacijske promjene kod svake vrste.

**Tablica 3: Vrste organizacijskih promjena**

Kriterij podjela	Vrsta organizacijske promjena	Primjer
<b>Planiranje</b>	Planirane promjene	Smanjivanje organizacije
	Neplanirane promjene	Menadžer iznenada odlazi
<b>Objekt provođenja</b>	Promjene strukture	Prijelaz s funkcijske na divizijsku
	Promjene strategije	Promjena marketinške strategije
	Promjene proizvoda/usluga	Promjena dizajna
	Promjene tehnologije	Primjena IT-a u pružanju usluge
	Promjene ljudi	Trening novih vještina
	Promjene organizacijske kulture	Promjena vrijednosti organizacije
<b>Razina organizacije</b>	Promjene cijele organizacije	Preuzimanje
	Promjene podsustava organizacije	Spajanje dva odjela u jedan
<b>Način provođenja</b>	Adaptivne promjene	Vraćanje na staru proizvodnu teh.
	Inovativne promjene	Reinženjering poslovnih procesa
	Radikalno-inovativne promjene	Uvođenje pokretne trake
<b>Opseg / razmjer posljedica</b>	Kontinuirane promjene	Kontinuirano poboljšavanje procesa
	Diskontinuirane promjene	Radikalno mijenjanje p.
<b>Mogućnost predviđanja</b>	Anticipativne promjene	Pad potražnje za sladoledom zimi
	Reaktivne promjene	Kvarovi na proizvodu (mobitel)

Izvor: Izrada autorice prema Klindžić, M., 2011, str. 2.

Za većinu organizacijskih promjena iz tablice može se reći kako ovise o organizaciji. Međutim, s aspekta poželjnosti, a na tragu ranije navedenog, može se reći kako su u današnjim uvjetima poslovanja svakako poželjne, pa čak i nužne one organizacijske promjene koje su planirane. Tek kod planiranih promjena, menadžment upravljanja promjenama poprima svoj puni značaj.

## 2.5. Važnost upravljanja organizacijskim promjenama

U dinamičkom okruženju u kakvom današnja poduzeća posluju, promjena nije nešto što bi se trebalo događati samo od sebe, ili nastati samo kao odgovor na neki pritisak iz okoline. Ako se organizacija, ili njezin dio, mijenja samo kao odgovor na, primjerice, krizu i/ili pritisak iz okruženja, takav pristup upravljanju promjenama je ad hoc, što znači da je neplaniran i doslovno „usput osmišljen“.

Alfirević (2000) ističe kako je ad hoc pristup upravljanju promjenama najgore rješenje. Razloga tome je nekoliko. Prije svega, kada organizacijska promjena (ili promjene) nisu planirane, tranzicija od starog prema novom stanju organizacije nije glatka, a što može utjecati na moral, produktivnost i kvalitetu rada postojećih zaposlenika, na njihovu volju za prihvaćanjem promjene te općenito na njihovu kooperaciju pri implementiranju promjene. S druge strane, promjene koje su nastale ad hoc možda neće biti poduzete u pravo vrijeme i upravljane od strane pravih ljudi, što dovodi do opasnosti da takva promjena ne bude uspješna, barem ne jednako uspješna kao promjena koja je planirana.

Sve brže rastuća konkurencija utječe na to da poduzeća moraju neprestano tražiti načine kako poslovati sve efikasnije. Upravo upravljanje organizacijskim promjenama povećava vjerojatnost uspjeha organizacijske u postizanju organizacijske učinkovitosti. Naime, kada se promjenama u organizaciji upravlja, sljedeće koristi nastaju (MBN, 2019).

- smanjenje troškova
- poboljšanje kvalitete
- veća produktivnost
- operativna izvrsnost te u konačnici
- efikasnije poslovanje.

U nastavku rada pobliže se objašnjava kako upravljati organizacijskim promjenama te koji problemi mogu nastati prilikom provođenja organizacijskih promjena.

## 2.6. Načini i problemi u provođenju organizacijskih promjena

Najveći problem u provođenju organizacijskih promjena je **otpor prema promjenama**, koji se smatra jednim od najprisutnijih organizacijskih fenomena (Penava i Šehić, 2014). Otpor

predstavlja nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama, ili da se promjene prihvate. Otpor prema organizacijskim promjenama može se razlikovati između zemalja zbog razlika u kulturama, tradiciji, razvijenosti zemalja, mobilnosti radne snage i sl., a izvori mogu biti razni, uključujući (Klindžić, 2011):

- nesigurnost
- mogući socijalni gubitak
- ekonomski gubitci
- smetnje odnosno nepravilike
- neprihvatanje kontrole
- nepredvidive reperkusije
- sindikalna opozicija
- strah od gubitka utjecaja

Piderit (2000) navodi kako se otpor prema promjenama može manifestirati u tri dimenzije: (1) kao kognitivno stanje, (2) kao emocionalna reakcija ili (3) kao oblik ponašanja, ističući kako je neophodna njihova integracija kako bi se otpor prema promjenama što bolje razumio što će u konačnici rezultirati kvalitetnijim preporukama za rješavanje ovog problema.

Pitanje koje se logički nameće u ovom slučaju jest kako potaknuti ili omogućiti organizacijsku promjenu, kada u organizaciji postoji jasan otpor zaposlenika prema tim promjenama? Odgovor na ovo pitanje se može pronaći u tzv. **Beerovoj jednadžbi promjene** (Stevens, 2001), a koja glasi:

### **Promjene: $N \times M \times P > T$**

S lijeve strane jednadžbe nalaze se tzv. pokretačke sile, a s druge strane troškovi (T), koji predstavljaju prepreke za provođenje promjene. Troškovi se mjere gubitkom sigurnosti radnog mjesta, gubitkom naknade ili gubitkom radnog statusa, kao i svime ostalim ranije navedenim izvorima otpora promjenama. Što se tiče pokretačkih sila to su, redom, nezadovoljstvo (N), model organizacije poslovanja (M) i proces (P). Kako ističe Stevens (2001), dobar menadžer mora učiniti pokretačke sile većima od troškova kako bi zaposlenici prihvatili promjene. U suprotnome, do promjena neće doći.

Klindžić (2011) navodi kako se otpor prema promjenama može smanjiti komunikacijom, treningom i obrazovanjem, uvođenjem materijalnih nagrada, poput sudjelovanja u profitu i vlasništvu, participacijom u odlučivanju, ili pak implicitnom ili eksplicitnom prisilom.

Iz navedenog se može shvatiti kako se neki od ovih načina mogu svrstati pod tradicionalan menadžment promjenama, a neki pod menadžment promjenama nove generacije, o čemu je bilo riječi ranije. Naime, tradicionalan menadžment promjenama bavi se uvjeravanjem, pa čak i nagovaranjem zaposlenika na promjenu. Sukladno tome, načini poput uvođenja materijalnih nagrada te prisile mogu se svrstati pod ovaj menadžment. S druge strane, menadžment promjenama nove generacije motivira zaposlenike na promjenu, te ih priprema unaprijed, radnije nego da se suočava s otporom kasnije. Ovo se postiže komunikacijom, treningom, obrazovanjem i participacijom zaposlenika. Ovim načinima zaposlenici mogu shvatiti *opravdanost*, pa čak i *poželjnost promjene*, što će u konačnici smanjiti njihov otpor promjenama (Oreg, 2006).

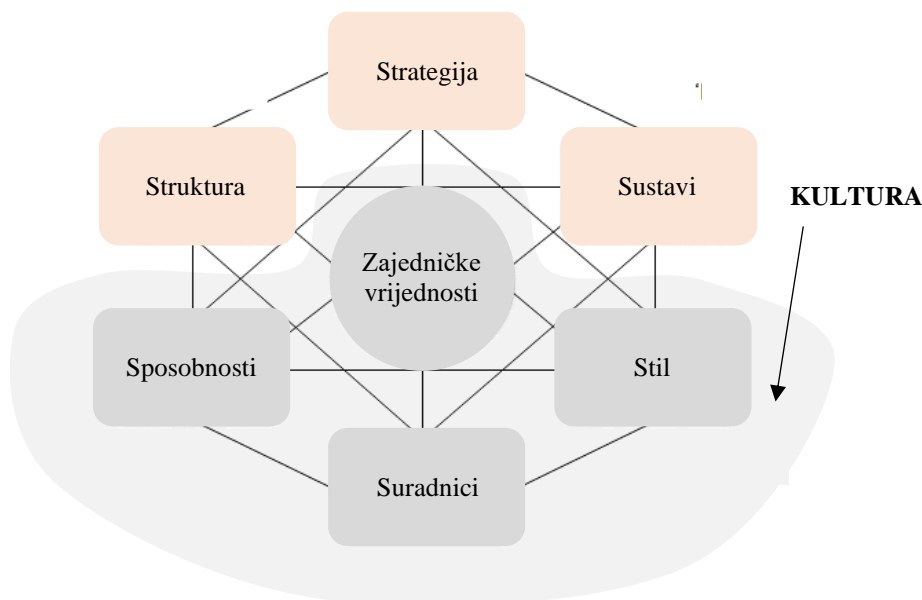
Penava i Šehić (2014) u svom istraživanju o utjecaju organizacijske promjene na otpor zaposlenika, pokazali su kako je izuzetno važna stavka i **povjerenje** u osobe koje su organizaciji zadužene za provođenje promjena. Za postizanje povjerenja nužno je da osobe zadužene za provođenje promjena demonstriraju nepristranost, poštenje i osobni integritet.

