

# SPREMNOST NA PROMJENE I ORGANIZACIJSKO UČENJE VELIKIH PODUZEĆA U RH

---

**Dumanić, Vicenco**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:124:409372>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**SPREMNOST NA PROMJENE I**  
**ORGANIZACIJSKO UČENJE VELIKIH**  
**PODUZEĆA U RH**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Anita Talaja**

**Student:**

**Vicenco Dumanić**

**Split, rujan 2021.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	4
1.1. Predmet istraživanja .....	4
1.2. Problem istraživanja .....	7
1.3. Ciljevi istraživanja .....	8
1.4. Istraživačke hipoteze .....	8
1.5. Metode istraživanja.....	10
1.6. Doprinos istraživanja .....	10
1.7. Struktura diplomskog rada.....	11
2. ORGANIZACIJSKE PROMJENE .....	12
2.1. Promjena kao žanr organizacijske analize .....	12
2.2 Vrste organizacijskih promjena .....	15
2.2.1. Evolucijske i revolucijske promjene .....	15
2.2.2. Epizodna i kontinuirana promjena .....	16
2.2.3. Dramatične, sistematične i organske promjene.....	19
2.3. Sadržaj i procesi organizacijskih promjena .....	21
2.4. Otpor promjenama .....	24
2.5. Modeli upravljanja organizacijskim promjenama .....	24
2.5.1. Model tri koraka promjene.....	24
2.5.2. DICE okvir .....	25
2.5.3. Četverofazni model promjene .....	27
2.5.4. Kottterov osmostupanjski model .....	28
2.5.5. Formula promjene .....	29
2.6. Spremnost na promjene .....	30
2.7. Uloga vodstva u procesu promjene .....	32
2.8. Uspješnost organizacijske promjene .....	33

3. ORGANIZACIJSKO UČENJE.....	34
3.1. Definicija i važnost organizacijskog učenja .....	34
3.2. Vrste i oblici organizacijskog učenja.....	35
3.1.1. Individualno i organizacijsko učenje .....	35
3.1.2. Oblici organizacijskog učenja.....	35
3.3. Povezanost organizacijskog učenja i upravljanja znanjem.....	36
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O SPREMNOSTI NA PROMJENE I ORGANIZACIJSKOM UČENJU VELIKIH PODUZEĆA U RH.....	37
4.1. Velika poduzeća u RH.....	37
4.2. Postavke i metodologija istraživanja .....	38
4.3. Opća obilježja ispitanog uzorka .....	39
4.4. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika.....	44
4.4.1. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline organizacijskog učenja.....	45
4.4.2. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline spremnosti na promjene .....	48
4.4.3. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline uspješnost organizacijske promjene .....	51
4.5. Procjena pouzdanosti mjernih ljestvica .....	54
4.6. Testiranje hipoteza.....	55
4.7. Ograničenja istraživanja .....	61
5. ZAKLJUČAK .....	62
LITERATURA.....	64
POPIS TABLICA.....	67
POPIS SLIKA .....	68
POPIS GRAFIKONA .....	68
SAŽETAK.....	69
SUMMARY .....	70
PRILOG A: ANKETNI UPITNIK.....	71

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

U ovom radu analizirat će se spremnost na promjene i organizacijsko učenje te njihov međusobni odnos i utjecaj na uspješnost organizacijskih promjena velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Organizacije se mijenjaju svakim danom te promjene koje nastupaju u organizacijama su uglavnom neplanirane, nepredvidive i sveprisutne.<sup>1</sup> Promjene u organizacijama prožimaju se zbog stupnja i brzine promjena u vanjskom okruženju.<sup>2</sup> Lewin je tvrdio da se sustav ne može u potpunosti razumjeti dok ga ne pokušamo promijeniti te da se bez potrebne intervencije ne može naučiti koje su zaista bitne dinamike sustava.<sup>3</sup>

U današnjoj dinamičnoj i volatilnoj okolini rastuće razine globalizacije organizacije su primorane stalno prilagođavati svoje poslovanje različitim promjenama koje dolaze iz interne i vanjske poslovne okoline. Promjene koje utječu na odluke menadžmenta organizacije mogu se razlikovati prema načinu i brzini odvijanja, stoga je od velike važnosti da ih vodstvo organizacije na vrijeme prepozna i definira.

Organizacijska promjena može se definirati kao razlika u obliku, kvaliteti ili stanju tijekom određenog vremenskog perioda u organizacijskoj cjelini. Entitet može biti posao pojedinca, radna grupa, organizacijska podjedinica, cjelokupna organizacija ili njezini odnosi s drugim organizacijama.<sup>4</sup> Promjene se mogu odnositi na strukturu organizacije, smanjivanje troškova, procese i organizacijsku kulturu.<sup>5</sup> Osnovne vrste promjena koje mogu nastupiti prema istraživanju Porrassa i Slivera su epizodna i diskontinuirana te kontinuirana i inkrementalna promjena. Razlika između ovih vrsta promjene je u tempu odvijanja i vremenskom periodu u kojem one nastupaju.<sup>6</sup> U radu „*Organizational change and development*“ Weick i Quinn

---

<sup>1</sup> Burke, W. W. 2018. *Organization change : theory and practice*“ (5th Ed.), SAGE Publications, London, str. 1.

<sup>2</sup> Cameron, K.S., Quinn, E.R. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, str. 9.

<sup>3</sup> Schein, E. H. 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. *Systems Practice*, 9, 1, 27–47, str.64.

<sup>4</sup> Van de Ven, A.H. 2004. For Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Revised Edition, Blackwell Publishers Forthcoming, Lodon, str.1.

<sup>5</sup> Luecke, R. 2003. *Managing Change and Transition* (Harvard Business Essentials), Harvard Business School Press, Boston, str. 8.-15.

<sup>6</sup> Porrass J.I., Silvers R.C. 1991. *Organization development and transformation*. *Annu. Rev. Psychol.* 42:51– 78

detaljno elaboriraju značajke i razlike između kontinuirane i epizodne promjene te opisuju idealnu organizaciju, odnosno onu koja je sposobna na kontinuiranu promjenu.<sup>7</sup>

Sa stajališta strategije i metodologije provedbe promjena često se postavlja pitanje osnovnog načina njihove implementacije, pri čemu se izdvajaju dva pristupa: revolucionarni i evolutivni.<sup>8</sup>

Nadalje, Van de Ven i Poole klasificiraju četiri temeljna teorijska tipa promjene pomoću kojih nastoje objasniti procese promjene u organizaciji. Teorije procesa promjene dijele na četiri dijela od kojih svaki karakterizira drugačiji redoslijed događaja i različiti generativni mehanizam:<sup>9</sup>

1. Teorija životnog ciklusa (*Life-Cycle Theory*)
2. Teorija teleologije (*Teleological Theory*)
3. Teorija dijalektike (*Dialectical Theory*)
4. Teorija evolucije (*Evolutionary Theory*)

Provedba promjene u organizaciji uvelike ovisi o spremnosti vodstva i članova na istu, ali i drugim okolnostima koje mogu utjecati na situaciju. Stoga spremnost na promjene nije fiksni element pojedinca ili sustava. Može se razlikovati zbog promjena internih ili eksternih okolnosti, vrste promjena koje se odvijaju ili karakteristika potencijalnih inicijatora i agenta promjene.<sup>10</sup>

Organizacija koja prati tijek kontinuirane promjene se konstantno mijenja i razvija kroz kumulativne promjene koje se odvijaju u okolini. Sistem organizacije koja se kontinuirano mijenja je izgrađen oko ponavljajućih interakcija, samoorganizacijskih sustava i smišljenih umjesto rutinskih odgovora.<sup>11</sup> Takav sistem nije održiv bez stalnog i kolektivnog učenja svih članova organizacije.

Učenje je sastavnica organizacijskih sposobnosti i organizacijske produktivnosti, regrutiranja i zadržavanja ljudskih potencijala, vodstva te kapaciteta za promjenu. Učenje o tržištu,

---

<sup>7</sup> Weick, K. E., Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development, *Annu. Rev. Psychol.*, 361-386

<sup>8</sup> Stoddard, D.B., Jarvenpaa, S.L. 1995. Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change, *Journal of Management Information Systems*, 12:1, 81-107

<sup>9</sup> Van de Ven, A.H., Poole, M.S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20, 510-540

<sup>10</sup> Madsen, S.R., Miller, D. and John, C.R. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 213-233

<sup>11</sup> Weick, K. E., Quinn, R. E. , op. cit., str. 361-386

potrošačima, tehnologijama i konkurentima potiče individualnu i organizacijsku responzivnost, agilnost i rast.<sup>12</sup>

Dokazi u postojećoj literaturi ukazuju da organizacijsko učenje pozitivno utječe na različite organizacijske ishode, tj. inovativnu sposobnost, organizacijska obnovu, strategiju i viziju, rješavanje problema, pokretanje i provođenje promjena, konkurentske prednost, menadžersku učinkovitost i ukupne performanse organizacije<sup>13</sup>

Prema Edmonsonu i Moingeonu dva temeljna oblika učenja su:<sup>14</sup>

1. Pojedinačno učenje – povezano je s razvijanjem, promjenama ili prilagođavanjem organizacijskog ponašanja pojedinca.
2. Organizacijsko učenje – promatra učenje cijele organizacije što se može pripisati pojedinačnom učenju članova, prilagođavanju strukture, planova i drugih organizacijskih obilježja. Učenjem se dolazi do novih spoznaja i potencijalnih rješenja u repertoaru ponašanja organizacije.

Kultura u kojoj je razvijeno organizacijsko učenje minimizira negativne efekte i otpor pojedinaca uslijed različitih promjena koje se mogu pojaviti i time olakšava adaptaciju poduzeća novonastaloj situaciji u pronalaženju potencijalnih rješenja za ostvarivanje konkurentskih prednosti na tržištu.

Analiza organizacijskih promjena koje mogu nastupiti, spremnosti na promjene i organizacijsko učenje te njihova povezanost s uspješnošću organizacijskih promjena predstavljaju predmet istraživanja ovog diplomskog rada.

---

<sup>12</sup> Klindžić, M., Galetić, L. 2015. Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, 66(1): 3-30.. str. 4.

<sup>13</sup> Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. 2016. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? , *Journal of Organizational Change Management* Vol. 29 No. 7, pp. 1097-1117

<sup>14</sup> Edmondson, A., Moingeon, B. 1998. From Organizational Learning to the Learning Organization, *Management Learning*, 29(1), 5-20. Citirano prema: Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, *Ekonomski fakultet u Splitu, Split*, 2014, str.87.

## 1.2. Problem istraživanja

Organizacije posluju u dinamičnoj okolini kojoj se nužno trebaju prilagođavati kako bi opstale, tj. prema potrebi mijenjati elemente organizacije.<sup>15</sup>

Neprepoznavanje potrebe za promjenom može dovesti do unutarnjih i vanjskih neusklađenosti koje mogu narušiti organizacijske učinke. Većina organizacija ne pati od problema koje ne mogu riješiti, već od problema koje ne mogu prepoznati i uočiti.<sup>16</sup>

Potreba za promjenom započinje procesom prepoznavanja događaja koji mogu biti vanjske okolnosti, poput krize, ili unutarnje okolnosti, poput umirovljenja ključnog osoblja te zahtijevaju određene procese promjene unutar same organizacije. Prepoznavanje uključuje složen proces percepcije, interpretacija i donošenja odluka. Ukoliko proces prepoznavanja nije dobro upravljan može doći do neuspjeha u mijenjaju kada je to potrebno ili pogrešne procjene koja vodi do promjena kada one nisu potrebne u organizaciji.<sup>17</sup>

Alfirević navodi dva bitna čimbenika za uspješnost organizacijskih promjena:<sup>18</sup>

1. Poticanje, iniciranje i upravljanje promjenama na svim hijerarhijskim razinama kako bi se umanjio otpor i nelagoda pojedinaca
2. Postojanje adekvatnih kadrova sposobnih za projektiranje i implementaciju organizacijskih rješenja za provedbu uspješne organizacijske promjene

Prilagođavanje organizacije okolini smatra se jednim od ključnih čimbenika uspjeha strateškog upravljanja, a organizacijsko učenje jedan je od temeljnih načina za njegovu provedbu u praksi.<sup>19</sup>

Stoga je od velike važnosti da organizacije kontinuirano uče kako bi bile spremne na potencijalne promjene i adaptaciju te u konačnici realizirali uspješne organizacijske promjene na temelju kojih će ostvariti određene konkurentske prednosti kako bi opstale na tržištu. U

---

<sup>15</sup> Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. 2005. Organizational change in transition societies, Ashgate Publishin Limited, Hampshirestr. 36,

<sup>16</sup> Hayes, J. 2014. The theory and practice of change management (4th Ed.), Palgrave Macmillan, London, str. 72.

<sup>17</sup> Ibidem., str. 27.

<sup>18</sup> Alfirević, N. 2000. Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, 51 (11-12) 1256-1281

<sup>19</sup> Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. 2014. Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str.87.



ovom diplomskom radu razmatrat će se na koji način organizacije reagiraju na promjene te kakvu ulogu u tome ima organizacijsko učenje i spremnost na promjene.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je teorijski i empirijski analizirati utjecaj organizacijskog učenja i spremnosti na promjene na uspješnost organizacijskih promjena na primjeru velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Glavni dio empirijskog dijela rada je istražiti međuovisnost organizacijskog učenja, spremnost na promjene i uspješnost organizacijske promjene. Povezanost predmeta istraživanja procijenit će se na temelju odgovora ispitanika. Navedeno istraživanje nastojat će se povezati s teorijskim postavkama organizacijskih promjena i organizacijskog učenja te rezultatima dosadašnjih istraživanja na temu slične problematike.