### 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 3.1. Pojmovno određenje i funkcije organizacijske kulture

**Organizacijska kultura** poznata je još pod nazivima korporacijska kultura i kultura poduzeća. Kao i kod organizacijske promjene, tako i kod organizacijske kulture ne postoji jedna univerzalno prihvaćena definicija, već različiti autori pružaju različite vlastite definicije. Jedna od vjerojatno najjednostavnijih, ali opet poprilično jasna, je definicija koju daju Deal i Kennedy (1988; u Brčić, 2002), a koja glasi „*tako mi radimo ovdje*“.

Nešto precizniju definiciju organizacijske kulture daje Mallak (2001), definirajući organizacijsku kulturu kao „*niz vrijednosti, normi i uvjerenja koji u velikoj mjeri određuju na koji način će se ljudi u organizaciji ponašati*“ (u Klindžić, 2017). Pored „vrijednosti“, „normi“, i „uvjerenja“, u postojećim definicijama organizacijske kulture mogu se pronaći još i: „otvorena i tajna pravila“, „principi“, „shvaćanja“, „etike“, „životni stilovi“, „osobnosti poduzeća“, „karakter poduzeća“, „običaji“, „oblici ponašanja“ i „odnos prema radu“, kao odrednice organizacijske kulture. Slika 5 prikazuje položaj organizacijske kulture u McKinseyevu modelu 7-S.



**Slika 5: Položaj organizacijske kulture u McKinseyevu modelu 7-S**

Izvor: Izrada autorice.



McKinseyev model se koristi u raznim situacijama, poput, primjerice, proučavanja kako različiti dijelovi organizacije djeluju zajedno i proučavanja vjerojatnog utjecaja budućih promjena na organizaciju. Struktura, strategija i sustavi predstavljaju tzv. „hard“ elemente organizacije, dok kultura predstavlja tzv. „soft“ element organizacije.

Specifičnosti organizacijske kulture su te što je ista relativno stabilna tijekom vremena, pa ju je sukladno tome i relativno teže mijenjati. Također, sastoji se raznih vidljivih ali i nevidljivih elemenata, odnosno u organizaciji je prisutna na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljivi elementi organizacijske kulture podrazumijevaju jasne forme koje je moguće promatrati poput, primjerice, slogana, logotipa, jezika i žargona, odjeće itd. S druge strane, nevidljivi elementi su tzv. podupiruće vrijednosti, koje uključuju: strategije, ciljeve i filozofije (Brčić, 2002).

Funkcije organizacijske kulture najbolje je opisao Robbins (1995). Prema spomenutom autoru, organizacijska kultura:

- ima ulogu određivanja granica odnosno stvaranja razlika među organizacijama,
- prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije
- olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinčeva interesa
- povećava postojanost društvenog sustava, tj. osiguranjem odgovarajućih standarda vezanih uz ponašanje zaposlenika
- je mehanizam pokazivanja smjera i kontrole koji vodi te oblikuje stavove i ponašanje zaposlenika.

## **3.2. Vrste, tipovi i modeli organizacijske kulture**

### **3.2.1. Vrste organizacijske kulture**

Imajući na umu definicije organizacijske kulture ranije navedene, naročito onu kratku „tako mi radimo ovdje“, jasno je da ne postoji samo jedna organizacijska kultura koja odgovara svim organizacijama. Svaka organizacija ima svoju specifičnu organizacijsku kulturu. Ipak, s obzirom na značenje organizacijske kulture za svaku organizaciju, moguće je razlikovati šest vrsta organizacijskih kultura, a koje su objašnjene u nastavku.

- **Dominantna organizacijska kultura i subkultura**

Dominanta kultura predstavlja set uvjerenja, vrijednosti, očekivanja i normi ponašanja koje dijeli većina članova neke organizacije. S druge strane, supkultura postoji u pojedinom odjelu organizacije, pojedinoj radnoj grupi, ili pak geografskoj lokaciji ako je organizacija prisutna na više lokacija. Ono što je bitno naglasiti jest to da supkultura uvijek sadrži one osnovne vrijednosti dominante kulture (*eng. core values*) i neke dodatne vrijednosti specifične za članove ove manje grupe. Kako ističe Khatib (1996) većina velikih organizacija imaju jednu dominantnu i nekoliko subkultura, a subkulture nastaju jer su članovi te subkulture više u interakciji jedni s drugima, nego s ostalim ljudima u organizaciji. Isto tako, subkulture mogu nastati zbog etničkih ili geografskih razlika između zaposlenika (Sadri i Lees, 2001).

- **Jaka i slaba organizacijska kultura**

Jaka organizacijska kultura je ono što priželjkuju sve organizacije. Naime, jaka organizacijska kultura se odnosi na skup vrijednosti i vjerovanja kojih se zaposlenici organizacije čvrsto pridržavaju i podržavaju. Ovakva kultura zahtijeva značajna ulaganja od strane organizacije, ali se zato ona jako teško mijenja. Kod slabe kulture, zaposlenici organizacije se više oslanjaju na vlastite principe, norme i vrijednosti, pa je ova kultura i vrlo volatilna. Kako ističu Thokozani i Maseko (2017) kod slabih kultura, organizacije se više oslanjaju na pravila i regulaciju ponašanja zaposlenika, nego na dijeljeno razumijevanje vrijednosti i uvjerenja, a što može djelovati pogubno na motivaciju zaposlenika.

- **Jasna i nejasna organizacijska kultura**

Ako su zaposlenici neke organizacije u stanju odgovoriti na pitanje kakva je njihova organizacijska kultura, onda je riječ o jasnoj organizacijskoj kulturi. Drugim riječima jasna organizacijska kultura ima obilježja koja su prepoznatljiva svim zaposlenicima organizacije, ali i ljudima izvan nje. U suprotnom slučaju, organizacijska kultura poduzeća može se okarakterizirati nejasnom.

- **Izvrсна i užasna kultura**

Pojmovi izvrsne i užasne kulture vezani su uz (ne)ugodnu klimu, planiranje i red u organizaciji. Kod izvrsne kulture zaposlenici imaju osjećaj da su dio organizacije i da su važni, oni istinski

vjeruju u kvalitetu proizvoda odnosno usluge koju organizacija pruža, a komunikacija između menadžmenta i zaposlenih je besprijekorna. Kod užasne kulture, u poduzeću je konstantno zbrka, a klima je neugodna.

- **Postojana i prilagodljiva organizacijska kultura**

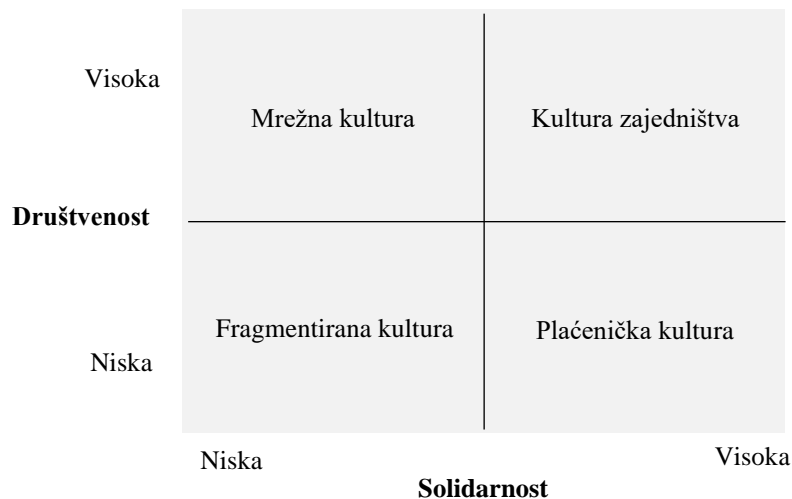
Pojmovi postojane i prilagodljive organizacijske kulture vezani su uz okolinu u kojoj poduzeća posluju. Tako je postojana organizacijska kultura, kultura onih organizacija koje posluju u stabilnoj okolini, dok je prilagodljiva kultura karakteristična za organizacije koje posluju u promjenjivoj okolini.

- **Participativna i neparticipativna organizacijska kultura**

Participativna organizacijska kultura, kao što joj samo ime implicira, kultura je u kojoj zaposlenici u značajnoj mjeri sudjeluju u procesu odlučivanja. Kod neparticipativne kulture, menadžment je taj koji samostalno donosi sve odluke.

### 3.2.2. Tipovi i modeli organizacijske kulture

U pokušaju boljeg razumijevanja organizacijske kulture razvijeno je više tipologija. Jedna od novijih i poznatijih tipologija je ona od Goffee i Jones (1998). Spomenuti autori su organizacijsku kulturu kategorizirali u četiri glavna tipa, a na temelju dvije dimenzije ljudskih odnosa. Prva dimenzija je **društvenost**, koja se može definirati kao prijateljstvo u odnosima između ljudi unutar organizacije, a preko kojeg se dijele ideje, stavovi, interesi i vrijednosti. Druga dimenzija je **solidarnost**, koja se definira kao sposobnost ljudi da učinkovito slijede zajedničke ciljeve za dobro organizacije, odnosno veće dobro, bez obzira na učinak na pojedince i odnose među njima. Matrica odnosa ovih dviju dimenzija, rezultira s četiri tipa organizacijskih kultura, na način kako prikazuje slika 6.



### Slika 6: Tipovi organizacijske kulture, model Goffee i Jones (1998)

Izvor: Izrada autorice na temelju Goffee i Jones (1998).

*Kultura zajedništva*, koju karakterizira visoka razina društvenosti i visoka razina solidarnosti tipična je za male, brzo rastuće organizacije. Kada u organizaciji vlada ovakva kultura, to znači da su ljudi unutar organizacije pokrenuti zajedničkim ciljevima i istovremeno ujedinjeni snažnim socijalnim vezama.