### **1.4. Istraživačke hipoteze**

#### **H1... Organizacijsko učenje pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene**

Karakteristike organizacije koja uči opisane su prema Pedleru kao organizacije koje olakšavaju učenje svih svojih članova i kontinuirano se transformiraju kroz klimu u kojoj:<sup>20</sup>

- pojedinačni članovi su voljni učiti i ostvariti svoj puni potencijal
- proširuju kulturu učenja na kupce, dobavljače i ostale dionike
- razvoj ljudskih potencijala se čini središnjim za poslovnu politiku
- kontinuirano prolaze kroz organizacijske transformacije

#### **H2... Spremnost na promjene pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene**

Istraživanja su pokazala da spremnost zaposlenika na promjene predstavlja presudan faktor u uspješnoj provedbi organizacijskih promjena.<sup>21</sup>

Generalno zaposlenici se odupiru promjenama jer ne žele mijenjati nešto što su već naučili te ponovno učiti ono što trebaju kako bi efikasnije i efektivnije radili. Visoka razina spremnosti

---

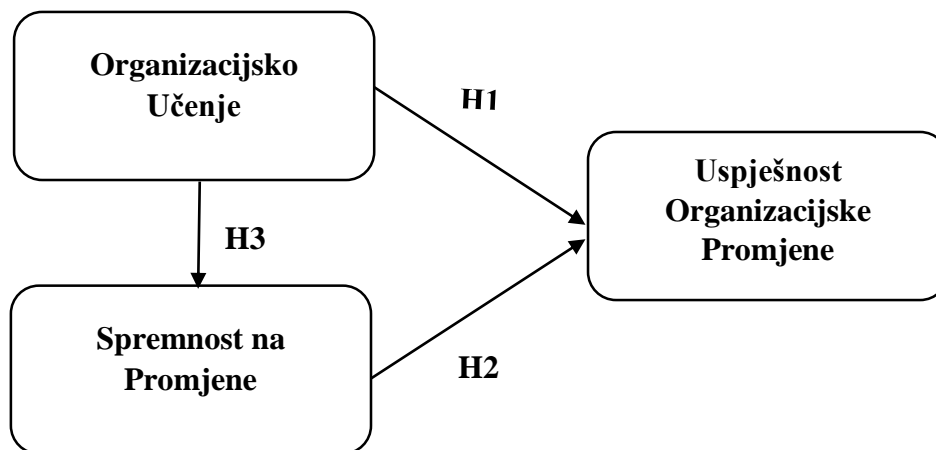
<sup>20</sup> Dodgson, M. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394.

<sup>21</sup> Madsen, S.R., Miller, D. and John, C.R. , op. cit., str. 213-233

na promjene garantira manji otpor promjenama i povećava šanse implementacije uspješne organizacijske promjene.<sup>22</sup>

### **H3... Organizacijsko učenje pozitivno utječe na spremnost na promjene**

Organizacijsko učenje pomaže razviti sposobnost pojedincima da primjenjuje nove tehnologije koje im omogućuju prilagodbu promjenama u radnom okruženju. Stoga organizacijsko učenje mora odgovoriti na promjene socijalnog i ekonomskog okruženja kako bi se udovoljilo tim zahtjevima ljudskog kapitala. Konvencionalno učenje pruža znanje i vještine za započinjanje karijere, a organizacijsko učenje pruža cjeloživotno učenje za razvijanje.<sup>23</sup>



**Slika 1. Model istraživanja**

Izvor: istraživanje autora

<sup>22</sup> Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. , op. cit., str. 1097-1117

<sup>23</sup>Ishak, R., Mansor, M. 2020. The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0, Eurasian Journal of Educational Research 85, 169-184

## **1.5. Metode istraživanja**

U svrhu opisanog problema istraživanja, koristit će se različite metode istraživanja s ciljem ostvarivanja što kvalitetnijih i značajnih rezultata.

Za teorijski dio rada koristit će se sljedeće metode:

- Metode analize: odnosi se na raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metode sinteze: odnosi se na sintezu jednostavnih sudova u složenije odnosno na proces izgradnje teorijskog znanja od posebnog prema općem
- Metode deskripcije: podrazumijeva jednostavno očitavanje ili opisivanje činjenica
- Metoda kompilacija: preuzimanje tuđih rezultata znanstvenog istraživanja, tj. stavova i zaključaka uz propisno citiranje

Analizirat će se relevantna literatura koja problematizira organizacijske promjene i organizacijsko učenje te će se u empirijskom dijelu rada analizirati njihovi odnosi i utjecaj. Kompilacijom će se u teorijski dio rada ukomponirati najbitnije teorijske postavke iz dostupnih izvora literature. Deskripcijom će se opisati dobiveni rezultati istraživanja. Naposljetku, metodom sinteze će se teorijski i empirijski dio diplomskog rada povezati u jednu cjelinu.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Doprinos ovog rada je teorijski pregled relevantnih istraživanja povezanih s upravljanjem promjena i organizacijskim učenjem. Analizom će se utvrditi međusobna povezanost spremnosti na promjene i organizacijskog učenja te njihov utjecaj na uspješnost provedbe organizacijskih promjena te potencijalne probleme koji mogu nastupiti. Prikladnim anketiranjem zaposlenika velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj istražiti će se utjecaj i veza spremnosti na promjene i organizacijskog učenja na uspješnost organizacijskih promjena. Očekuje se da će provedeno istraživanje ukazati na prednosti i nedostatke koji nastupaju uslijed promjena i na koji način se kroz organizacijsko učenje i spremnost poduzeća odnose s nastalom promjenom.

## 1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od pet osnovnih poglavlja, pregleda literature i sažetka. U uvodnom dijelu rada obrazložit će se predmet i problem istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja te metode rada. Također će se odrediti očekivani doprinos istraživanja te razrada strukture rada.

Drugo poglavlje definirat će osnovne teorijske pretpostavke upravljanja promjenama i zašto je ono bitno za organizacije. Navest će se pa potom obrazložiti vrste, tipovi i modeli promjena koje mogu nastupiti u organizacijama te važnost upravljanja promjenama. Nadalje pojasnit će se uloga menadžera i ostalih dionika u procesu promjene te zašto se zaposlenici opiru promjenama. Naposljetku će se obrazložiti zašto su neke promjene uspješne, a druge nisu.

Treće poglavlje će biti usmjereno na temeljne odrednice i definiciju organizacijskog učenja. Objasnit će se teorije individualnog i kolektivnog organizacijskog učenja. Obrazložit će se povezanost spremnosti na promjene i organizacijskog učenja te njihova međuovisnosti i utjecaj na uspješnost organizacijske promjene.

Četvrto poglavlje obuhvaća empirijski dio istraživanja. Navest će se metodologija prikupljanja i obrade podataka te opće karakteristike uzorka istraživanja. Potom će se iznijeti i interpretirati rezultati te podvući poveznica s teorijskim pretpostavkama.

U posljednjem petom poglavlju slijedi zaključak koji na temelju teorijske i empirijske razrade ističe najbitnije rezultate iz provedenog istraživanja.

## **2. ORGANIZACIJSKE PROMJENE**

Poglavlje koje slijedi definirat će organizacijske promjene, objasniti vrste te sadržaj i proces promjena. Nadalje, objasniti će se otpor zaposlenika prema promjenama i navesti primjeri modela upravljanja promjenama. Naposljetku će se obrazložiti spremnosti na promjene u organizaciji i pojam uspješne organizacijske promjene.

### **2.1. Promjena kao žanr organizacijske analize**

Promjene u okolini poduzeća stvaraju sve veći pritisak na njegovo djelovanje, veličinu i strukturu. U tim uvjetima poduzeća moraju pronaći nove načine rješavanja problema pomoću svoje baze znanja koja postaje sve značajniji faktor u daljnjem razvoju. Sve više dolazi do pomaka od reaktivnog prema proaktivnom stavu promjenama u kojem adaptacija, organizacijsko učenje i spremnost na promjene igraju ključne uloge za opstanak na tržištu.<sup>24</sup>

Potreba za promjenom proizlazi iz dugoročne težnje organizacije da bude uspješna. Cilj i želja za ostvarivanjem uspjeha i konkurentskih prednosti u odnosu na konkurenciju tjera organizacije na kontinuirano mijenjanje.<sup>25</sup>

Promjena je norma svake vitalne i žive organizacije. Organizacije imaju različite vrste promjene te razlikujemo promjene procesa, tehnološke promjene, strateške promjene i promjene strukture. U procesu promjene efektivna implementacija je od velike važnosti za uspješnost provedbe promjene.<sup>26</sup>

Van de Ven promjenu definira mjerenjem razlike u veličinama i dimenzijama organizacijskog entiteta u više vremenskih razdoblja, a zatim se računanjem razlike u navedenim veličinama i dimenzijama utvrđuje prisutnost promjene. Ako je razlika veća od nule, možemo reći da se promjena dogodila.<sup>27</sup>

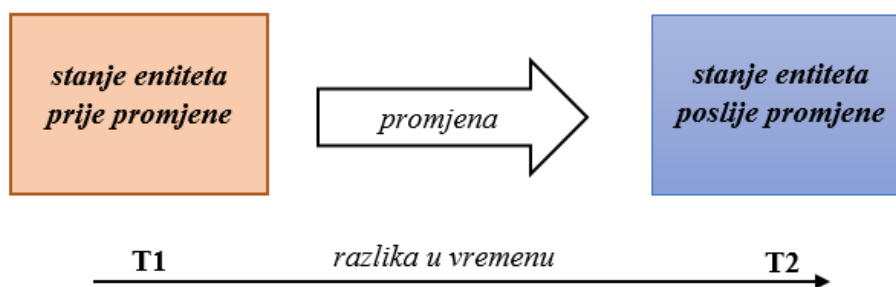
---

<sup>24</sup> Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 60.

<sup>25</sup> Sikavica, P., Novak, M. 1999. Poslovna organizacija, Informator, Zagreb str. 534.

<sup>26</sup> Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. , op. cit., str. 1101.

<sup>27</sup> Van de Ven, A.H. op. cit., str. 1.



## Slika 2. Promjena organizacijskog entiteta u vremenu

Izvor: izradio autor prema Van de Ven, A.H. 2004. For Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Revised Edition, Blackwell Publishers Forthcoming, Lodon, str.1.

Uzevši u obzir klasičnu identifikaciju funkcija menadžmenta, menadžment promjena mogao bi biti definiran kao dio procesa menadžmenta čija zadaća obuhvaća praćenje okoline, planiranje, implementaciju i kontroliranje organizacijske promjene koja poduzeću omogućava uspješno prilagođavanje uvjetima u trenutnom stanju okoline. Menadžment promjene se ostvaruje kroz standardne funkcije menadžmenta odnosno: planiranjem promjena, organiziranjem za njihovo izvođenje, upravljanjem ljudskim potencijalima i vođenjem ljudi u vrijeme izvođenja promjena, jednako kao i kontrolom njihove implementacije.<sup>28</sup>

Promjene u organizacijama mogu se dogoditi na različitim razinama analize uključujući pojedince, grupe, organizacije, stanovništvo ili mreže organizacija pa čak i veće zajednice ili društva organizacija. Razumijevanje organizacijskih promjena stoga zahtijeva pažljiv fokus na onoj razini koja se ispituje te ispravan odabir karakteristika ili varijabli koje se koriste za mjerenje promjena na željenoj razini.<sup>29</sup>

Na primjer, neke od ovih promjene mogu uključivati sljedeće:<sup>30</sup>

- Promjene u sastavu (npr. Mobilnost osoblja, zapošljavanje, napredovanje ili otpuštanja, i promjene u raspodjeli resursa među organizacijskim jedinicama);
- Promjene u strukturi (npr. Promjene u upravljačkoj strukturi organizacije, centralizacija donošenja odluka, formalizacija pravila, praćenje i kontrola sustavi i nejednakosti statusa ili moći među jedinicama ili položajima)

<sup>28</sup> Alfirević, N. 2000. Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, 51 (11-12) 1256-1281

<sup>29</sup> Van de Ven, A.H. op. cit., str. 2.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 2-3.

- Promjene u funkcijama (npr. Organizacijske strategije, ciljevi, mandati, proizvodi ili usluge)
- Promjene u odnosima između organizacijskih razina (ograničenost resursa, komunikacija, kooperacija, kontrola)
- Promjene u performansama (efektivnost, efikasnost i moral zaposlenika)
- Promjene u okolini (turbulencija, nesigurnost, kompleksnost)

Duphny tvrdi da osnovna napetost koja leži u samoj srži mnogih rasprava o organizacijskim promjenama je da ne bi bilo potrebe za promjenom da ljudi rade svoj posao kako treba.

Nadalje, naglašava da su planirane promjene obično potaknute neuspjehom ljudi u stvaranju kontinuirano prilagodljive organizacije.<sup>31</sup>

Iako su promjene u organizacijama nužne i prijeko potrebne, to još uvijek ne znači da je baš svaka promjena, koja se provodi u organizaciji, potrebna. Prema Sikavici treba se zapitati koje su promjene potrebne s gledišta njihove realizacija i provođenja. Ukoliko se utvrdi da promjena nije bila poželjna i primjerena to za organizaciju može izazvati veće troškove od učinaka, za razliku od promjena koje su poželjne.<sup>32</sup>

Luecke navodi četiri različite vrste inicijativa za promjene koje se primjenjuju organizacijama:<sup>33</sup>

- Strukturne promjene (npr. spajanje, akvizicija, konsolidacije i sl.)
- Promjena smanjenja troškova (npr. ukidanje nepotrebnih programa i sl.)
- Promjena procesa (npr. poboljšavanje učinkovitosti, pouzdanosti, brzine procesa i sl.)
- Kulturne promjene (npr. odnos menadžmenta i zaposlenika i sl.)

Obično dva različita cilja pokreću promjene odnosno ostvarivanje kratkoročnih ekonomskih poboljšanja ili dugoročno poboljšanje organizacijskih sposobnosti. Beer i Nohria opisuju ova dva različita pristupa promjenama kroz dvije teorije:<sup>34</sup>

- Teorija E ima za cilj brzo i dramatično povećati vrijednost dionica organizacije. Pokreće se svrha organizacije uz pomoć vanjskih konzultanata. Teorija E uvelike se

---

<sup>31</sup> Weick, K. E., Quinn, R. E. , op. cit., str. 362.

<sup>32</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 534.

<sup>33</sup> Luecke, R. 2003. *Managing Change and Transition* (Harvard Business Essentials), Harvard Business School Press, Boston, str. 8-15

<sup>34</sup> Ibidem, str. 14-15.

oslanja o smanjenju troškova i prodaji imovine kako bi se ispunili ciljevi u kratkom roku.

- Teorija O pokretanjem promjene cilja na ostvarivanje boljih performansi organizacije uz razvijenu organizacijsku kulturu i sposobne zaposlenike. Glavna obilježja teorije O su visoka razina sudjelovanja zaposlenika, dugoročnost i ostvarivanje veze između organizacije i zaposlenih.

Planirani pristup promjenama naglašava važnost razumijevanja različitih stadija promjene kroz koje organizacija mora proći kako bi došla od trenutnog stanja do željenog stanja. Inicijator planiranog pristupa promjenama je bio Kurt Lewin sa svojim trostupanjim modelom te je on smatrao kako se za uspješnu promjenu prvo treba promijeniti ponašanje zaposlenika, odnosno implementirati željeno ponašanje.<sup>35</sup>

## 2.2 Vrste organizacijskih promjena

### 2.2.1. Evolucijske i revolucijske promjene

Evolucijski modeli promjena pretpostavljaju da je promjena prilagođena tempu i mogućnostima ljudi te da je raširena, frekventna i otvorena komunikacija ključna taktika koja je potrebna za ostvarivanje inkrementalne promjene. Evolucijski modeli također pretpostavljaju da promjena ne može biti u potpunosti planirana na samom početku, a oni na koje promjena ima utjecaj moraju voditi i sudjelovati u procesu promjene. Sudjelovanje u promjeni na svim razinama organizacije obično ukazuje da je tempo promjene prilagođen najteže promjenjivom elementu organizacije.<sup>36</sup>

Evolucijski model promjena sugerira postupni i sociotehnički pristup promjeni. Taktike promjena izvedene iz ovog modela odražavaju dvije osnovne pretpostavke o promjeni:

(1) promjena traje i najbolje se postiže malim koracima

(2) promjena je ponavljajući proces prilagodbe između tehnologije i korisničkog okruženja

Iako ovaj inkrementalni, kumulativni pogled na promjenu ima dugu tradiciju u raznim aspektima znanosti, nove teorije osporavaju ove temeljne pretpostavke evolucijskog modela promjene.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Tondem, B.R. 2005. Organizational Change Management: A Critical Review, Journal of Change Management Vol. 5, No. 4, str. 374.

<sup>36</sup> Stoddard, D.B., Jarvenpaa, S.L. 1995. Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change, Journal of Management Information Systems, 12:1, str. 85.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 85.



Teorija radikalne promjene nalaže da se organizacijska promjena ne može postići komotno, postupno ili ugodno. Promjena se mora brzo odvijati i zahtijeva revolucijski pristup. Nadalje, revolucionarne teorije promjena priznaju postojanje postupnih promjena tijekom razdoblja stabilnosti (tj. ravnoteže), ali tvrde da velika promjena dolazi uslijed revolucionarnog preokreta (tj. velikog praska).<sup>38</sup>

Prema teoretičarima radikalnih promjena potrebno je mijenjati prakse, strukturu i kulturu organizacije kako bi se ostvarila uspješna promjena. Ukoliko se ne provedu navedene promjene u organizaciji, postojeća struktura opstaje te se nakon završetka formalnog procesa promjene organizacija postepeno vraća u status quo.<sup>39</sup>

### 2.2.2. *Epizodna i kontinuirana promjena*

Osnovna problematika koju Weick i Quinn pokušavaju analizirati u svome istraživanju se odnosi na osnovne razlike epizodne i kontinuirane promjene te koje gledište treba usvojiti promatrač kako bi shvatio razlike i implikacije na događaje uzrokovane epizodnom i kontinuiranom promjenom.<sup>40</sup>

Uspješna diferencija kontinuirane i organizacijske promjene temelji se na osnovi usporedbe njihovih glavnih obilježja koja obuhvaćaju:<sup>41</sup>

- Metafora organizacije
- Analitički okvir
- Idealna organizacija
- Intervencijska teorija
- Uloga agenta promjene

---

<sup>38</sup> Ibidem, str. 85.

<sup>39</sup> Ibidem, str. 85.

<sup>40</sup> Weick, K. E., Quinn, R. E., op. cit., str. 361-386

<sup>41</sup> Ibidem, str. 366

**Tablica 1. Usporedba epizodne i kontinuirane promjene**

	<b>Epizodna promjena</b>	<b>Kontinuirana promjena</b>
<i>Metafora organizacije</i>	organizacije su inercijske, a promjena je nenamjerna, nefrekventna i diskontinuirana	organizacije su samoorganizirane, promjena je konstantna, razvijajuća i kumulativna
<i>Analitički okvir</i>	promjene su povremene	promjene su stalne
<i>Idealna organizacija</i>	perspektiva je makro, daleka i globalna	perspektiva je mikro, bliska i lokalna
<i>Intervencijska teorija</i>	kratkoročna prilagodba	dugoročna prilagodljivost
<i>Uloga agenta promjene</i>	odmrzavanje; prijelaz; zamrzavanje	zamrzavanje; rebalans; odmrzavanje

Izvor: Weick i Quinn, 1999.

Tablica 1. prikazuje neke od najvažnijih razlika između epizodnih i kontinuiranih promjena po pitanju njihovog nastajanja, odvijanja i tempa.

Epizodna promjena je izraz koji se koristi za grupiranje organizacijskih promjena koje su rijetke, diskontinuirane i namjerne. Pojavljuje se tijekom perioda divergencije kada se organizacije odmiču od svog statusa ekvilibrijuma. Do divergencije dolazi zbog neusklađenosti strukture organizacije i zahtjeva okoline.<sup>42</sup>

Ova vrsta promjene naziva se epizodnom i diskontinuiranom zbog tendencije pojavljivanja u različitim razdobljima tijekom kojih nastupaju eksterne promjene kao npr. razvoj novih tehnologija ili interne promjene kao npr. promjena menadžmenta unutar organizacije.<sup>43</sup>

Epizodne promjene nisu česte te su zbog svog širokog spektra sporije i nepotpunije. Takve se promjene po svom kontekstu mogu nazvati strateškim promjenama.<sup>44</sup>

Prema Orlikowskom izraz kontinuirana promjena koristi se za grupiranje organizacijskih promjena koje su obično trajne, razvijajuće i kumulativne. Kontinuirana promjena okarakterizirana je kao stalna te se događa unutar novonastalih organizacija sa sposobnošću samoorganiziranja. Kontinuirane promjene interno su vođene stalnom nestabilnošću i njihov je fokus na dugoročnim poboljšanjima te promjena proizlazi iz ciljanih internih utjecaja na organizaciju.<sup>45</sup>

Idealna organizacija je zapravo ista kod epizodne i kontinuirane promjene, a to je ona organizacija koja je sposobna za kontinuiranu promjenu.

Stajalište potrebno za promatranje ovih tekućih prilagodbi je mikro perspektiva, nakon čega slijedi pretpostavka da se sve neprestano mijenja. Prema autorima, najbolji način analize je opisivanje idealne organizacije koja sugerira da se kontinuirane promjene čine ponovljenim postupcima improvizacije, prevođenja i učenja.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Ibidem, str. 361-386

<sup>43</sup> Ibidem, str. 361-386

<sup>44</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem; Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 63

<sup>45</sup> Weick, K. E., Quinn, R. E., op. cit., str. 361-386

<sup>46</sup> Ibidem, str. 361-386

### 2.2.3. Dramatične, sistematične i organske promjene

Huy i Mintzberg razvili su jedinstveni okvir za istraživanje promjena unutar organizacije. Prema njihovom istraživanju opsjednutost promjenama fokusira se na ono što se nameće s vrha organizacije (dramatična promjena), ali ovakav stav je ublažen spoznajom da učinkovite organizacijske promjene često nastaju neplanirano (organska promjena) ili se razvijaju na uređeniji i pravilniji način (sistematična promjena).<sup>47</sup>

Iz prethodno navedenog mogu se izdvojiti tri različite promjene koje Huy i Mintzberg razlikuju:<sup>48</sup>

**Dramatične promjene;** Inicira se u razdobljima krize ili velike prilike kada je moć koncentrirana, a vjerojatnost zaduživanja mala. Može varirati od racionalizacije troškova, restrukturiranje organizacije i strategija repozicioniranja do preoblikovanja mentalnog sklopa organizacije i oživljavanja njezine organizacijske kulture. Obično vodstvo organizacije upravlja provođenjem dramatične promjene uz očekivanje usklađenosti svih ostalih. Ovakva inicijativa može biti učinkovita, ali i dovesti do otpora zaposlenika ukoliko nije dobro vođena.

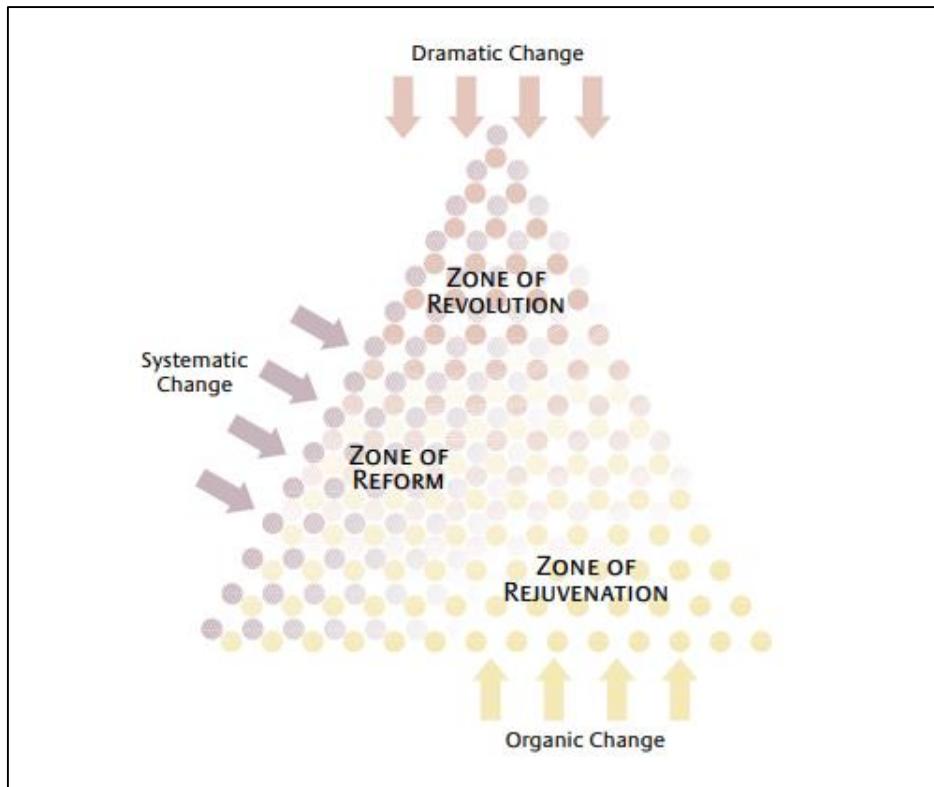
**Sustavne promjene;** Sporije, manje ambiciozne, više usredotočene i pažljivije izgrađene od dramatičnih promjene odnosno jednom riječju urednije. Promiču ih grupe osoblja i konzultanti koji se bave planiranjem i organizacijskim razvojem. Tijekom godina, pojavili su se brojni pristupi sustavnoj promjeni koji uključuju: poboljšanje kvalitete, reprogramiranje rada, mjerenje performansi, strateško planiranje itd. Kao i priroda od ovih pristupa sugerira da se sustavne promjene uvelike oslanjaju na tehnike i formalni pristup što nekad može usporiti i zagušiti inicijativu promjene.

**Organske promjene;** Za razliku od dramatičnih i sustavnih promjena proizlaze iz redova organizacije i njima se ne upravlja. Problem je u tome što je organski pristup sam po sebi anarhičan. Neformalne grupe mogu početi raditi za svoje interese te se sukobljavati za resurse. Bitno je uzeti u obzir da organske promjene ne ovise o vodstvu i agentima za promjene, stoga ih je teže kontrolirati, ali ako se organske promjene potaknu i stimuliraju na pravi način mogu dovesti do pozitivnih rezultata.

---

<sup>47</sup> Huy, Q. N., Mintzberg, H. 2003: The Rhythm of Change, MITSloan: Management Review, 44(4),str. 79-84.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 79-84.



### Slika 3. Trokut promjena

Izvor: Huy, Q. N., Mintzberg, H. 2003: The Rhythm of Change, MIT Sloan: Management Review, 44(4), str. 79-84.

Trokut promjena prikazuje postojanje i odnos triju vrsta organizacijskih promjena. Dramatične promjene dolaze s vrha, tj. od višeg menadžmenta, sistematične promjene dolaze s boka, a organske promjene iz samog korijena. Ove tri sile djeluju dinamično, stvarajući prvenstveno, ali ne i isključivo, poticaj za ključni proces promjene. Dramatične promjene izazivaju „revoluciju“, sistematične promjene mogu se promatrati u kontekstu reformi, odnosno „uvođenja reda“, a organske promjene kroz stvaranje novih inicijativa.<sup>49</sup>

Prema mišljenju autora nijedna od tri navedene promjena ne može funkcionirati izolirano. Dramatične promjene moraju se uravnotežiti redosljedom i angažmanom u cijeloj organizaciji. Sustavni pristup zahtijeva vodstvo i također ovisi o širokom angažmanu. Organske promjene, iako možda predstavljaju najprirodniji od tri pristupa, se ipak moraju voditi na sustav način uz podršku vodstva kako bi bile uspješne.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem; Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 63

<sup>50</sup> Huy, Q. N., Mintzberg, H., op. cit., str. 79-84.