Sušta suprotnost ovoj kulturi je *fragmentirana kultura*, a koju karakterizira nizak nivo društvenosti i nizak nivo solidarnosti. Organizacije u kojima prevladava ovakva struktura mogu ostaviti dojam potpune disfunkcionalnosti.

*Mrežna organizacijska kultura* ima visoku razinu društvenosti, a nisku razinu solidarnosti. U ovoj kulturi promiče se timski rad, sinergija, kreacija i cirkulacija ideja i visoka predanost zaposlenika, ali prema njihovim kolegama radnije nego organizaciji.

Konačno, *plaćenička organizacijska kultura*, ima visoku razinu solidarnosti, a nisku razinu društvenosti.

Model predložen od strane Goffee i Jones (1998) jednostavan je za primjenu i za identifikaciju organizacijske kulture, te je stoga isti korišten i u dijelu istraživanja ovog rada. Abdul Rashid i sur. (2004) u svom istraživanju proučavali su kako tipovi organizacijske kulture, definirani Goffee i Jones (1998) modelom, utječu na stavove zaposlenika prema organizacijskim promjenama. Rezultati njihova istraživanja pokazali su kako različiti tipovi organizacijske kulture dovode do različitih razina prihvaćanja organizacijskih promjena od strane zaposlenika.

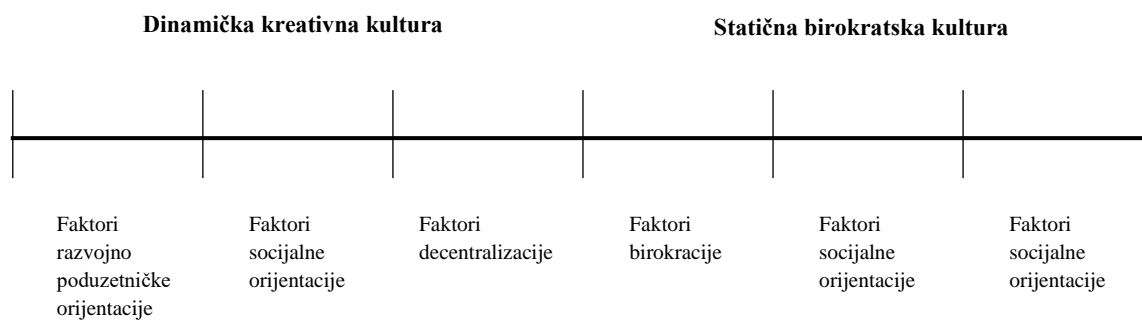
Konkretno, u njihovu istraživanju pokazalo se kako su plaćenička i mrežna organizacijska kultura povezane s pozitivnim stavovima prema promjeni.

U kasnijem istraživanju, a na primjeru grčkih javnih poduzeća, primjenom istog modela, Malagas i sur. (2017) pokazali su kako bi menadžeri trebali razvijati kulturu s visokom razinom solidarnosti te s visokom razinom društvenosti, neovisno o statusu organizacije i sektoru unutar kojeg djeluje. Drugim riječima, kultura zajedništva pozitivno je asocirana s procesom provođenja i upravljanja promjenama u poduzeću.

Što se tiče modela organizacijske kulture, jedan od poznatijih modela svakako je **Mergerisonov model**. U ovom modelu postoje dva tipa organizacijske kulture, a to su (1) dinamička, kreativna, kultura te (2) statična birokratska kultura. Koja od ovih dviju kultura je prisutna u organizaciji, ovisi o tome koja grupa faktora prevladavala. Pri tome, model razlikuje šest grupa faktora (Kapustić, 1991).

- *Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije*, koje sačinjavaju elementi vezani uz prodornost organizacije u djelovanju i okrenutosti prema budućnosti, dinamičnosti, te spremnosti za preuzimanje rizika.
- *Faktori socijalne orijentacije*, koji su vezani uz međuljudske odnose u organizaciji te općenito odnose prema ljudima, uključujući kvalitetu timskog rada i participaciju u odlučivanju.
- *Faktori decentralizacije*, koji se odnose na usmjerenost svake organizacije na postizanje vlastitih ciljeva ne brinući se na cjelinu.
- *Faktori birokracije*, koji su vezani uz visok formalizaciju, centralizaciju odlučivanja te autokratski način vođenja.
- *Faktori održavanja status quo*, a koji su vezani uz održavanje postojećeg stanja i ne preuzimanja nikakvog rizika.
- *Faktori formalizacije*, koji se odnose na pravila i procedura kojima se regulira ponašanje članova organizacije.

Koji faktori su vezani uz koju kulturu prikazuje sljedeća slika.



### Slika 7: Mergerisonov model organizacijske kulture

Izvor: Izrada autorice.

Model od Goffee i Jones (1998) i Mergerisonov model sasvim su dovoljni da ukažu na kompleksnost organizacijske kulture. Naime, organizacijsku kulturu određuje mnogo čimbenika, a svaki tip organizacijske kulture ne proizvodi isti željeni učinak.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKOJ KULTURI PODUZEĆA OTP BANKA D.D.

### 4.1. Opći podaci o poduzeću OTP banka d.d.

OPT banka je osnovana 1. ožujka 1949. godine kao Nacionalna štedionica, preteča današnje banke. Riječ je o mađarskoj komercijalnoj banci koja posluje u središnjoj i istočnoj Europi, tako da od ukupnog poslovanja 24,8% otpada na poslovanje u Mađarskoj, a 75,2% na poslovanje u inozemstvu. Banka ima ukupno 1.500 poslovnica u 10 zemalja i preko 12 milijuna klijenata. Zemlje u kojima posluje, osim Mađarske i Hrvatske, su još i Albanija, Bugarska, Crna Gora, Rumunjska, Rusija, Slovačka, Srbija i Ukrajina.

U Republici Hrvatskoj, OTP banka je organizirana kao dioničko društvo sa sjedištem u Splitu te s dijelom centralnih i poslovnih funkcija u Zadru i Zagrebu, kao i s poslovnim centrima u Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku. Na hrvatskom bankarskom tržištu, sa svojih 147 poslovnica, 470 bankomata, i preko 600 tisuća klijenata, riječ je o četvrtoj banci po veličini. OTP banka je ovo postigla kontinuiranim preuzimanjem manjih banaka na hrvatskom tržištu, počevši od preuzimanja Nove banke 10. ožujka 2005. godine, preko preuzimanja Banco Popolare Croatia 1. prosinca 2014. godine, do najnovijeg preuzimanja Splitske banke koje je formalizirano 1. prosinca 2018. godine. Temeljne pokazatelje poslovanja OTP banke na hrvatskom tržištu prezentira sljedeća tablica.

**Tablica 4: Temeljni pokazatelji poslovanja OTP Banke d.d.**

Pokazatelj	2018.	% promjena u odnosu na 2017.
Ukupna imovina	42.149.204.000	+114,53%
Ukupni kapital	5.934.656.510	+17,83%
Dobit prije oporezivanja	214.323.424	+227,98%
Dobit poslovne godine	166.423.520	+218,89%
Broj zaposlenih	1.511	+29,15%

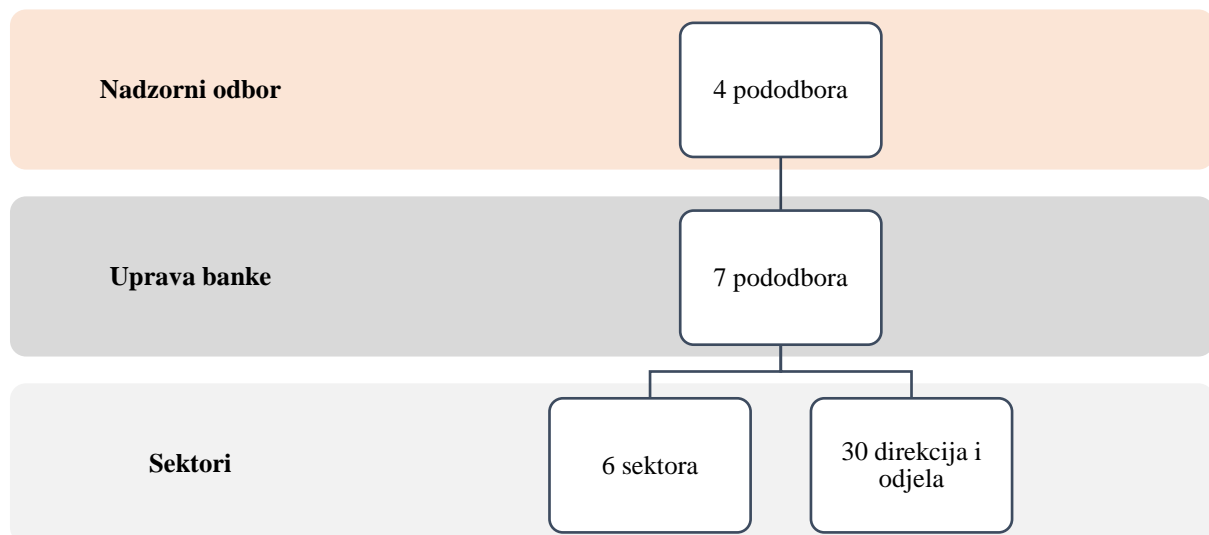
Izvor: Izrada autorice na temelju podataka Sudskog registra i web stranica banke.

Kao što se može uočiti iz tablice 4, OTP banka je zabilježila rast u svim pokazateljima poslovanja u 2018., u odnosu na 2017. godinu. U 2018. godini, banka je imala 1.511 zaposlenika, što je za 29,15% više nego u prethodnoj godini. 2018. godinu, banka je završila s 166,4 milijuna kuna prihoda.