### 2.3. Sadržaj i procesi organizacijskih promjena

Van de Ven i Poole su izradili tipologiju na temelju teorije razvoja. Osnovne teorije procesa promjene dijele na četiri dijela, od kojih svaki karakterizira drugačiji redoslijed događaja i različiti generativni mehanizam, odnosno motor promjene. To su životni ciklus, teleološki, dijalektički i evolucijski.

U svakoj teoriji proces se promatra kao drugačiji ciklus događaja promjene kojim upravlja drugačiji "motor" ili generirajući mehanizam koji djeluje na drugoj jedinici analize i predstavlja drugačiji način promjene.<sup>51</sup>

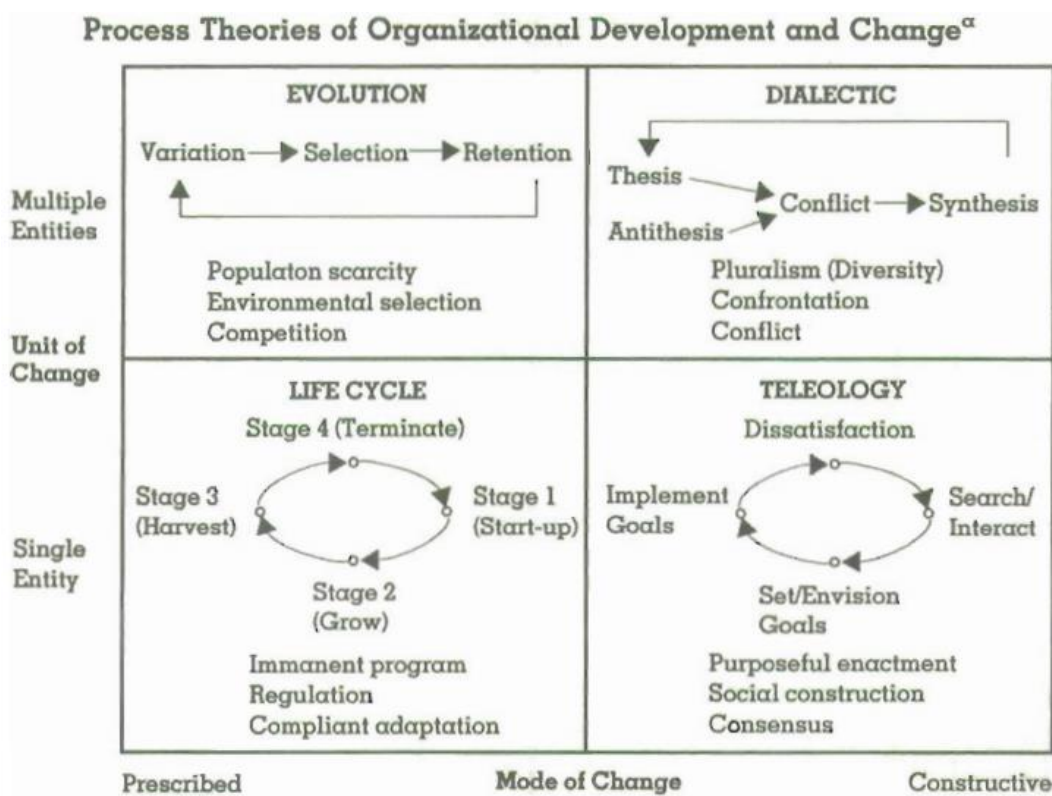
Relevantnost četiri teorije ovisi o uvjetima koji okružuju organizacijsku promjenu. Konkretno četiri teorije objašnjavaju proces promjene u sljedećim uvjetima:<sup>52</sup>

- **Teorija životnog ciklusa** (*Life-Cycle Theory*) - objašnjava proces promjene u entitetu kada postoje prirodna, logična ili institucionalna pravila koja reguliraju proces
- **Teorija teleologije** (*Teleological Theory*) – objašnjava proces promjene unutar entiteta ili skupa surađujućih entiteta kada je novo željeno krajnje stanje društveno konstruirano te postoji konsenzus o sredstvima i resursima potrebnima za postizanje željenog krajnjeg stanja
- **Teorija dijalektike** (*Dialectical Theory*) - objašnjava procese promjena između suprotstavljenih entiteta kada su agresorski entiteti dovoljno moćni da se upuste u izravni sukob sa konkurentima izravnim sučeljavanjem, pregovaranjem ili međusobnom prilagodbom
- **Teorija evolucije** (*Evolutionary Theory*) - objašnjava procese promjena između populacije entiteta kada se natječu za slične oskudne resurse u sličnoj niši.

---

<sup>51</sup> Van de Ven, A.H. 2004. For Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Revised Edition, Blackwell Publishers, Forthcoming, str. 11.

<sup>52</sup> Ibidem, str. 11.



#### Slika 4. Teorije procesa organizacijskog razvoja i promjena

Izvor: Van de Ven, A.H., Poole, M.S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations, Academy of Management Review, 20, str. 520.

Dvije analitičke dimenzije koje se koriste kod klasifikacije ovih razvojnih progresija su:<sup>53</sup>

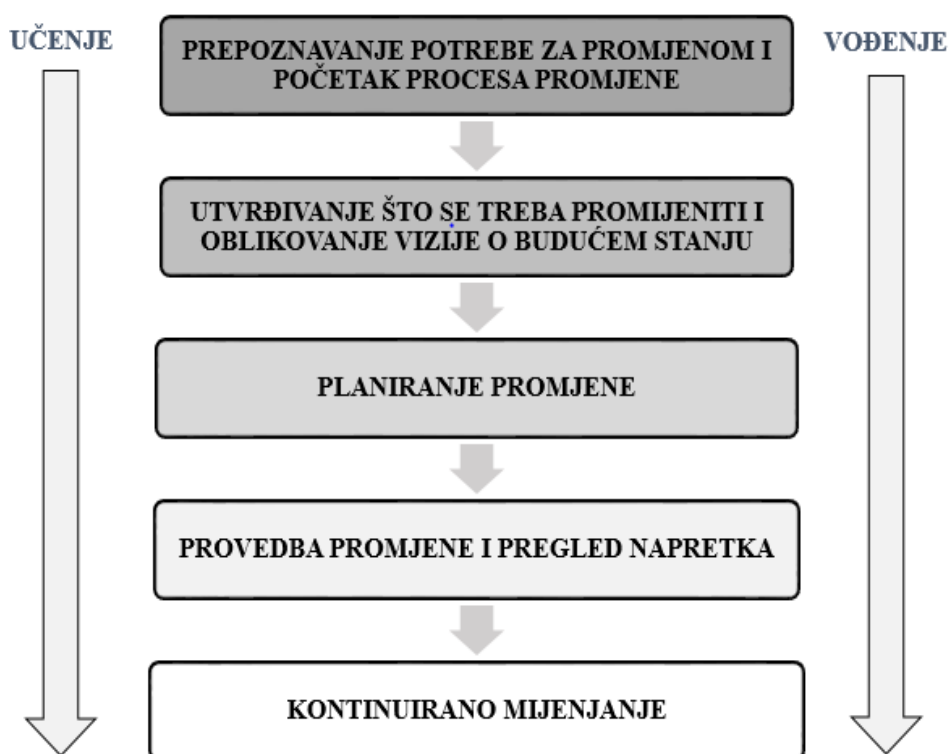
1. Jedinica promjene (*Unit of change*) – procesi promjene i razvoja odvijaju se na svim razinama organizacije i uključuju pojedince, skupine, stanovništvo, itd... Jedinica promjene prikazuje je li proces usredotočen na razvoj jedinstvenog entiteta (teorija životnog ciklusa i teorija teleologije) ili o interakcijama između dva ili više entiteta (teorija dijalektike i teorija evolucije).<sup>54</sup>
2. Način promjene (*Mode of change*) – prikazuje je li niz promjena događaja propisan determinističkim zakonima i proizvodi promjene prvog reda (teorija životnog ciklusa i teorija evolucije) ili je li sekvenca promjene konstruirana te nastaje kroz proces i generira nove promjene drugog reda (teorija dijalektike i teorija teleologije).<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Andrew H. Van De Ven, Marshall Scott Poole (1995) Explaining development and change in organizations, 519.

<sup>54</sup> Weick, K. E., Quinn, R. E. , op. cit., str. 364.

<sup>55</sup> Ibidem, str. 365.

Hayes je na temelju teorija teleologije i dijalektike razvio konceptualni okvir koji pokretačima i vođama promjene može koristiti za identificiranje problema koje trebaju riješiti kako bi postigli željene ishode.<sup>56</sup>



**Slika 5. Proces promjene prema Hayesu**

Izvor: Izradio autor prema: Hayes, J. 2014. The theory and practice of change management (4th Ed.), Palgrave Macmillan, London, str.27.

<sup>56</sup> Hayes, J. 2014. The theory and practice of change management (4th Ed.), Palgrave Macmillan, London, str.27.



## 2.4. Otpor promjenama

Budući da je poslovni svijet turbulentan, a konkurencija sve brojnija i agresivnija, menadžeri moraju ozbiljno shvatiti posao kontinuiranog pokretanja i prilagođavanja promjenama. Stoga je promjena po definiciji pozitivna, a otpor promjenama je negativan i neželjen.<sup>57</sup>

Promjene su uobičajena i normalna pojava, a otpor zaposlenih prema promjenama je stalna i popratna pojava provođenja organizacijskih promjena. Inicijatori odnosno menadžeri koji vode promjene moraju pronaći način kako smanjiti ili potpuno ukloniti otpor na promjene.<sup>58</sup>

## 2.5. Modeli upravljanja organizacijskim promjenama

### 2.5.1. Model tri koraka promjene

Jedan od najpoznatijih i najtrajnijih koncepata promjene je **Lewinov model tri koraka promjene** iz 1951. „odmrzavanje, promjena i ponovno zamrzavanje“ koji i dalje predstavlja temeljni model organizacijske promjene. Lewin je tvrdio da se sustav ne može u potpunosti razumjeti dok ga ne pokušamo promijeniti te da se bez potrebne intervencije ne može naučiti koje su dinamike sistema zaista bitne. Smatrao je i da sve forme učenja i promjene započinju nekom vrstom nezadovoljstva trenutnog stanja.<sup>59</sup>

Model od tri koraka promjene se smatra Lewinovima ključnim doprinosom menadžmentu promjena, a model je uključivao:<sup>60</sup>

1. Korak: Odmrzavanje – Lewin je tvrdio da sustav mora biti destabiliziran odnosno odmrznut prije nego se staro ponašanje može odbaciti, a novo uspješno ponašanje usvojiti.
2. Korak: Promjena – Odmrzavanje stvara motivaciju za učenje, ali ne mora nužno kontrolirati ili predvidjeti smjer. Potrebno je identificirati, procijeniti i uzeti u obzir sve snage koje djeluju na poslovanje kako bi prijelaz sa trenutnog ponašanja na

---

<sup>57</sup> Huy, Q. N., Mintzberg, H., op. cit., str. 79-84.

<sup>58</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 572.

<sup>59</sup> Schein, E. H. 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. *Systems Practice*, 9, 1, 27-47

<sup>60</sup> Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies* 41:6, Blackwell Publishing, Oxford, str. 985. – 986.

prihvatljivo ponašanje bio uspješan. Lewin također prepoznaje da će bez dodatnih i kontinuiranih promjena i one postojeće biti kratkoročne.

3. Korak: Zamrzavanje – Ovo je posljednji korak u modelu i njegov cilj je stabilizirati grupe u novu ravnotežu kako bi nova ponašanja bila sigurnija od regresije. Novo ponašanje se mora podudarati u određenoj mjeri kod svih zaposlenika kako bi promjena bila uspješna.



### Slika 6. Kurt Lewinov model tri koraka promjene

Izvor: izrada autora prema Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, Journal of Management Studies 41:6, Blackwell Publishing, Oxford, str. 985. – 986.

#### 2.5.2. DICE okvir

Sirkin, Keenan i Jackson u svom istraživanju dolaze do zaključka kako između teških faktora i rezultata (uspjeha ili neuspjeha) programa promjena postoji čvrsta veza. Ističu kako projekti promjena ne uspijevaju ukoliko organizacije zanemare teške faktore, što ujedno ne znači da bi menadžeri trebali ignorirati lake aspekte menadžmenta promjena. Prema autorima bi se prvenstveno trebalo usmjeriti na teške faktore jer bi se programi transformacija ili promjena završili prije nego što laki faktori stupe na scenu.<sup>61</sup>

U istraživanju su autori prepoznali četiri tvrda čimbenika koje nazivaju DICE čimbenicima, a odnose se na:<sup>62</sup>

- **Trajanje** (*Duration*): Duljina inicijative ima veliku važnost u procesu promjene. Klasične pretpostavke poput onih da će ciljevi biti zaboravljeni ili da će ključni igrači napustiti ili izgubiti svoj entuzijizam i akumulirati probleme te da će se propustiti

<sup>61</sup> Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. 2014. Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str. 67.

<sup>62</sup> Sirkin, H. L., Keenan, P., Jackson, A., 2005. The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October, 109-118.

brojne poslovne prilike u ovom slučaju ne vrijede. Studija pokazuje da će promjena s duljim vremenskim periodom vjerojatnije uspjeti u odnosu na promjenu s kraćim vremenskim periodom.

- **Integritet** (*Integrity*): Uspjeh programa promjena ovisi o kvaliteti tima. Da bi se identificirali kandidati za tim s pravim portfeljem vještina potrebno je zapošljavati ljude koji imaju vještine rješavanja problema te su orijentirani na rezultate uz spremnost prihvaćanja odgovornosti za donesene odluke.
- **Predanost** (*Commitment*): Ako zaposlenici ne vide da vođe u organizaciji podržavaju inicijativu za promjenu onda će biti teško ostvariti željenu promjenu. Vidno podržati inicijativu znači da nijedna javna podrška nije previše. Studija nalaže da ukoliko osjete nagovaranje, napor za provedbu promjene će biti veći nego što je to potrebno i tada proces ne ide u pravom smjeru. Važno je komunicirati o tome zašto je promjena potrebna i što ona znači za organizaciju i zaposlenike te poruke o promjeni trebaju biti dosljedne i jasne.
- **Napor** (*Effort*): Ako usvajanje promjene optereti zaposlenike s previše dodatnog napora tada dolazi do njihova otpora. Važno je izračunati koliko posla će zaposlenici morati obaviti izvan svojih postojećih odgovornosti da bi proveli promjenu. Vrlo je važno ne povećati radni teret s više od 10% (ukoliko to nije moguće, studija govori da se u tom slučaju treba rasteretiti zaposlenika u poslovima u kojima nije ključan te po potrebi koristiti privremene radnike).

DICE okvir predstavlja formulu za izračunavanje koliko dobro tvrtka implementira ili će moći implementirati svoje inicijative za promjenu. Okvir sadrži skup jednostavnih pitanja koja pomažu rukovoditeljima da ocjenjuju svoje projekte po svakom od četiri čimbenika. DICE se koristi za forsiranje razgovora o projektima, za procjenu jesu li projekti u tijeku ili su u nevolji te za upravljanje portfeljem projekata. Prethodno nabrojeni čimbenici ne znače da tvrtka treba zanemariti meke elemente.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Ibidem. str. 109-118.

**DICE** okvir se provodi na tri načina:<sup>64</sup>

1. Praćenje projekata (koriste se verzije alata zasnovane na proračunskim tablicama za izračunavanje DICE rezultata različitih komponenata te za usporedbu s prošlim rezultatima)
2. Upravljanje portfeljima projekata
3. Razgovor (npr. rješavanje pitanja: „Zašto ljudi isti projekt vide na različite načine?“ i „U čemu se ljudi mogu složiti kako bi osigurali uspjeh projekta?“)

### 2.5.3. Četverofazni model promjene

Nekolicina autora je pokušala razviti Lewinov model s namjerom da ga učine praktičnijim. Bullock i Batten osmislili su četverofazni model planiranih promjena koji dijeli proces na istraživanje, planiranje, djelovanje i integraciju. Prema Burnesu ovaj model je primjenjiv za većinu situacija jer promatra proces, faze promjene i opisuje metode za premještanja iz jednog stanja u drugo, odnosno opisuje faze kroz koje organizacija mora proći kako bi postigla uspješnu provedbu promjene.

Model pretpostavlja da se promjene mogu definirati i anticipirati na planiran način. Planirani pristup upravljanju projektom pojednostavljuje proces organizacijskih promjena izolirajući jedan dio organizacijskog stroja kako bi se izvršile potrebne promjene (npr. razvoj vještina vodstva u srednjem menadžmentu organizacije).<sup>65</sup>

Pristup se sastoji od četiri faze:<sup>66</sup>

- A. **Istraživanje** - Uključuje provjeru potrebe za promjenom i stjecanje specifičnih resursa (poput stručnosti i znanja) neophodnih za daljnje odvijanje organizacijske promjene.
- B. **Planiranje** - Aktivnost koja uključuje glavne donositelje odluka i tehničke stručnjake. Provođa se dijagnoza nakon koje se akcijske radnje redom uvrštavaju u plan promjene. Plan se provjerava i verificira od strane menadžmenta prije faze djelovanja.
- C. **Djelovanje** – Radnje se dovršavaju prema planu promjena uz pomoć mehanizama povratnih informacija koji omogućava dodatne promjene ukoliko se stvari ne odvijaju prema željenom tijeku.

---

<sup>64</sup> Ibidem. str. 109-118.

<sup>65</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str. 113.

<sup>66</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str. 114.

D. **Integracija** – Posljednja faza koja započinje nakon izvršenja plana promjene. Integracija uključuje usklađivanje promjena s drugim područjima u organizaciji i njihovo formaliziranje putem uspostavljenih mehanizama politike, nagrađivanja i ažuriranja u organizaciji.

#### 2.5.4. *Kotterov osmostupanjski model*

Kotter je razvio osmostupanjski model za uvođenje promjena na temelju analize svoje konzultantske prakse s brojnim organizacijama koje su prolazile kroz promjene. Njegovo je istraživanje istaknulo osam ključnih lekcija, koje je preoblikovao u model promjene od osam koraka. Model rješava neke od problema s alokacijom moći u ostvarivanju promjena, naglašava važnost potrebe za promjenom u organizaciji te naglašava potrebu prenošenja vizije i održavanja stalne komunikacije kroz proces.<sup>67</sup>

#### **Kotterov osmostupanjski model:**<sup>68</sup>

- 1) Uspostavljanje osjećaja hitnosti (raspravljanje o današnjoj i budućoj konkurentskoj stvarnosti i potrebi za promjenom)
- 2) Formiranje moćnog vodstva (okupljanje kompetentnih ljudi sposobnih za suradnju)
- 3) Stvaranje vizije (za zajedničko vođenje kroz promjene uz adekvatnu strategiju)
- 4) Prenos vizije (potrebna je stalna komunikacija za ostvarivanje vizije pomoću odabrane strategije, vodstvo svojim ponašanjem treba bit uzor ostalima)
- 5) Osnaživanje drugih da djeluju prema viziji (oslobađanje od prepreka za promjenu)
- 6) Planiranje i ostvarivanje kratkoročnih poboljšanja (nagrađivanje ljudi za poboljšavanje)
- 7) Konsolidirati poboljšanja i stvoriti još više promjene (potaknuti proces promjene novim projektima i resursima)
- 8) Institucionalizirati nove pristupe (pobrinuti se da svi razumiju da novo ponašanje dovodi do organizacijskog uspjeha)

---

<sup>67</sup> Cameron, E., Green, M., op. cit., str. 114.

<sup>68</sup> Ibidem, str. 115.

### 2.5.5. Formula promjene

Beckhard i Harris su 1987. razvili svoju **formulu promjene** koja predstavlja koncizan prikaz procesa promjene te identificira čimbenike koji su potrebni kako bi se promjena odvila.<sup>69</sup>

$$C = [A \times B \times D] > X$$

C – promjena  
A – razina nezadovoljstva statusom quo  
B – poželjnost predložene promjene ili završnog stanja  
D – praktičnost promjene (minimalni rizik i poremećaj)  
X – trošak promjene

#### Slika 7. Beckhardova formula promjene

Izvor: Cameron, K.S., Quinn, E.R. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture, The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, str. 117.

Prema autorima čimbenici A, B i D moraju nadmašiti percipirane troškove X da bi došlo do promjene. Ako je bilo koja osoba ili grupa, čija je predanost potrebna za promjenu, nedovoljno nezadovoljna trenutnim stanjem (A) i nije željna ostvariti predloženo krajnje stanje (B) te nije uvjerena u izvedivosti promjene (D) onda će cijena promjene (X) biti previsoka te će se osoba ili grupa opirati promjenama. Otpor je normalan te se očekuje u procesu promjena. Menadžeri trebaju analizirati vrstu otpora i smanjiti ga kako bi osigurali dovoljnu predanost i spremnost na promjene od zaposlenika.<sup>70</sup>

Množenje u Beckhardovoj formuli implicira da ako jedan od faktora iznosi ili je približan nuli, umnožak će također biti nula ili blizu nule i otpor promjena neće biti moguće nadvladati. To znači da ako vizija nije jasna, ili se ne osjeća nezadovoljstvo trenutnim stanjem, ili je plan nejasan, vjerojatnost promjene je ozbiljno smanjena. Faktori (A,B,D) se ne kompenziraju međusobno, ukoliko je jedan od njih nizak te svaki čimbenik mora imati težinu kako bi promjena bila uspješna.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str. 116.

<sup>70</sup> Ibidem, str. 117.

<sup>71</sup> Ibidem, str. 117.

## 2.6. Spremnost na promjene

Sveobuhvatna definicija spremnosti na promjene obuhvaća uvjerenja, stavove i namjere u pogledu mjere do koje su organizacijske promjene potrebne u organizaciji te kapaciteta i sposobnosti organizacije da te mjere uspješno provede i implementira.<sup>72</sup>

Prema Cameronu i Quinnu stvaranje spremnosti je bitan preduvjet za promjene jer smatraju da uslijed promjene kulture u organizaciji dolazi do organizacijskog otpora. To je zato što su se osnovne vrijednosti i način života na koji su ljudi navikli promijenio. Stvaranje spremnosti na promjene može biti potaknuto utvrđivanjem potencijalnih prednosti budućeg stanja organizacije, utvrđivanjem potencijalnih nedostataka ne mijenjanjem, ukazivanjem na razliku između trenutnih performansi i željenih budućih performansi, pružanjem potrebnih resursa za provedbu promjene i nagrađivanjem ponašanja kompatibilnog sa željenom promjenom.<sup>73</sup>

Luecke tvrdi da se spremnost na promjene odnosi na sposobnost i pripremljenost ljudi i organizacijske strukture za prihvaćanje promjene. Nadalje, navodi tri uvjeta koja pokazuju da je organizacija spremna na promjene:<sup>74</sup>

- Vođe su poštovane i učinkovite
- Ljudi se osjećaju motiviranima za promjenu
- Organizacija nije hijerarhijska i ljudi su navikli na međusobnu suradnju

Nedostatak spremnosti na promjene pokazatelj je neuspješnog upravljanja promjenama, a ostali čimbenici koji doprinose manjku spremnosti su: nedostatak komunikacije, iskustva upravljanja promjenama te mehanizama podrške i potrebnih resursa.<sup>75</sup>

Oakland smatra da ukoliko potreba za promjenom nije pravilno shvaćena; neće biti žurnosti i djelovanja; ako lideri daju nejasne upute, promjena neće započeti; ako je rano planiranje neodgovarajuće, doći će do lažnih početaka i neočekivanih posljedica; ako se ne posveti dovoljno pažnje načinu na koji će se procesi morati promijeniti, trud će se potrošiti na sporedne aktivnosti. Nadalje, moglo bi doći do paralize i frustracije ako vođe ne posvete

---

<sup>72</sup> Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. , op. cit., str. 1100.

<sup>73</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str. 99-100.

<sup>74</sup> Luecke, R. 2003. Managing Change and Transition (Harvard Business Essentials), Harvard Business School Press, Boston, str. 18

<sup>75</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str. str.438.

dovoljno pažnje organizaciji i resursima jer ljudi neće razumjeti njihove uloge i odgovornosti u procesu.<sup>76</sup>

Provedba, tj. implementacija promjene bi mogla biti nesigurna i neodređena ako sustav i kontrole potrebne za pokretanje novih procesa nisu uspostavljeni ili ako se nedovoljno pažnje pridaje načinu na koji će se ljudi morati ponašati kako bi promjena bila uspješna.<sup>77</sup>

Todnem je otkrio da zaista postoji korelacija između razine spremnosti na promjene i uspješnog upravljanja promjenama. Njegovo istraživanje ukazuje da je menadžment također u istoj situaciji kao i ostali zaposlenici uslijed promjena i da isto trebaju imati koristi ili nedostatke od učinaka promjene, bilo da se to odnosi na sudjelovanje u nagradama od promjene ili drugim segmentima posla.<sup>78</sup>

Za organizacije koje pomažu zaposlenicima u motiviranju i pripremi za promjene, bitno je da menadžeri i svi ostali dionici uključeni u proces pripreme za promjene razumiju kako treba stvoriti spremnost na promjene.<sup>79</sup>

Organizacijska predanost je višedimenzionalni koncept koji se proučava na temelju stavova, osjećaja i percepcije pojedinaca prema organizaciji. Ukoliko zaposlenici vjeruju u ciljeve organizacije i prihvaćaju vrijednosti organizacije onda pokazuju i spremnost uložiti potreban napor kako bi ostali članom te organizacije.<sup>80</sup>

Organizacijska predanost se prema Cooku i Wallu sastoji od tri osnovne komponente:<sup>81</sup>

1. Identifikacija – usredotočenost na povezanost i ponos zaposlenika prema njihovoj organizaciji
2. Uključenost – doprinos zaposlenika koji on/ona čini za organizaciju i kako se on/ona osjeća prema njoj. Također uključuje trud zaposlenika za organizaciju (izvan osobne koristi) i njegovu/njezinu spremnost za pomoć, čak i ako je potrebno uložiti dodatno vrijeme ili trud.
3. Lojalnost organizaciji – utvrđuje se procjenom zaposlenikove namjere odlaska, posebno ukoliko ima ponudu za posao od konkurenta

---

<sup>76</sup> Hayes, J., op. cit., str.310.

<sup>77</sup> Ibidem, str. 311.

<sup>78</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str..438.

<sup>79</sup> Madsen, S.R., Miller, D. and John, C.R. , op. cit., str. 213-233

<sup>80</sup> Ibidem, str. 216.

<sup>81</sup> Ibidem, str. 216. i 217.



## 2.7. Uloga vodstva u procesu promjene

Inicijator promjene je osoba koja pokreće promjene u organizaciji te može biti unutar organizacije ili izvan organizacije odnosno menadžer (unutar) ili vanjski suradnik (izvan). Na svim organizacijskim razinama potrebno je odrediti nosioca promjene. Ukoliko je inicijator promjene osoba unutar organizacije njegova prednost je što dobro poznaje zaposlenike i procese, a ukoliko je inicijator promjene osoba izvan poduzeća on može objektivnije provesti promjenu jer sam ne radi u poduzeću.<sup>82</sup>

Prema Sikavici inicijator promjene ili vođa se u procesu provođenja promjene mora koncentrirati na tri ključne stvari:<sup>83</sup>

1. Spoznaja o tome što je potrebno promijeniti u organizaciji
2. Utvrđivanje koliku količinu promjene zaposleni mogu podnijeti
3. Postepeno provođenje promjene uz adekvatnu pripremu zaposlenih za promjenu

Hayes identificira sedam glavnih zadaća koje vođa promjene mora provesti kako bi promjena bila uspješna, a to su:<sup>84</sup>

- Imati smisla – vođe moraju biti u stanju razumjeti svijet oko sebe i razviti kognitivne karte svoje okoline kako bi im pomogli da identificiraju pitanja koja zahtijevaju pozornosti odnosno mogućnosti i prijetnje koje zahtijevaju djelovanje
- Imati viziju – identificiranje vizije na temelju trenutne situacije odnosno kakvo bi poželjno stanje moglo i trebalo izgledati za organizaciju i što je potrebno učiniti kako bi se krenulo prema takvoj boljoj budućnosti
- Davati smisao – prenošenje vizije široj publici te komuniciranje i dobivanje povratne informacije s ciljem ostvarivanja predanosti i spremnosti zaposlenih na promjene
- Usklađivati – promicanje zajedničkog cilja kako bi se radilo na ostvarenju vizije. Bitno je da zaposlenici prepoznaju vođu kao nekog kompetentnog i dobro povezanog sa sudionicima u procesu promjene
- Omogućavati – uklanjanje prepreka i stvaranje uvjeta koji osnažuju sve sudionike u procesu provedbe promjene kako bi promjena bila uspješna

---

<sup>82</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 550.