OTP banka pruža široku lepezu usluga građanima, malim poduzećima i obrtnicima te srednjim i velikim poduzećima i to putem članica OTP grupe. Ovdje se mogu istaknuti sljedeće članice:

- OTP Leasing d.d., koja nudi usluge operativnog i financijskog leasinga,
- OTP Invest d.o.o., koja upravlja raznim otvorenim investicijskim fondovima te otvorenim alternativnim investicijskim fondom OTP Favorit fond,
- OTP Nekretnine d.o.o., koja posluje nekretninama i radi procjene vrijednosti,
- OTP Osiguranje d.d., nastala preuzimanjem stopostotnog vlasništva nas Societe Generale Osiguranjem, te
- OTP Savjetovanje d.o.o., koja se bavi pripremom projektne dokumentacije za prijavu projekata na natječaje financirane sredstvima iz Europskih strukturnih fondova.

Pojednostavljenu strukturu OTP banke prikazuje sljedeća slika.



**Slika 8: Pojednostavljena struktura OTP banke**

Izvor: Prilagodba autorice na temelju podataka s web stranice banke.



U kontekstu ovog rada, zanimljivo je bilo primijetiti kako OTP banka na svojim stranicama naročito ističe nužnost (re)organizacijskih promjena, a koje su uostalom bile nužne kod svakog od prethodno spomenutih preuzimanja. Banka ističe kako su organizacijske promjene uvijek osmišljene sa ciljem unaprjeđenja učinkovitosti određenih poslovnih procesa, podizanja standarda korporativnog upravljanja, i osiguranja optimizacije troškova, te da je dosada većina zaposlenika OPT banke stekla zavidna iskustva na području implementacije strukturno-procesnih promjena.

#### 4.2. Metodološki aspekti i rezultati provedenog istraživanja

Istraživanje o upravljanju promjenama i organizacijskoj kulturi provedeno je tijekom kolovoza nad zaposlenicima OTP banke. U skladu s mogućnostima, istraživanje je provedeno nad zaposlenicima OTP banke u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Zaposlenici su istraživanju pristupili putem online anketnog upitnika koji je interno poslan svakome zaposleniku poslovnice unutar spomenute županije ne e-mail. Istraživanju je pristupilo ukupno 58 zaposlenika.

Anketni upitnik sastojao se od dvije skupine pitanja.<sup>2</sup> Prva skupina pitanja, uobičajena za sva anketna istraživanja, sadržavala je pitanja sociodemografskog karaktera. U ovoj skupini pitanja također su bila pitanja vezana za hijerarhijsku razinu i sektor kojem ispitanici pripadaju unutar banke. Odgovore na ova pitanja prezentira sljedeća tablica.

**Tablica 5: Rezultati anketnog istraživanja**

Obilježje	N	%
Spol	58	100
Muški	20	34,5
Ženski	38	65,5
Dob	58	100
Do 30 godina	6	10,3
31-40 godina	27	46,5
41-50 godina	5	8,6
51-60 godina	20	34,5

Izvor: Rezultati istraživanja.

<sup>2</sup> Obrazac anketnog upitnika nalazi se u prilogu ovog rada.

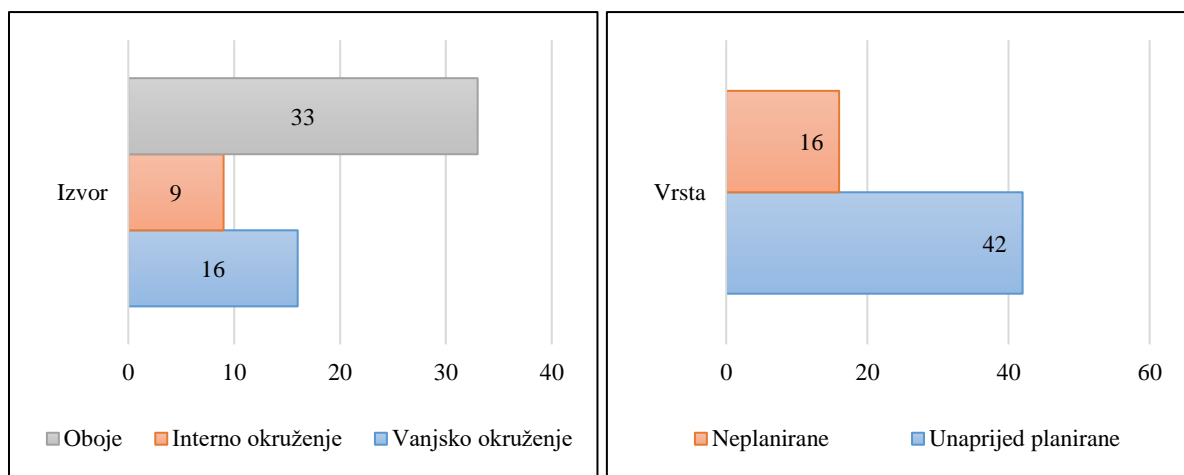
**Tablica 6: Rezultati anketnog istraživanja – nastavak**

Stručna sprema	58	100
SSS	33	56,9
VŠS	17	29,3
VSS	8	13,8
Radni staž	58	100
Do 2 godine	1	1,7
6-10 godina	5	8,6
11-15 godina	23	39,7
16-20 godina	6	10,3
21-25 godina	6	10,3
Više od 30 godina	17	29,3
Hijerarhijska razina	58	100
Srednji menadžment	8	13,8
Ne menadžer	50	86,2
Sektor	58	100
Sektor poslovanja s građanstvom	25	43,1
Sektor poslovanja s korporativnim klijentima	9	15,5
Sektor operativnih poslova i IT	17	29,3
Ostalo	7	12,1

Izvor: Rezultati istraživanja.

Kao što se može uočiti iz tablica 5 i 6, u dobivenom uzorku ispitanika prevladavaju ispitanici; ženskog spola (65,5% ukupnog uzorka), u dobi od 31 do 40 godina (46,5%), srednje stručne spreme (56,9% uzorka), s radnim stažom od 11 do 15 godina (39,7%), koji u banci ne obnašaju nikakvu menadžersku funkciju (86,2% od ukupnog uzorka) te koji prvenstveno rade u sektoru poslovanja s građanstvom (43,1% uzorka).

Druga skupina pitanja iz anketnog upitnika obuhvatila je razna pitanja vezana za organizacijske promjene i organizacijsku kulturu. Tako je sedmo pitanje ispitivalo zaposlenike o njihovu mišljenju izvora organizacijskih promjena koje se događaju unutar OTP banke, dok je osmo pitanje ispitivalo jesu li promjene unaprijed planirane ili neplanirane. Odgovore na ova dva pitanja prikazuje sljedeći grafik.



**Grafikon 1: Izvor organizacijskih promjena i vrsta organizacijskih promjena**

Izvor: Izrada autorice na temelju rezultata istraživanja.

Kao što se može uočiti iz grafikona 1, najveći broj zaposlenika smatra kako je izvor organizacijskih promjena unutar OTP banke i interno i vanjsko okruženje (33 od 58 ispitanika), dok najmanji broj zaposlenika smatra kako je izvor organizacijskih promjena isključivo interno okruženje (9 od 58 ispitanika). Što se pak tiče vrste promjene, većina ispitanika smatra kako su promjene u OTP banci unaprijed planirane (42 od 58 ispitanika).

Deveto pitanje ispitivalo je dalje zaposlenike banke o vrstama promjena u OTP banci. U sklopu ovog pitanja zaposlenicima je bilo ponuđeno pet promjena na koje su oni morali pružiti odgovor o učestalosti svake od navedenih promjena. Odgovore na ovo pitanje prikazuje sljedeća tablica.

**Tablica 7: Učestalost raznih vrsta promjena u OTP banci**

	Svake godine	Svakih 3-5 godina	Po potrebi	Ne događaju se
Promjene u asortimanu usluga	31	11	16	0
Tehnološke promjene	16	8	16	0
Promjene u poslovnoj strategiji	13	22	23	0
Promjene organizacijske strukture	11	13	34	0
Promjene vezane uz zaposlene	18	15	25	0

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 7 zanimljivo je primijetiti kako nijedan ispitanik iz uzorka za nijednu vrstu promjene nije označio da se ista ne događa u OTP banci. Nadalje, prema broju odgovora na ponuđeni odgovor „svake godine“, može se vidjeti kako je najčešća promjena vezana sa promjene u asortimanu usluga, a najmanje česta promjena ona vezana uz organizacijsku strukturu, za koju se većina zaposlenika izjasnila se događa po potrebi.

Deseto pitanje iz anketnog upitnika ispitivalo je mišljenje zaposlenika o utjecajima različitih razina prilikom provođenja organizacijskih promjena. Ispitanicima su odgovori bili ponuđeni na Likertovoj skali od 1 – zanemariv utjecaj do 5 – vrlo veliki utjecaj. Tablica 8 prikazuje odgovore na ovo pitanje.

**Tablica 8: Utjecaj različitih razina menadžmenta prilikom provođenja promjena**

	Zanemariv	Mali	Osrednji	Veliki	Vrlo veliki
Utjecaj top menadžmenta	6	2	3	20	27
Utjecaj srednjeg menadžmenta	7	4	19	16	12
Utjecaj ne menadžera	19	14	11	0	14

Izvor: Rezultati istraživanja.

Tablica 8 ukazuje na razlike odgovore po pitanju percepcije utjecaja različitih razina menadžmenta. Ipak, promatrajući broj odgovora iza ponuđenog odgovora „osrednji“, može se primijetiti kako prevladava percepcija kako top menadžment ima najveći utjecaj prilikom provođenja organizacijskih promjena,

Jedanaesto pitanje nudilo je ispitanicima različite tvrdnje vezane uz upravljanje promjenama. Ispitanicima su odgovori bili ponuđeni na Likertovoj skali od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem. Sljedeća tablica prikazuje odgovore na ovo pitanje.