<sup>83</sup> Ibidem, str. 551.

<sup>84</sup> Hayes, J., op. cit., str. 169.

- Podupirati – prepoznavanje i odgovaranje na zabrinutost onih na koje promjena utječe sa ciljem podizanja samopouzdanja zaposlenih glede promjene
- Zadržavanje zamaha i održavanje promjena – primjerom predvoditi promjenu uz aktivno sudjelovanje u implementaciji kako bi zaposlenici ostali motivirani i ustrajni u promjenu čak i kad naiđu na probleme koji bi potencijalno sputavali promjenu.

## 2.8. Uspješnost organizacijske promjene

Cameron i Green tvrde da uspješna organizacijska promjena zahtijeva odlično planiranje, energiju i strast, stalnu komunikaciju, dobre procese i sustav te jasnu viziju. Nadalje, pokretanje promjene organizaciji, bila ona planirana ili hitna, omogućit će sudionicima procesa da razumiju kontekst promjene i identifikaciju njenih ključnih elemenata na temelju kojih se razvija strategija organizacije.<sup>85</sup>

Prema Armenakisu i Bedeainu uspješna organizacijska promjena je stanje u kojem organizacije uspješno obavljaju svoje rutinske poslove kao i ranije. Znanje je od iznimne važnosti za razvoj sposobnosti agenata promjene i igra važnu ulogu za uspjeh organizacijske promjene.<sup>86</sup>

Menadžer koji provodi promjene mora biti u mogućnosti objektivno, tj. egzaktno vrednovati promjenu. To znači da on mora unaprijed, prije samog provođenja promjene, procijeniti kakve koristi i troškove donosi promjena organizaciji.<sup>87</sup>

Burnes tvrdi da uspješna promjena ne ovisi toliko o detaljnim planovima i projekcijama nego o razumijevanju kompleksnosti problema i identificiranju raspoloživih opcija. Stoga se može sugerirati da se novi pristup promjenama više bavi spremnošću na promjene i olakšavanjem promjena, nego pružanjem posebnih unaprijed planiranih koraka za svaki projekt i inicijativu promjene.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Cameron, E., Green, M. , op. cit., str. 349.

<sup>86</sup> Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. , op. cit., str. 1101.

<sup>87</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 556.

<sup>88</sup> Tondem, B.R., op. cit., str. 375

### 3. ORGANIZACIJSKO UČENJE

U ovom poglavlju definirat će se pojam i važnost organizacijskog učenja, navesti osnovne značajke individualnog i grupnog učenja te će se opisati neki od oblika organizacijskog učenja. Naposljetku će se obrazložiti povezanost organizacijskog učenja i upravljanja znanjem.

#### 3.1. Definicija i važnost organizacijskog učenja

Organizacijsko učenje je koncept koji se koristi za opisivanje određenih vrsta aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji. Shrivastava organizacijsko učenje objašnjava kao naučena ponašanja i njihova tumačenja.<sup>89</sup>

Fiol i Lyles definiraju organizacijsko učenje kao proces poboljšanja djelovanja kroz razumijevanje i znanje.<sup>90</sup> Prema Garvinu organizacija koja uči može stvarati, stjecati i prenositi znanje te s tim znanjem može promijeniti svoje ponašanje kako bi poboljšala organizacijske performanse.

Argyris i Schon među rijetkima su koji izričito povezuju organizacijsko učenje i promjene u svom modelu. Oni vide organizacijsko učenje kao posljedicu postupka člana organizacije koji djeluje kako bi riješio i savladao problematične situacije. U tom procesu osoba doživljava nesklad između stvarnog rezultata njihovih postupaka i onoga što su oni mislili da će se dogoditi.<sup>91</sup>

Prema Hayesu u reakcijskom slijedu događaja, jedna strana osporava ili se opire namjerama druge strane koja sebi pokušava osigurati željeni ishod promjene. To može potaknuti one koji vode promjenu da pokušaju svladati izazov ili prevladaju neželjeni otpor kako bi zadržali pozitivan zalet promjene. Izazovi i otpor mogu potaknuti vođe da preispitaju situaciju i pokrenu proces razmišljanja i učenja koji na kraju može dovesti do postizanja željenih ishoda.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. , op. cit., str. 1100.

<sup>90</sup> Fiol, C.M., Lyles, M.A.1985. Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol. 10, No.4 str. 803.

<sup>91</sup> Bess, K.D., Perkins, D.D. and McCown, D.L. 2010. Testing a measure of organizational learning capacity and readiness for transformational change in human services, Journal of Prevention & Intervention in the Community, Vol. 39 No. 1, str. 37.

<sup>92</sup> Hayes, J., op. cit., str.488.

Klindžić i Galetić navode da je stvaranje organizacijskog učenja potrebno dijeljenje individualnih iskustava, odnosno da je u organizaciji potrebno osigurati uvjete koji potiču na dijeljenje znanja. Menadžeri moraju učiniti sve u svojoj moći da omoguće pojedincima stjecanje potrebnih znanja i vještina kako bi mogli unaprijediti svoje performanse na poslu s ciljem doprinosa u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.<sup>93</sup>

Tondem izdvaja važnost organizacijskog učenja radi suočavanja sa složenošću i neizvjesnošću okoline te predlaže da bi organizacije trebali postati otvoreni sustavi učenja gdje razvoj strategije i promjena proizlaze iz načina na koji organizacija kao cjelina prikuplja, tumači i obrađuje informacije o okolini. Ovakav pristup naglašava promicanje „opsežnog“ i dubinskog razumijevanja strategije, strukture, sustava, ljudi, stila i kulture i kako oni mogu funkcionirati ili kao izvori inercije koji mogu blokirati promjenu ili alternativno kao poluge za poticanje učinkovitog procesa promjene.<sup>94</sup>

Potreba za učenjem prema Dogsonu proizlazi iz zahtjeva za prilagodbom i poboljšanom učinkovitošću u vrijeme promjene u okolini s ciljem povećavanja vjerojatnosti preživljavanja. On smatra da se učenje promatra kao namjerna potraga za očuvanjem i poboljšanjem konkurentnosti, produktivnosti i inovativnosti u neizvjesnim tehnološkim i tržišnim okolnostima. Što su veće nesigurnosti, veća je potreba za učenjem.<sup>95</sup>

## **3.2. Vrste i oblici organizacijskog učenja**

### *3.1.1. Individualno i organizacijsko učenje*

Fiol i Lyles navode da postoje određene distinkcije između individualnog i organizacijskog učenja. Iako je individualno učenje važno za organizacije, pogrešno bi bilo pretpostaviti da organizacijsko učenje predstavlja zbroj učenja svakog člana. Organizacije za razliku od pojedinaca razvijaju i održavaju sustave učenja koji ne samo da utječu na njihove neposredne članove, već se prenose i na sve buduće kadrove.<sup>96</sup>

### *3.1.2. Oblici organizacijskog učenja*

Vođa i drugi sudjeluju u učenju s jednom petljom (*Single – loop learning*) kada razmišljaju o tome što se događa i usredotočuju svoju pozornost na otkrivanje pogrešaka i djelujući na

---

<sup>93</sup> Klindžić, M., Galetić, L., op. cit., str. 7.

<sup>94</sup> Tondem, B.R., op. cit., str. 375.

<sup>95</sup> Dodgson, M., op. cit., str. 378

<sup>96</sup> Fiol, C.M., Lyles, M.A., op. cit., str. 803-813.

temelju tih povratnih informacija kako bi promijenili svoje i ponašanje drugih ljudi. Oni razvijaju korektivne rutine unutar postojećih vladajućih varijabli, ciljeva, vrijednosti i operativnih okvira.<sup>97</sup>

Učenje s jednom petljom podržava kontinuirano poboljšanje i ekstrapolaciju prošlih trendova. Iako može biti učinkovit u mnogim situacijama, malo je vjerojatno da će probiti put jer ne uspijeva osporiti temeljna uvjerenja i pretpostavke koje vode ponašanje.<sup>98</sup>

Učenje s dvostrukom petljom (*Double – loop learning*) izaziva prihvaćene načine razmišljanja i ponašanja i pruža mogućnost razvoja novog razumijevanja situacija i događaja. To se događa kada lideri mogu razmišljati izvan okvira te:<sup>99</sup>

- a) razmišljati o ishodima
- b) identificirati uvjerenja i pretpostavke na kojima se temelji definicija zadovoljavajućih ishoda koji se nazivaju upravljačkim varijablama
- c) pregledati i osporiti ove upravljačke varijable
- d) gdje je prikladno, izmijeniti ih na načine koji otvaraju mogućnost eksperimentiranja s novim načinima ponašanja

### **3.3. Povezanost organizacijskog učenja i upravljanja znanjem**

Znanje se smatra jednim od najvažnijih organizacijskih resursa koji uz tehnologiju može značajno doprinijeti uspješnosti organizacije. Aktivnosti procesa upravljanja znanjem koje uključuju učenje, prikupljanje, upravljanje, dijeljenje, ponovno korištenje i pronalaženje novog znanja imaju važnu ulogu u provedbi inovacija što povećava konkurentne sposobnosti poduzeća<sup>100</sup>. Organizacijsko učenje stvara znanje, a upravljanje znanjem je potrebno kako bi stečeno znanje uspješno zaštitili, sačuvali i iskoristili. U širem smislu, organizacijsko učenje je dio, odnosno jedna od faza upravljanja znanjem, ali se od njega razlikuje po tome što je usmjereno na inovativnost, kreaciju i prilagođavanje novonastalim situacijama.

---

<sup>97</sup> Hayes, J., op. cit., str.490.

<sup>98</sup> Hayes, J., op. cit., str.490.

<sup>99</sup> Hayes, J., op. cit., str.491.

<sup>100</sup> Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. 2014. Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str. 155-156.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O SPREMNOSTI NA PROMJENE I ORGANIZACIJSKOM UČENJU VELIKIH PODUZEĆA U RH

### 4.1. Velika poduzeća u RH

Prema članku 5. Zakona o računovodstvu („NN“, 120/16, 116/18) u velika poduzeća spadaju banke, štedionice i sl. te sva ona poduzeća koja prelaze dva od tri granična pokazatelja srednjih poduzeća na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji.<sup>101</sup>

Granični pokazatelji (*prelazi minimalno 2/3 za velika poduzeća*);<sup>102</sup>

- ukupna aktiva - 150.000.000,00 kn
- prihod - 300.000.000,00 kn
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine - 250 radnika

U 2018. godini je prema posljednjem dostupnom članku *Eurostata* vezanom za strukturnu poslovnu statistiku 31,4% ukupnog broja zaposlenih u Republici Hrvatskoj bilo je zaposleno u velikim poduzećima.<sup>103</sup>

Velika poduzeća u Republici Hrvatskoj su ostvarila 38.5% ukupnog BDP-a 2018. godine, dok je ukupan udio velikih poduzeća u gospodarstvu RH bio 0,3%.<sup>104</sup>

Navedeni podaci ukazuju nam na važnost velikih poduzeća u Hrvatskom gospodarstvu koja i dalje imaju visok udio sa stajališta zapošljavanja unatoč rastućem broju malih i srednjih poduzeća.

Problem velikih poduzeća u RH predstavlja njihova neučinkovitost i zastarjelost poslovnih sustava koji su nastali još u vremenima socijalizma. Višak radne snage, neadekvatna organizacijska struktura, nemogućnost prilagođavanja i nedostatak potrebne modernizacije su neki od faktora koji djeluju na neučinkovitost velikih poduzeća.<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> Narodne novine, 2016. Zakon o računovodstvu, 120/16, 116/18

<sup>102</sup> Ibidem

<sup>103</sup> Eurostat, 2018. Structural business statistics overview, dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural\\_business\\_statistics\\_overview#Business\\_demography](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview#Business_demography) (22.8.2021.)

<sup>104</sup> Ibidem

<sup>105</sup> Alfirević, N. 2000. Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, 51 (11-12) 1256-1281

## 4.2. Postavke i metodologija istraživanja

Anketni upitnik je korišten kao glavni instrument za prikupljanje podataka.

U upitniku se od ispitanika tražilo da ocijene elemente organizacije u kojoj su zaposleni, a koji se odnose na:

- organizacijsko učenje
- spremnost na promjene
- uspješnost organizacijske promjene (koja je nedavno provedena u njihovoj organizaciji)

Cilj upitnika je utvrditi slaganje zaposlenika sa tvrdnjama vezanim za prethodno navedene elemente. Pitanja za upitnik su preuzeta i prilagođena iz radova; Marsick *et al.* (2003), Hameed *et al.* (2017.) i Armenakis *et al.* (2007.).

Upitnik je podijeljen u četiri cjeline i ocjenjivanje se vrši na temelju Likertove skale s pet stupnjeva intenziteta. (*1-uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5-u potpunosti se slažem*).