**Tablica 9: Percepcija upravljanja promjenama u poduzeću OTP banka d.d.**

	1	2	3	4	5	M
Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	0	17	19	12	10	3
Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	4	14	9	20	11	4
Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	8	2	20	17	11	3
Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	4	22	19	7	6	2
Različiti odjeli banke često surađuju kako bi se provele promjene.	4	9	18	11	16	3
Komentari i preporuke klijenata često vode promjenama.	4	21	21	6	6	3
Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.	4	0	29	17	8	3

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 9, uočljivo je kako su kod svih tvrdnji, ocjene u najvećem broju neodlučne, odnosno popriličan broj zaposlenika izjavio je kako se s navedenim izjavama „niti slaže niti ne slaže“. Promatrajući zasebno ocjene 1 i 2, te ocjene 4 i 5, može se primijetiti kako se samo kod dvije tvrdnje zaposlenici više ne slažu s istima nego što se slažu. Prva tvrdnja je „Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor“, gdje se ukupno 26 zaposlenika nije složilo s tom tvrdnjom, dok se njih 13 složilo. Druga tvrdnja je „komentari i preporuke klijenata često vode promjenama“; gdje se 23 zaposlenika izjasnilo kako se ne slažu s istom, dok se njih 12 slaže.

Dvanaesto pitanje iz anketnog upitnika bavilo se percepcijom organizacijske kulture u poduzeću OTP banka. U okviru ovog pitanja, ispitanicima su ponuđene četiri tvrdnje, po jedna za svaki tip organizacijske kulture prema modelu Goffee i Jones (1998). Ispitanici su svaku tvrdnju trebali označiti ocjenom od 1- u potpunosti se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem. Sljedeća tablica prikazuje odgovore na ovo pitanje.

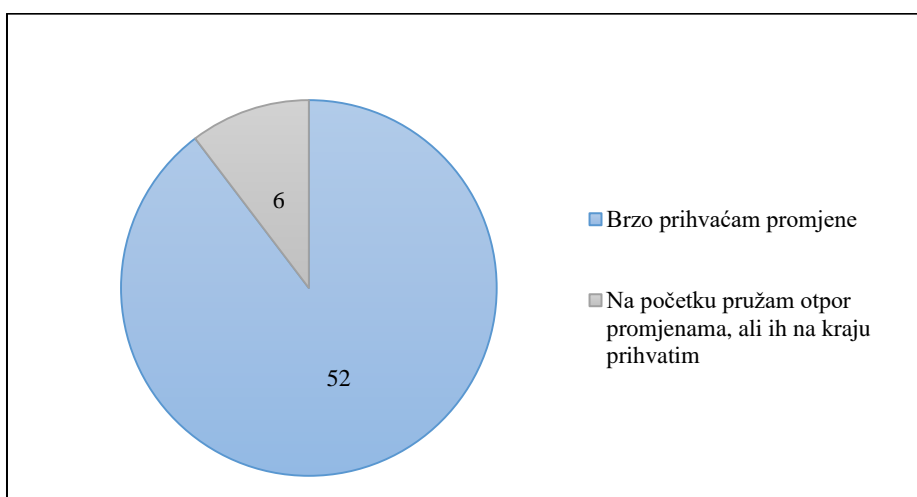
**Tablica 10: Percepcija organizacijske kulture u poduzeću OTP banka d.d.**

	1	2	3	4	5	M
Prijateljstvo znači da ljudi ostaju čak i kada su vremena teška (mrežna)	0	3	15	21	19	4
Prioriteti unutar banke se određuju brzo i slijede odlučno (plaćenička)	0	2	21	15	20	3
Zaposlenici unutar banke se pokušavaju izbjegavati (fragmentirana)	7	3	14	18	16	4
Vođu vašeg odjela bilo bi nemoguće zamijeniti (kultura zajedništva)	2	8	20	11	17	3

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 10 može se uočiti kako je kod svih tvrdnji puno više ispitanika se s istima složilo ili u potpunosti složilo, nego što se nije složilo. Po broju odgovora, može se primijetiti kako među zaposlenicima OTP banke prevladava percepcija kako je u OTP banci prisutna prije svega mrežna organizacijska kultura. Iz teorijskog dijela rada spoznalo se kako je ovo organizacijska kultura koju karakteriziraju visoka razina društvenosti, a niska razina solidarnosti.

Konačno, posljednje pitanje iz anketnog upitnika ispitivalo je stav zaposlenika prema promjenama unutar organizacije. Grafikon 2 prikazuje odgovore na ovo pitanje. Iz grafikona se može vidjeti kako većina ispitanika iz uzorka (52 od 58) tvrdi kako brzo prihvaćaju promjene. Nijedan zaposlenik iz uzorka nije odgovorio da teško prihvaća promjene.



**Grafikon 2: Stav zaposlenika OTP banke prema promjenama unutar banke**

Izvor: Izrada autorice na temelju rezultata istraživanja.

### 4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

U ovom dijelu rada testirati će se istraživačke hipoteze postavljene na početku ovog istraživanja. Prva istraživačka hipoteza glasila je:

**H1: Postoji razlika u percepciji izvora organizacijske promjene s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.**

Iz teorijskog dijela rada moglo se uvidjeti kako promjene mogu doći izvan i unutar organizacije. Prvom istraživačkom hipotezom provjerava se postoji li razlika u percepciji zaposlenika o tome odakle promjene nastaju, između zaposlenika koji se unutar OTP banke nalaze na različitim funkcijama. U testiranju istraživačke hipoteze koriste se odgovori na peto i sedmo pitanje iz anketnog upitnika. Uvažavajući prirodu prikupljenih podataka, a nakon izvršenog potrebnog kodiranja, hipoteza se testira Mann-Whitney U-testom. Ovaj test primjenjuje se za dva nezavisna uzorka koja se mjere pomoću redosljedne skale (Pivac, 2010). Postavljaju se hipoteze:

*H<sub>1,0</sub> - ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

*H<sub>1,1</sub> - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

Sljedeća tablica prikazuje rangove zadanog uzorka zaposlenika OTP banke prema hijerarhijskoj razini kojoj pripadaju, dok tablica 12 prezentira rezultate Mann-Whitney U-testa.

**Tablica 11: Rangovi percepcije izvora organizacijske promjene prema razini zaposlenika**

	Hijerarhijska razina zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Izvor organizacijske promjene	Srednji menadžer	8	8,50	68,00
	Ne menadžer	50	32,86	1643,00
	Total	58		

Izvor: Rezultati istraživanja.

**Tablica 12: Rezultati Mann-Whitney U-testa (H1)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Percepcija izvora organizacijske promjene
Mann-Whitney U	32,000
Wilcoxon W	68,000
Z	-4,893
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000
Exact Sig. (2*(1-tailed Sig.))	0,000 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Hijerarhijska razina zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 12 može se uočiti kako je empirijska signifikantnost  $\alpha^*=0,000$  odnosno 0%. Budući da je empirijska signifikantnost manja od 5% može se prihvatiti alternativna hipoteza. Drugim riječima, postoji statistički značajna razlika u rangovima percepcije zaposlenika o izvoru organizacijske promjene između zaposlenika koji se u banci nalaze na različitim hijerarhijama, uz signifikantnost testa od 5%. Navedeno pak znači da se prva istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da postoji razlika u percepciji izvora organizacijske promjene s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika, može prihvatiti.

S obzirom da je hipoteza prihvaćena, tablica kontigence u nastavku pomoći će u razlučivanju razlike u percepciji.

**Tablica 13: Percepcija izvora organizacijske promjene i hijerarhija zaposlenika**

Hijerarhijska razina zaposlenika * Izvor organizacijske promjene Crosstabulation					
Count					
		Izvor organizacijske promjene			Total
		Vanjsko okruženje	Interno okruženje	Oboje	
Hijerarhijska razina zaposlenika	Srednji menadžment	8	0	0	8
	Ne menadžer	8	9	33	50
Total		16	9	33	58

Izvor: Rezultati istraživanja.



Kao što se može vidjeti iz tablice 13, 33 od ukupno 50 zaposlenika, koji ne obnašaju nikakvu menadžersku funkciju u OTP banci, smatra kako organizacijske promjene dolaze i iz internog i iz vanjskog okruženja. S druge strane svih 8 zaposlenika iz uzorka koji obnašaju menadžersku funkciju u OTP banci, smatra kako organizacijske promjene dolaze isključivo iz vanjskog okruženja.

Druga istraživačka hipoteza glasila je:

**H2: Postoji razlika u percepciji pristupa (metodologije) upravljanja promjenama s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.**

Upravljanje promjenama može biti planirano i neplanirano. Neplanirano upravljanje nije poželjno, a riječ je o uglavnom ad hoc pristupu promjenama koje se manifestira kao odgovor na krizu i/ili pritisak iz okruženja. Planirano upravljanje implicira kako poduzeće, ili u ovom slučaju banka, ima vlastitu metodologiju i/ili iskustvo na temelju kojeg planira i provodi promjene ili pak unajmljuje konzultante za tu uslugu. Druga istraživačka hipoteza također se testira Mann-Whitney U-testom. Pitanje o hijerarhijskoj razini zaposlenika je isto kao ranije. Što se tiče percepcije pristupa upravljanja promjenama, a za potrebe testiranja druge hipoteze, uzimaju se odgovori na osmo pitanje iz anketnog upitnika. Postavljaju se hipoteze:

*H<sub>2,0</sub> - ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

*H<sub>2,1</sub> - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

Sljedeća tablica prikazuje rangove zadanog uzorka zaposlenika OTP banke prema hijerarhijskoj razini kojoj pripadaju, dok tablica 15 prezentira rezultate Mann-Whitney U-testa.

**Tablica 14: Rangovi percepcije pristupa upravljanju promjenama prema razini zaposlenika**

	Hijerarhijska razina zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pristup upravljanju promjenama	Srednji menadžer	8	21,50	172,00
	Ne menadžer	50	30,78	1539,00
	Total	58		

Izvor: Rezultati istraživanja.

**Tablica 15: Rezultati Mann-Whitney U-testa (H2)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Percepcija pristupa upravljanja promjenama
Mann-Whitney U	136,000
Wilcoxon W	172,000
Z	-1,864
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,062
Exact Sig. (2*(1-tailed Sig.))	0,155 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Hijerarhijska razina zaposlenika  
b. Not corrected for ties.

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 7 može se uočiti kako je empirijska signifikantnost  $\alpha^*=0,155$  odnosno 15,5%. Budući da je empirijska signifikantnost veća od 5% može se prihvatiti nulta hipoteza. Drugim riječima, ne postoji statistički značajna razlika u rangovima percepcije pristupa upravljanju promjenama između zaposlenika koji se u banci nalaze na različitim razinama uz signifikantnost testa od 5%. Navedeno pak znači da se druga istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da postoji razlika u percepciji pristupa (metodologije) upravljanja promjenama s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika, ne može prihvatiti. Detaljnijim proučavanjem podataka, autorica je uočila kako većina zaposlenika iz uzorka (42 od 58) smatra kako su promjene u OTP banci unaprijed planirane.

Treća istraživačka hipoteza glasila je:

**H3: Postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.**

U istraživanju su anketirani zaposlenici koji obnašaju različite funkcije unutar OTP banke. Kao što se moglo vidjeti u prošlom dijelu, u uzorku nije bilo nijednog zaposlenika iz uprave. Stoga će se u testiranju treće hipoteze, uzeti odgovori iz prvog potpitanja desetog pitanja iz anketnog upitnika koje se bavilo percepcijom utjecaja na provođenje organizacijskih promjena. U tom smislu treća hipoteza može se modificirati u:

*H3: Postoji razlika u percepciji utjecaja top menadžmenta na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika.*

Pitanje vezano uz hijerarhijsku razinu zaposlenika isto je kao i ranije. Treća istraživačka hipoteza testira se Mann-Whitney U-testom te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>3,0</sub> - ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

*H<sub>3,1</sub> - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

Sljedeća tablica prikazuje rangove zadanog uzorka zaposlenika OTP banke prema hijerarhijskoj razini kojoj pripadaju, dok tablica 17 prezentira rezultate Mann-Whitney U-testa.

**Tablica 16: Rangovi percepcije utjecaja top menadžmenta prema razini zaposlenika**

	Hijerarhijska razina zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Percepcija utjecaja top menadžmenta	Srednji menadžer	8	12,50	100,00
	Ne menadžer	50	32,22	1611,00
	Total	58		

Izvor: Rezultati istraživanja.

**Tablica 17: Rezultati Mann-Whitney U-testa (H9)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Percepcija utjecaja top menadžmenta
Mann-Whitney U	64,000
Wilcoxon W	100,000
Z	-3,313
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001
Exact Sig. (2*(1-tailed Sig.))	0,001
a. Grouping Variable: Hijerarhijska razina zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 17 može se uočiti kako je empirijska signifikantnost  $\alpha^*=0,001$  odnosno 0,1%. Budući da je empirijska signifikantnost manja od 5% može se prihvatiti alternativna hipoteza. Drugim riječima, postoji statistički značajna razlika u rangovima percepcije utjecaja top menadžmenta

na upravljanje promjenama između zaposlenika koji se u banci nalaze na različitim razinama uz signifikantnost testa od 5%. Navedeno pak znači da se treća istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da postoji razlika u percepciji utjecaja top menadžmenta na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika, može prihvatiti.

Nakon odbacivanja nulte hipoteze, a na temelju podataka u tablici 16, može se vidjeti da oni zaposlenici, koji u OTP banci ne obnašaju nikakvu rukovodeću funkciju, imaju veći prosječni rang percepcije utjecaja top menadžmenta na upravljanje promjenama, koji iznosi 32,22. Dakle, može se zaključiti kako će oni zaposlenici koji ne obnašaju nikakvu menadžersku funkciju percipirati utjecaj top menadžmenta na upravljanje promjenama vrlo velikim. Navedeno potvrđuje i sljedeća tablica.

**Tablica 18: Utjecaj top menadžera i hijerarhijska razina zaposlenika**

Utjecaj top menadžmenta na upravljanje promjenama * Hijerarhijska razina zaposlenika Crosstabulation				
Count				
		Hijerarhijska razina zaposlenika		Total
		Srednji menadžment	Ne menadžer	
Utjecaj top menadžmenta na upravljanje promjenama	Zanemariv utjecaj	4	2	6
	Mali utjecaj	0	2	2
	Osrednji utjecaj	0	3	3
	Veliki utjecaj	4	16	20
	Vrlo veliki utjecaj	0	27	27
Total		8	50	58

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 18 zanimljivo je primijetiti podijeljeno mišljenje srednjeg menadžmenta po pitanju utjecaja top menadžmenta na upravljanje promjenama. S druge strane, većina ne menadžera smatra kako je utjecaj top uprave velik i jako velik.

Četvrta istraživačka hipoteza glasila je:

**H4: Postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na sektor u kojem zaposlenici rade.**

Četvrta istraživačka hipoteza motivirana je činjenicom kako u velikim organizacijama, kao što su banke, promjene ne moraju istovremeno zahvatiti sve odjele, a naročito onda kada promjene

nastaju unutar same organizacije. Za percepciju utjecaja uzeti su odgovori iz istog pitanja kao i kod prethodne hipoteze. Što se tiče sektora u kojem zaposlenici rade, a za potrebe testiranja četvrte hipoteze, uzeti su odgovori iz šestog pitanja iz anketnog upitnika. Četvrta istraživačka hipoteza se testira Kruskal-Wallis testom. U tu svrhu postavljaju se sljedeće hipoteze:

$H_{4,0}$  - ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

$H_{4,1}$  - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Sljedeća tablica prikazuje rangove uzorka zaposlenika prema sektoru u kojem rade, dok tablica 20 prezentira rezultate Kruskal-Wallis testa.

**Tablica 19: Rangovi percepcije utjecaja top menadžmenta prema sektoru**

	Sektor u kojem zaposlenici rade	N	Mean Rank
Utjecaj top menadžmenta na upravljanje promjenama	Sektor poslovanja s građanstvom	25	24,08
	Sektor poslovanja s korporativnim klijentima i f. tržišta	9	33,33
	Sektor operativnih poslova i IT	17	33,94
	Ostali sektori	7	33,14
	Total	101	

Izvor: Rezultati istraživanja.

**Tablica 20: Rezultati Kruskal-Wallis testa (H4)**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Utjecaj top menadžmenta na upravljanje promjenama
Chi-Square	5,298
Df	3
Asymp. Sig.	<b>0,151</b>
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Sektor kojem zaposlenici pripadaju	

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz tablice 20 može se uočiti kako je empirijska signifikantnost  $\alpha^*=0,151$  odnosno 15,1%. Budući da je empirijska signifikantnost veća od 5% može se prihvatiti nulta hipoteza. Drugim riječima, ne postoji statistički značajna razlika u rangovima percepcije utjecaja top

menadžmenta na upravljanje promjenama između zaposlenika koji su zaposleni u različitim sektorima, uz signifikantnost testa od 5%. Navedeno pak znači da se četvrta istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala kako postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na sektor u kojem zaposlenici rade, ne može prihvatiti.

Peta istraživačka hipoteza glasila je:

**H5: Postoji ovisnost između percepcije organizacijske kulture i spremnosti na promjenu od strane zaposlenika.**

Peta istraživačka hipoteza testirati će se korištenjem hi-kvadrat testa.

**Tablica 21: Rezultati hi-kvadrat testa – zbirni rezultati**

		Mrežna	Plaćenička	Fragmentirana	Zajedništva
Promjene	Asymp, Sig. (2-sided)	0,154	0,818	0,706	0,988

Izvor: Rezultati istraživanja.

Kao što se može uočiti iz tablice 21, kod nijednog tipa organizacijske kulture, nije se statistički značajnom pokazala ovisnost između spremnosti na promjene i pojedinog tipa organizacijske kulture. Naime, empirijske signifikantnosti veće su od 5%, pa se donosi zaključak o nepostojanju ovisnosti između promatranim obilježjima. Međutim, ove rezultati se trebaju uzeti s rezervom zbog relativno malog uzorka. Naime, od ukupno 58 zaposlenika, nijedan zaposlenik nije odabrao ponuđeni odgovor 3 – Teško prihvaćam promjene unutar organizacije, dok ih je čak 52 odgovorilo 1 – Brzo prihvaćam promjene unutar organizacije. U kombinaciji s odgovorima na pitanja o percepciji organizacijske kulture, navedeno je rezultiralo s mnogo praznih polja u tablici kontigence, a što nije riješilo ni spajanje nekih modaliteta. Sukladno dobivenim rezultatima, peta istraživačka hipoteza se ne prihvaća.

#### 4.4. Osvrt na provedeno istraživanje i smjernice za buduća istraživanja

U ovom dijelu rada prezentirani su rezultati istraživanja o upravljanju promjenama i organizacijskoj kulturi OTP banke, a koje je provedeno nad njenim zaposlenicima. Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika, a konačan uzorak činilo je 58 ispitanika.