Prvi dio upitnika se odnosi na osnovna obilježja ispitanika, drugi dio se odnosi na organizacijsko učenje, treći dio istražuje spremnost na promjene, a posljednji dio mjeri uspješnost organizacijske promjene uz napomenu da ispitanici ocjenjuju posljednju organizacijsku promjenu koja se odvila u njihovom poduzeću.

Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika na uzorku od 43 zaposlenika iz različitih velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj On-line verzija upitnika je ispitanicima poslana putem e-maila na 200 različitih e-mail adresa. Mjesec dana nakon slanja prikupljeno je 43 valjano ispunjenih upitnika, odnosno konačna stopa povrata je bila 21,5%.

Upitnik se sastoji od ukupno 30 pitanja od kojih je 1 pitanje otvorenog tipa, a ostalih 29 zatvorenog tipa. Za svrhu statističke obrade podataka korišten je softverski paket SPSS.

### 4.3. Opća obilježja ispitanog uzorka

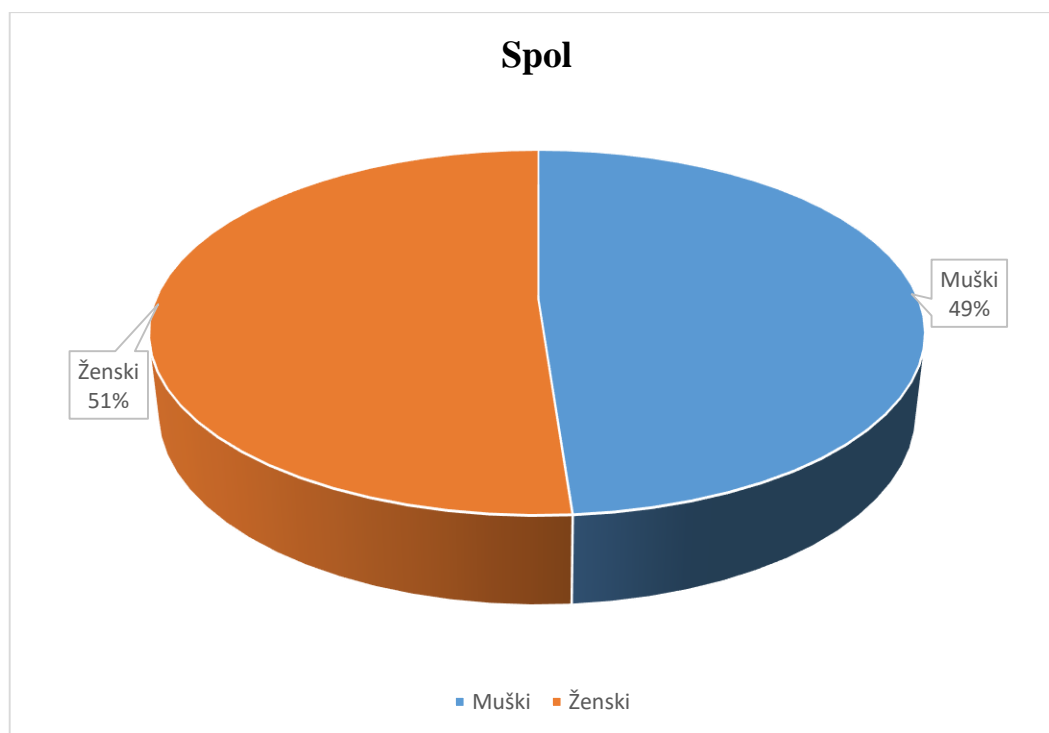
U nastavku će se pomoću deskriptivne statistike prikazati opće karakteristike ispitanog uzorka koje obuhvaćaju: spol, dob, stupanj obrazovanja, godine radnog staža i pozicija unutar poduzeća.

Detaljan pregled strukture ispitanika prema spolu nalazi se u tablici 10. Od ukupnog broja ispitanika, 48,8% bili su muškarci, a 51,2% sačinjavale su žene.

**Tablica 2. Spolna struktura ispitanika**

Spol	Frekvencija	Relativni udio (%)	Kumulativni zbroj (%)
Muški	21	48,8	48,8
Ženski	22	51,2	100
Ukupno	43	100	

Izvor: istraživanje autora (N=43)



**Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika**

Izvor: istraživanje autora (N=43)

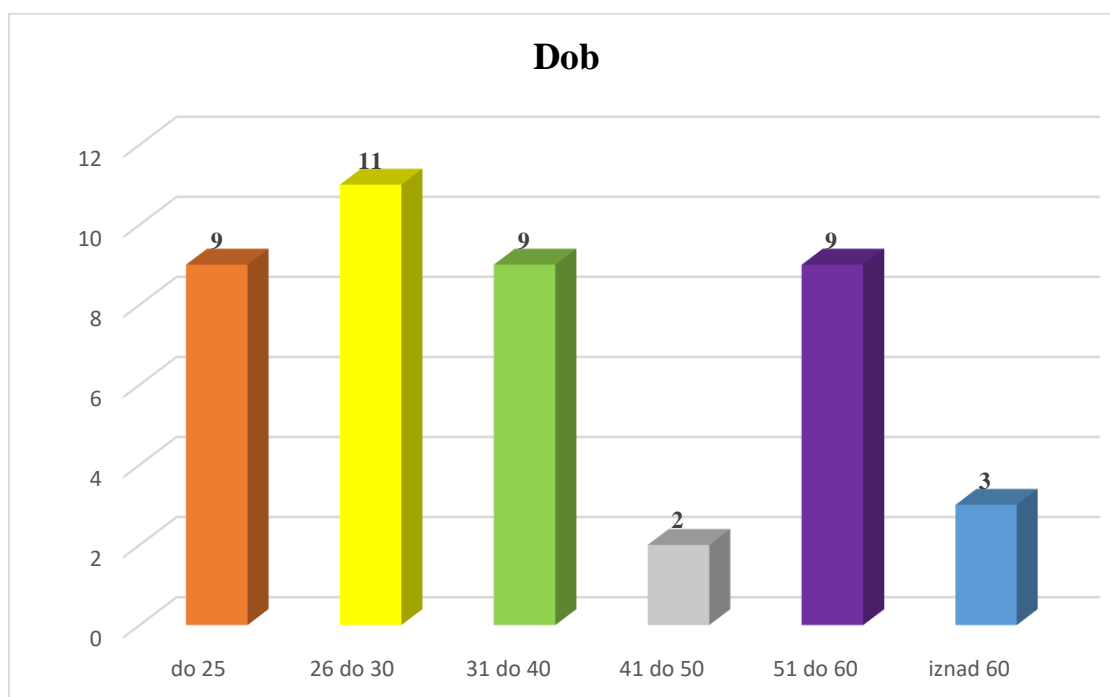


Najviše ispitanika se nalazi u rasponu dobi od 26 do 30 godina, odnosno njih 11 (25,6%). Po 9 (20,9%) ispitanika je zastupljeno u dobnim skupinama: do 25 godina, 31 do 40 godina i 51 do 60 godina. Iznad 60 godina su imala 3 (7%) ispitanika, a najmanje je zastupljena dozna skupina u rasponu 41 do 50 godina sa ukupno 2 (4,7%) ispitanika.

**Tablica 3. Distribucija ispitanika prema dobi**

Dob	Frekvencija	Relativni udio (%)	Kumulativni zbroj (%)
do 25	9	20,9	20,9
26 do 30	11	25,6	46,5
31 do 40	9	20,9	67,4
41 do 50	2	4,7	72,1
51 do 60	9	20,9	93
iznad 60	3	7	100
Ukupno	43	100	

Izvor: istraživanje autora (N=43)



**Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika**

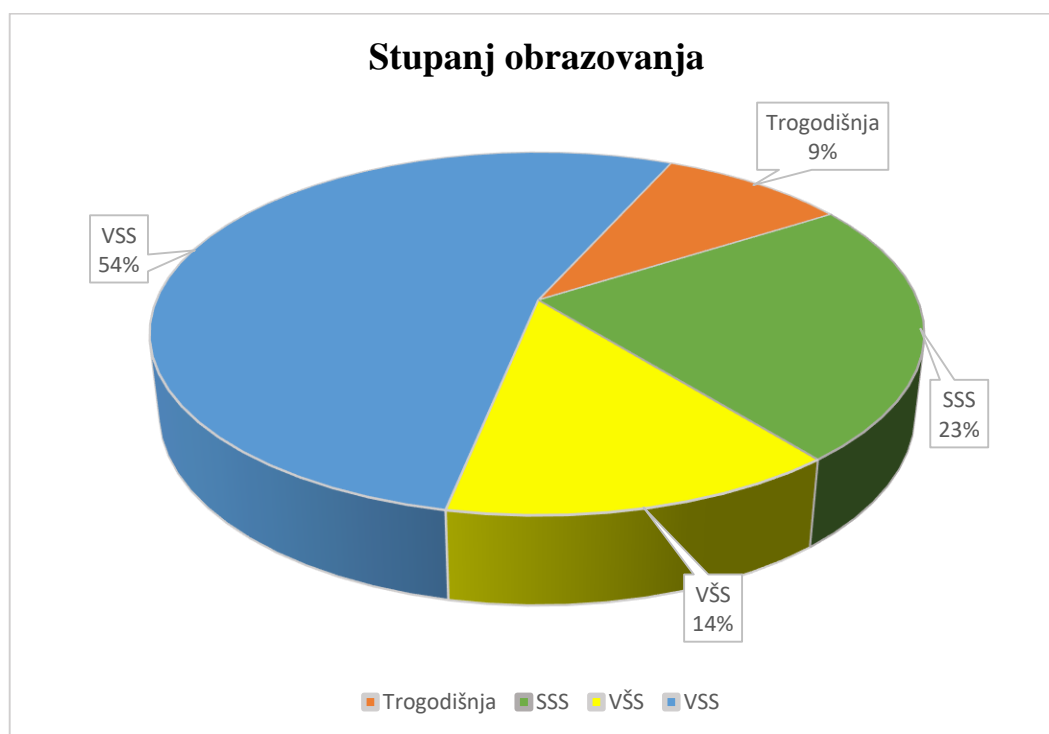
Izvor: istraživanje autora (N=43)

Više od polovice ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu odnosno njih 23 (53,5%), 6 (14%) ispitanika ima završenu višu stručnu spremu, a 10 (23,3%) ispitanika ima srednju stručnu spremu. Preostala 3 (9,3%) ispitanika imaju završeno trogodišnje obrazovanje

**Tablica 4. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja**

Stupanj obrazovanja	Frekvencija	Relativni udio (%)	Kumulativni zbroj (%)
Trogodišnja	4	9,3	9,3
SSS	10	23,3	32,6
VŠS	6	14	46,5
VSS	23	53,5	100
Ukupno	43	100	

Izvor: istraživanje autora (N=43)



**Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja**

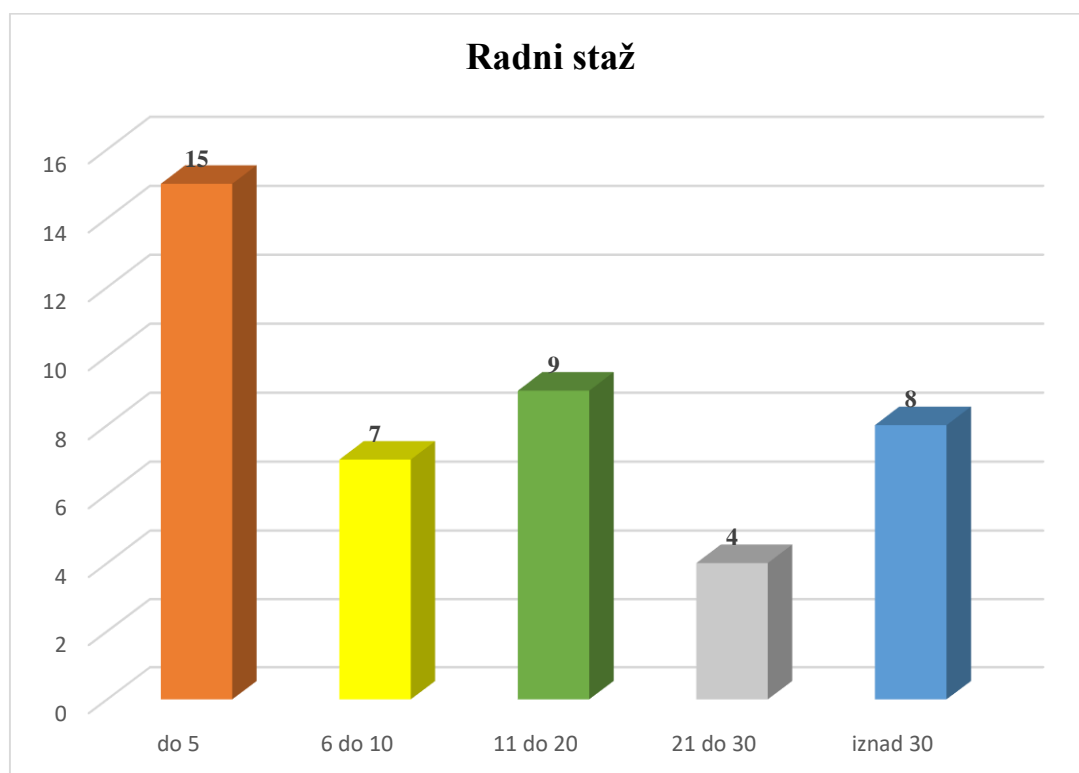
Izvor: istraživanje autora (N=43)

Najviše ispitanika se nalazi ima do 5 godina radnog staža, odnosno njih 15 (34,9%), slijede ih 9 (20,9%) ispitanika sa radnim stažom u rasponu od 11 do 20 godina, 8 (18,6%) ispitanika sa radnim stažom iznad 30 godina, zatim 7 (16,3%) zaposlenika sa radnim stažom u rasponu od 6 do 10 godina i naposljetku 4 (9,3%) zaposlenika sa radnim stažom u rasponu od 21 do 30 godina.