U dobivenom uzorku ispitanika prevladavali su ispitanici; ženskog spola (65,5% ukupnog uzorka), u dobi od 31 do 40 godina (46,5%), srednje stručne spreme (56,9% uzorka), s radnim stažom od 11 do 15 godina (39,7%), koji u banci ne obnašaju nikakvu menadžersku funkciju (86,2% od ukupnog uzorka) te koji prvenstveno rade u sektoru poslovanja s građanstvom (43,1% uzorka).

Nadalje, rezultati istraživanja pokazali su kako većina zaposlenika smatra kako izvor promjena unutar banke čine interno i eksterno okruženje zajedno (33 od 58), a da su promjene unaprijed planirane (42 od 58). Što se tiče vrsta promjena, zaposlenici promjenu vezanu za promjene u asortimanu usluga percipiraju kao najčešću promjenu, dok promjenu vezanu uz organizacijsku strukturu smatraju najmanje čestom promjenom, a koja se odvija po potrebi. Nadalje, što se tiče utjecaja pojedine razine menadžmenta, zaposlenici percipiraju kako top menadžment ima najveći utjecaj prilikom provođenja promjena.

Što se tiče organizacijske kulture, spoznalo se kako prevladava percepcija kako je u OTP banci prisutna prije svega mrežna organizacijska kultura. Iz teorijskog dijela rada spoznalo se kako je ovo organizacijska kultura koju karakteriziraju visoka razina društvenosti, a niska razina solidarnosti. Konačno, istraživanje je pokazalo kako najveći broj ispitanika (52 od 58) brzo prihvaća promjene, dok se nijedan zaposlenik nije izjasnio kako teško prihvaća promjene unutar banke.

Rezultati anketnog istraživanja korišteni su za testiranje istraživačkih hipoteza. Prva istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala postoji razlika u percepciji izvora organizacijske promjene s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika, je prihvaćena. Daljnjom analizom ustanovljeno je da svih 8 ispitanika koji se nalaze na funkcijama srednjeg menadžmenta smatra da je izvor promjena u banci isključivo vanjsko okruženje, dok kod ne menadžera uglavnom prevladava stav kako izvor promjena čini i vanjsko i interno okruženje zajedno.

Druga istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala kako postoji razlika u percepciji pristupa upravljanja promjenama s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika, nije prihvaćena. Naime,

većina ispitanika iz uzorka, neovisno o razini kojoj pripadaju, smatra kako su promjene u OTP banci unaprijed planirane.

Treća istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala kako postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje promjena s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika, prihvaćena je. Naime, rezultati istraživanja pokazali su kako će oni zaposlenici koji ne obnašaju nikakvu menadžersku funkciju prije percipirati utjecaj top menadžmenta na upravljanje promjenama vrlo velikim., u odnosu na zaposlenike koji pripadaju srednjem menadžmentu.

Četvrta istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala kako postoji razlika u percepciji utjecaja na provođenje organizacijskih promjena s obzirom na sektor u kojem zaposlenici rade, nije prihvaćena.

Konačno, peta istraživačka hipoteza ispitala je ovisnost između percepcije organizacijske kulture i spremnosti na promjenu. Kod određivanja organizacijske kulture korišten je model predložen od strane Goffee i Jones (1998). Hipoteza nije prihvaćena, jer se ovisnost između svakog tipa organizacijske kulture i spremnosti na promjenu nije pokazala statistički značajnom. Ipak, ovi rezultati su uzeti s rezervom, zbog relativno malog uzorka ispitanika koji je rezultirao nepouzdanošću rezultata hi-kvadrat testa.

Istraživanje provedeno u ovom radu ima određena ograničenja. Prvo, ispitanici iz uzorka pripadaju samo jednoj županiji i to Splitsko-dalmatinskoj. Ovime rezultati istraživanja o organizacijskoj kulturi se moraju uzeti s rezervom, budući da postoji vjerojatnost više supkultura jer OTP banka ima 147 koje se nalaze po cijeloj Hrvatskoj, a ne samo u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Drugo, zbog analize provedene na samo jednoj banci, ne postoji mogućnost generalizacije zaključaka. Stoga, smjernice za buduća istraživanja idu u vidu većeg uzorka. Također bi trebalo obuhvatiti više zaposlenika na menadžerskim funkcijama.



## 5. ZAKLJUČAK

Slaganje većine autora iz područja menadžmenta promjena jest kako organizacijska promjena nije samo jedan kontinuirani proces, već je raščlanjena na više različitih koraka, s tim da je veliko neslaganje postoji oko toga koji su točno koraci prisutni te brojni autori daju vlastita, različita viđenja.

Organizacijske promjene ranije su bile iznimka, dok su danas normalnost i uobičajena pojava za svaku organizaciju. Razlog tome je, prije svega, okruženje u kojem poduzeća danas posluju, a koje nikada nije bilo dinamičnije. Stoga, i reakcije poduzeća moraju biti sve brže i brže.

Organizacijske promjene nastaju kao rezultat ili kao odgovor na različite eksterne i interne pritiske te su kao takve apsolutno neizbježne ako organizacija odnosno poduzeće želi biti uspješno i opstati na tržištu. Eksterni uzorci ekonomskih promjena su ekonomske fluktuacije, državna, spajanja, pripajanja i konsolidacije, pružatelji usluga i/ili dobavljači, konkurencija, kupci. Interni uzroci organizacijske promjene su promjene nekih elemenata internog okruženja organizacije, a koji mogu biti resursi (ljudski, financijski, fizički, tehnološki), organizacijska kultura, organizacijska struktura, sustav vrijednosti, misija, vizija i ciljevi.

Interno i eksterno okruženje ne smije se proučavati zasebno. Ova dva okruženja su međusobno povezana, i kao takva se trebaju i proučavati. Tako, vanjska okolina predstavlja ulaznu dimenziju, odnosno input sustava, dok je individualna i organizacijska izvedba output, odnosno izlazna dimenzija sustava.

Što se tiče organizacijske kulture, u ovom radu pokazano je kako je ista jako kompleksan fenomen, sa mnoštvom dosada razvijenih vrsta, tipova i modela. Organizacijska kultura može imati pozitivan učinak na poslovanje poduzeća i provođenje promjena, a što će ovisiti o tipu organizacijske kulture koji prevladava u poduzeću.

Ciljevi ovog rada bili su ustanoviti tko su nositelji organizacijskih promjena u anketiranom poduzeću, kakva je percepcija zaposlenika o načinu upravljanja i vođenja organizacijskih promjena, kakva je organizacijska kultura te postoji li povezanost između percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća.

Istraživanjem se pokazalo kako su nositelji organizacijskih promjena u poduzeću prvenstveno oni zaposlenici koji se nalaze u top menadžmentu, kako se promjenama uspješno upravlja te da su iste unaprijed planirane. Nadalje, rezultati istraživanja pokazali su kako među zaposlenicima

vlada percepcija da su glavni izvori promjena i interno i eksterno okruženje zajedno, te da u poduzeću prevladava mrežna organizacijska kultura koju karakteriziraju visoka razina društvenosti i niska razina solidarnosti.

Istraživanje provedeno u ovom radu ima određena ograničenja. Prvo, ispitanici iz uzorka pripadaju samo jednoj županiji i to Splitsko-dalmatinskoj. Ovime rezultati istraživanja o organizacijskoj kulturi se moraju uzeti s rezervom, budući da postoji vjerojatnost više supkultura jer OTP banka ima 147 koje se nalaze po cijeloj Hrvatskoj, a ne samo u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Drugo, zbog analize provedene na samo jednoj banci, ne postoji mogućnost generalizacije zaključaka. Stoga, smjernice za buduća istraživanja idu u vidu većeg uzorka. Također bi trebalo obuhvatiti više zaposlenika na menadžerskim funkcijama.

## LITERATURA

1. Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., i Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), str. 161-179.
2. Afra, P. (2017). Internal and External Causes of Organizational Change. [Internet], raspoloživo na: [https://www.academia.edu/31726267/CAUSES\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CHANGE.docx](https://www.academia.edu/31726267/CAUSES_OF_ORGANIZATIONAL_CHANGE.docx), [22.06.2019.].
3. Aleksić, A. (2014). Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 16-26.
4. Alfirević, N. (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja. *Ekonomski pregled*, 51(11-12), str. 1256-1281.
5. Anyieni, A. (2016). Organizational Change: A Critical Review of the Literature. *The International Journal of Professional Management*, 11(2), str. 1-6.
6. Belak, S., & Ušljeburka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98.
7. Brčić, R. (2002). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1069.
8. Burke, W. W., i Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), str. 523-545.
9. Cambridge Dictionary, (2019). Organizational Change. [Internet], raspoloživo na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-change>, [10.06.2019.].
10. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1), str. 39-51.
11. Glenn, S. S., i Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and social issues*, 13(2), str. 89-106.
12. Greiner, L. E. (1967). Patterns of organization change (pp. 119-130). *Harvard Business Review*.
13. Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C.C., Glick, W. H., (1993). Understanding and Predicting Organizational Change, u: Huber, G. P. & Glick, W. H., (eds.), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, str. 215-254
14. IGI Global, (2019). What is Organizational Change? [Internet], raspoloživo na: <https://www.igi-global.com/dictionary/change-and-change-management-in-organizations/21466>, [12.06.2019.].
15. Jones, G. R., i Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
16. Kapustić, S. (1991): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb.
17. Khatib, T. M. (1996). Organizational culture, subcultures, and organizational commitment.

18. Klindžić, M. (2011). Upravljanje promjenama u post integracijskom razdoblju: specijalistički poslijediplomski rad. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet.
19. Klindžić, M. (2017). Organizacijska kultura. [Internet], raspoloživo na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura\\_pr edavanje\\_2017.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura_pr edavanje_2017.pdf), [10.08.2019.].
20. Klindžić, M. (2016). Organizacijske promjene. [Internet], raspoloživo na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20promjene \\_2016.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20promjene _2016.pdf), [10.06.2019.].
21. Malagas, K., Gritzalis, S., Nikitakos, N., i Fragoudaki, A. (2017). The Implementation of Goffee and Jones's Types of Organizational Culture in a Greek State-Owned Organization that Introduced New Technologies. *Foundations of Management*, 9(1), str. 225-244.
22. MBN, (2019). What is organizational change? Definition and meaning. [Internet], raspoloživo na: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/organizational-change-definition-meaning/>, [17.07.2019.].
23. Ministarstvo pravosuđa, (2019). Sudski registar. [Internet], raspoloživo na: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>, [05.09.2019.].
24. Quattrone, P., i Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management accounting research*, 12(4), str. 403-435.
25. Oreg, S. (2006.). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 15 (1), str. 73-101
26. OTP Banka, (2019). O nama. [Internet], raspoloživo na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/otp-banka>, [05.09.2019].
27. Penava, S., i Šehić, D. (2014). Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika. *Ekonomski pregled*, 65(6), str. 576-597.
28. Pivac, S. (2010): Statističke metode: nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
29. Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), str. 783-794.
30. Robbins, S.P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE d.o.o., Zagreb.
31. Sadri, G. and Lees, B., 2001. Developing corpo-rate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), str. 853-859.
32. Stevens, M. (2001): Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb.
33. Thokozani, S. B. M., i Maseko, B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), str. 2-5.

## PRILOG: ANKETNI UPITNIK

### ANKETA

Poštovani djelatnici OTP banke,

pred vama se nalazi anketni upitnik čiji će se rezultati koristiti pri izradi diplomskog rada. Vaši odgovori su anonimni te neće biti analizirani na razini pojedinačnih odgovora.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem vremenu.

Dora Tomić

---

#### 1. Vaš spol?

- a) M
- b) Ž

#### 2. Vaša dob?

- a) Do 30 godina
- b) 31 – 40 godina
- c) 41 – 50 godina
- d) 51 – 60 godina
- e) 61 i više godina

#### 3. Koja je Vaša stručna sprema?

- a) SSS
- b) VŠS
- c) VSS
- d) Doktor znanosti

#### 4. Koliko imate godina radnog staža?

- a) Do 2 godine
- b) 3 – 5 godina
- c) 6 – 10 godina
- d) 11 – 15 godina
- e) 16 – 20 godina
- f) 21 – 25 godina
- g) 26 – 30 godina
- h) više od 30 godina

**5. Kojoj hijerarhijskog razini pripadate unutar OTP banke?**

- a) Top menadžment (uprava)
- b) Srednji menadžment – (primjerice voditelj odjela ili poslovnice)
- c) Ne menadžer – (zaposlenik banke bez posebnih ovlaštenja)

**6. Kojem sektoru unutar OTP banke pripadate?**

- a) Uprava
- b) Centralne funkcije (interna revizija, pravni poslovi, ljudski potencijali itd.)
- c) Sektor poslovanja s građanstvom
- d) Sektor poslovanja s korporativnim klijentima i financijska tržišta
- e) Sektor financija
- f) Sektor upravljanja rizicima
- g) Sektor operativnih poslova i IT
- h) Ostalo. \_\_\_\_\_

**7. Prema Vašem mišljenju, koji je izvor organizacijskih promjena koje se događaju unutar OTP banke?**

- a) Vanjsko okruženje
- b) Interno okruženje
- c) Oboje

**8. Prema Vašem mišljenju, organizacijske promjene koje se provode su pretežito:**

- a) Unaprijed planirane
- b) Neplanirane

**9. Ocijenite u kojoj se mjeri pojedina vrsta promjena provodi u Vašoj banci.**

	Svake godine	Svakih 3-5 godina	Po potrebi	Ne događaju se
Promjene u asortimanu usluga.				
Tehnološke promjene.				
Promjene u poslovnoj strategiji.				
Promjene organizacijske strukture.				
Promjene vezane uz zaposlene				

**10. Ocijenite stupanj utjecaja pojedinih strana prilikom provođenja organizacijskih promjene:**

	Zanemariv utjecaj	Mali utjecaj	Osrednji utjecaj	Veliki utjecaj	Vrlo veliki utjecaj
Utjecaj top menadžmenta					
Utjecaj srednjeg menadžmenta					
Utjecaj ne menadžera					

**11. Označite stupanj Vašeg slaganja sa svakom od navedenih tvrdnji, vezane za Vaš odjel, sektor i banku općenito. 1 – U potpunosti se ne slažem, 5 – U potpunosti se slažem.**

	1	2	3	4	5
Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.					
Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.					
Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.					
Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.					
Različiti odjeli banke često surađuju kako bi se provele promjene,					
Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama.					
Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.					

**12. Označite stupanj Vašeg slaganja sa svakom od navedenih tvrdnji. 1 – U potpunosti se ne slažem, 5 – U potpunosti se slažem.**

	1	2	3	4	5
Prijateljstvo znači da ljudi ostaju čak i kada su vremena teška.					
Prioriteti unutar banke se određuju brzo i slijede odlučno.					
Zaposlenici unutar banke se pokušavaju izbjegavati.					
Vođu vašeg odjela bilo bi nemoguće zamijeniti.					

**13. Koji je Vaš odnos prema promjenama unutar organizacije?**

- a) Brzo prihvaćam promjene unutar organizacije.
- b) Na početku pružam otpor promjenama, ali ih na kraju prihvatim.
- c) Teško prihvaćam promjene unutar organizacije.

## **POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA**

### **SLIKE**

Slika 1: Organizacijska promjena .....	7
Slika 2: Kompleksnost eksternog okruženja organizacije.....	11
Slika 3: Interno okruženje organizacije.....	13
Slika 4: Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća .....	15
Slika 5: Položaj organizacijske kulture u McKinseyevu modelu 7-S .....	20
Slika 6: Tipovi organizacijske kulture, model Goffee i Jones (1998).....	24
Slika 7: Mergerisonov model organizacijske kulture.....	26
Slika 8: Pojednostavljena struktura OTP banke.....	28

### **GRAFIKONI**

Grafikon 1: Izvor organizacijskih promjena i vrsta organizacijskih promjena.....	31
Grafikon 2: Stav zaposlenika OTP banke prema promjenama unutar banke.....	34

### **TABLICE**

Tablica 1: Postojeće definicije organizacijske promjene .....	8
Tablica 2: Tradicionalni vs. menadžment promjena sljedeće generacije.....	10
Tablica 3: Vrste organizacijskih promjena.....	16
Tablica 4: Temeljni pokazatelji poslovanja OTP Banke d.d.....	27
Tablica 5: Rezultati anketnog istraživanja .....	29
Tablica 6: Rezultati anketnog istraživanja – nastavak .....	30
Tablica 7: Učestalost raznih vrsta promjena u OTP banci .....	31
Tablica 8: Utjecaj različitih razina menadžmenta prilikom provođenja promjena .....	32
Tablica 9: Percepcija upravljanja promjenama u poduzeću OTP banka d.d.....	33
Tablica 10: Percepcija organizacijske kulture u poduzeću OTP banka d.d. ....	34
Tablica 11: Rangovi percepcije izvora organizacijske promjene prema razini zaposlenika....	35
Tablica 12: Rezultati Mann-Whitney U-testa (H1).....	36
Tablica 13: Percepcija izvora organizacijske promjene i hijerarhija zaposlenika.....	36



Tablica 14: Rangovi percepcije pristupa upravljanju promjenama prema razini zaposlenika .	37
Tablica 15: Rezultati Mann-Whitney U-testa (H2).....	38
Tablica 16: Rangovi percepcije utjecaja top menadžmenta prema razini zaposlenika .....	39
Tablica 17: Rezultati Mann-Whitney U-testa (H9).....	39
Tablica 18: Utjecaj top menadžera i hijerarhijska razina zaposlenika .....	40
Tablica 19: Rangovi percepcije utjecaja top menadžmenta prema sektoru .....	41
Tablica 20: Rezultati Kruskal-Wallis testa (H4) .....	41
Tablica 21: Rezultati hi-kvadrat testa – zbirni rezultati .....	42

## SAŽETAK

Ciljevi ovog rada bili su ustanoviti tko su nositelji organizacijskih promjena u anketiranom poduzeću, kakva je percepcija zaposlenika o načinu upravljanja i vođenja organizacijskih promjena, kakva je organizacijska kultura te postoji li povezanost između percepcije organizacijske kulture i upravljanja promjenama od strane zaposlenika poduzeća.

Istraživanjem se pokazalo kako su nositelji organizacijskih promjena u poduzeću prvenstveno oni zaposlenici koji se nalaze u top menadžmentu, kako se promjenama uspješno upravlja te da su iste unaprijed planirane. Nadalje, rezultati istraživanja pokazali su kako među zaposlenicima vlada percepcija da su glavni izvori promjena i interno i eksterno okruženje zajedno, te da u poduzeću prevladava mrežna organizacijska kultura koju karakteriziraju visoka razina društvenosti i niska razina solidarnosti.

Ključne riječi: organizacijska promjena, upravljanje promjenama, organizacijska kultura.

## **SUMMARY**

The objectives of this paper were to determine who are the holders of organizational changes in the surveilled company, what is the perception of employees on the way of managing and keeping organizational changes, what is the organizational culture and whether there is a connection between perception of organizational culture and change management by company employees.

The research showed that the holders of organizational changes in the company are primarily those employees who are in top management; that the changes are managed successfully and that they are planned. Furthermore, the research results showed that among employees the perception is that the primary sources of change are both internal and external environment together, and that the company has network organizational culture characterized by a high level of sociability and low level of solidarity.

Keywords: organizational change, change management, organizational culture.