**Tablica 5. Struktura ispitanika prema godinama radnog staža**

Radni staž	Frekvencija	Relativni udio (%)	Kumulativni zbroj (%)
do 5	15	34,9	34,9
6 do 10	7	16,3	51,2
11 do 20	9	20,9	72,1
21 do 30	4	9,3	81,4
iznad 30	8	18,6	100
Ukupno	43	100	

Izvor: istraživanje autora (N=43)



**Grafikon 4. Struktura ispitanika prema godinama radnog staža**

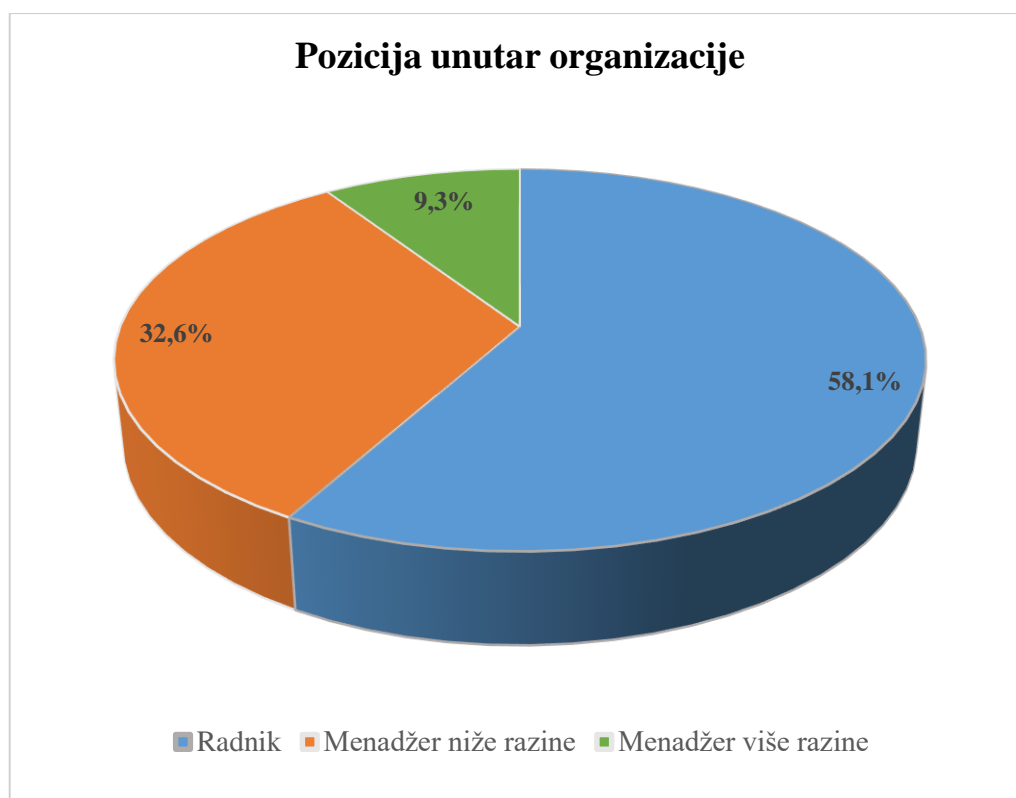
Izvor: istraživanje autora (N=43)

Najviše ispitanika je odgovorilo da se nalaze na poziciji radnika 25 (58,1%), dok je 14 (32,6%) ispitanika odgovorilo da se nalaze na poziciji Menadžera više razine i 4 (9,3%) ispitanika obnaša poziciju Menadžera više razine

**Tablica 6. Struktura ispitanika prema poziciji unutar organizacije**

Pozicija	Frekvencija	Relativni udio (%)	Kumulativni zbroj (%)
Radnik	25	58,1	58,1
Menadžer niže razine	14	32,6	90,7
Menadžer više razine	4	9,3	100
Ukupno	43	100	

Izvor: istraživanje autora



**Grafikon 5. Struktura ispitanika prema poziciji unutar organizacije**

Izvor: istraživanje autora (N=43)

#### 4.4. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika

Ispitanici su na sljedeće tvrdnje iskazivali stupnjeve slaganja, a ocjenjivanje se vršilo na temelju Likertove skale s pet stupnjeva intenziteta gdje je:

- *1- uopće se ne slažem*
- *2 – uglavnom se ne slažem*
- *3 – niti se slažem, niti se ne slažem;*
- *4 – uglavnom se slažem;*
- *5 - u potpunosti se slažem*

Upitnik je podijeljen u tri seta pitanja koja se odnose na različite cjeline, a to su:

- 1) Organizacijsko učenje
- 2) Spremnost na promjene
- 3) Uspješnost promjene

Na sljedećim stranicama je tablično prikazan stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama za svaku zasebnu cjelinu uz grafički prikaz distribucije slaganja ispitanika sa tvrdnjama iz navedenih cjelina anketnog upitnika.

#### 4.4.1. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline organizacijskog učenja

**Tablica 7. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline organizacijskog učenja**

<i>stupanj slaganja</i>	<i>uopće se ne slažem - (1)</i>		<i>uglavnom se ne slažem - (2)</i>		<i>niti se slažem, niti se ne slažem - (3)</i>		<i>uglavnom se slažem - (4)</i>		<i>u potpunosti se slažem - (5)</i>	
	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>
7. U mojoj organizaciji se neprestano traže mogućnosti učenja	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>6</b>	<b>14%</b>	<b>7</b>	<b>16%</b>	<b>11</b>	<b>26%</b>	<b>19</b>	<b>44%</b>
8. U mojoj organizaciji ljudi razmjenjuju informacije sa ciljem zajedničkog učenja	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>18</b>	<b>42%</b>	<b>18</b>	<b>42%</b>
9. U mojoj organizaciji ljudi otvoreno diskutiraju o pogreškama kako bi naučili iz njih	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>12</b>	<b>28%</b>	<b>8</b>	<b>18%</b>	<b>17</b>	<b>40%</b>
10. U mojoj organizaciji ljudi na probleme u svom poslu gledaju kao na priliku za učenje	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>12</b>	<b>28%</b>	<b>16</b>	<b>37%</b>	<b>9</b>	<b>21%</b>
11. U mojoj organizaciji ljudi imaju vremena za učenje.	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>	<b>18</b>	<b>42%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>8</b>	<b>18%</b>
12. U mojoj organizaciji ljudi su nagrađeni za učenje	<b>7</b>	<b>16%</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>11</b>	<b>25%</b>	<b>12</b>	<b>28%</b>	<b>11</b>	<b>26%</b>
13. Moja organizacija omogućuje ljudima da u bilo kojem trenutku brzo i jednostavno dobiju potrebne informacije.	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>7</b>	<b>16%</b>	<b>18</b>	<b>42%</b>
14. Moja organizacija održava ažurnu bazu podataka o vještinama i znanjima zaposlenika.	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>
15. Moja organizacija potiče ljude na postavljanje pitanja, pogotovo kada nailaze na prepreke i/ili probleme	<b>6</b>	<b>14%</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>6</b>	<b>14%</b>	<b>8</b>	<b>19%</b>	<b>21</b>	<b>49%</b>
16. U mojoj organizaciji menadžeri potiču druge na učenje	<b>6</b>	<b>14%</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>6</b>	<b>14%</b>	<b>11</b>	<b>26%</b>	<b>18</b>	<b>42%</b>

Izvor: istraživanje autora (N=43)

S tvrdnjom „U mojoj organizaciji se neprestano traže mogućnosti učenja“ se najviše ispitanika u potpunosti slaže (42%), a zatim redom uglavnom se slaže (26%), niti se slaže, niti se ne slaže (14%), uglavnom se ne slaže (14%) ,a nijedan ispitanik se u potpunosti ne slaže.

Nadalje, sa tvrdnjom „*U mojoj organizaciji ljudi razmjenjuju informacije sa ciljem zajedničkog učenja*“ jednak broj ispitanika se u potpunosti slaže ili uglavnom slaže odnosno po 18 ispitanika (42%), zatim slijede niti se slaže, niti se ne slaže i uglavnom se ne slaže sa po 3 ispitanika tj. (7%) odgovora i jedan ispitanik se u potpunosti ne slaže (2%).

Kod tvrdnje „*U mojoj organizaciji ljudi otvoreno diskutiraju o pogreškama kako bi naučili iz njih*“ nešto manje od polovice ispitanika se u potpunosti slaže (40%), potom se redom: niti se slaže, niti se ne slaže 28%, uglavnom slaže 18% i uglavnom ne slaže ili u potpunosti ne slaže po 7%.

S tvrdnjom „*U mojoj organizaciji ljudi na probleme u svom poslu gledaju kao na priliku za*“ se uglavnom slaže (37%), a zatim redom (21%), se u potpunosti slaže, niti se slaže, niti se ne slaže 28%, i uglavnom ne slaže ili u potpunosti ne slaže po 7%.

Za tvrdnju „*U mojoj organizaciji ljudi imaju vremena za učenje*“ 42% je zadržalo neutralan stav tj niti se slažu, niti se ne slažu, 23% se uglavnom slaže, 18% se u potpunosti slaže, 12% se uglavnom ne slaže te se 5% u potpunosti ne slaže.

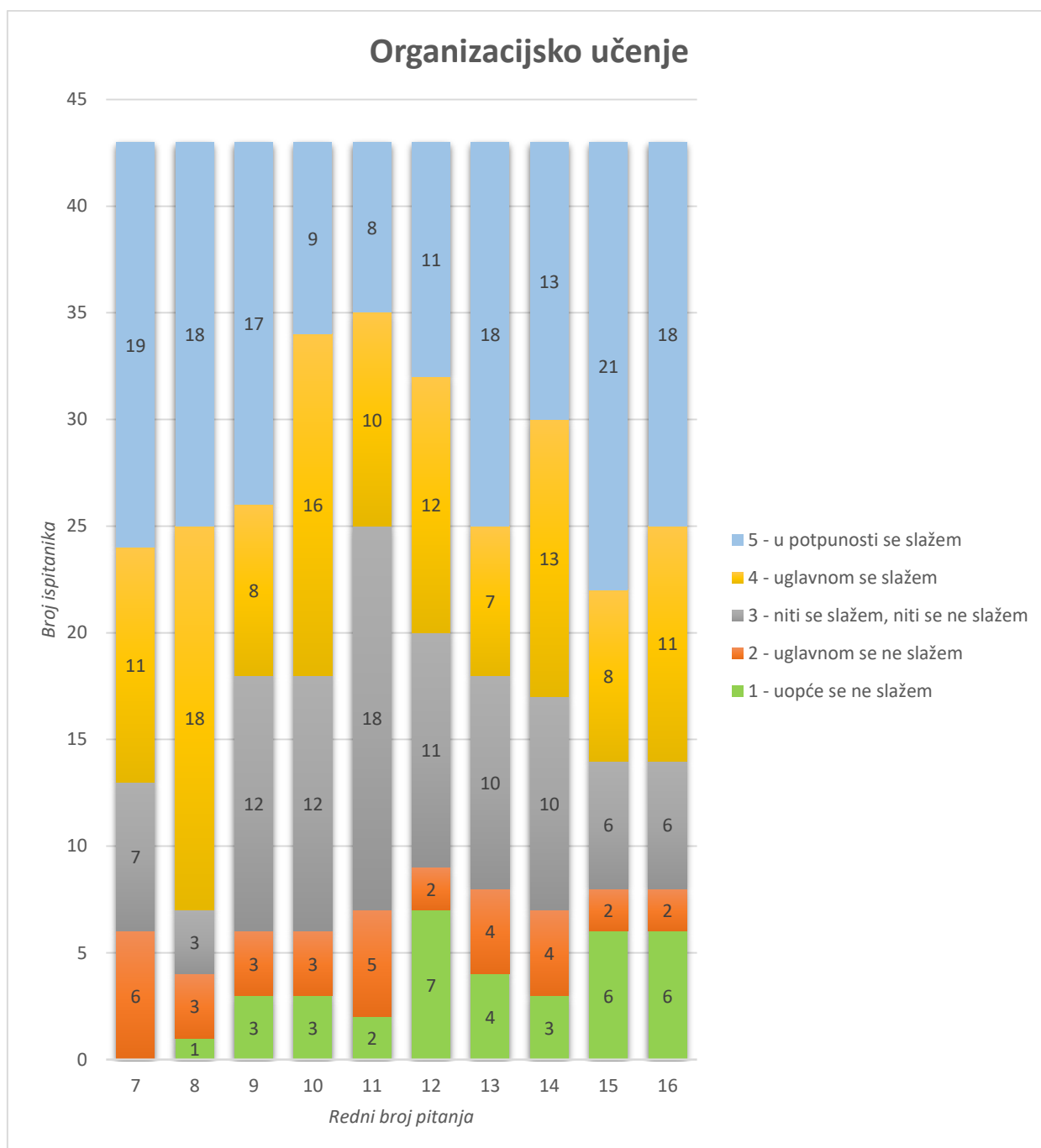
U slučaju tvrdnje „*U mojoj organizaciji ljudi su nagrađeni za učenje*“ nema predominantnog odgovora te se 28% ispitanika uglavnom slaže, 26% se u potpunosti slaže, 25% se niti slaže, niti ne slaže, a 16% se u potpunosti ne slaže, dok se 5% uglavnom ne slaže.

S tvrdnjom „*Moja organizacija omogućuje ljudima da u bilo kojem trenutku brzo i jednostavno dobiju potrebne informacije*“ se najviše ispitanika u potpunosti slaže (42%), a potom se njih 23% niti se slaže, niti se ne slaže, (26%) se uglavnom slaže, a po (9%), se uglavnom ili u potpunosti ne slažu.

Kod tvrdnje „*Moja organizacija održava ažurnu bazu podataka o vještinama i znanjima*“ 30% ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti ili uglavnom slaže odnosno, 23 % se niti slaže, niti ne slaže, 9% se uglavnom ne slaže i 7% se u potpunosti ne slaže.

S tvrdnjom „*Moja organizacija potiče ljude na postavljanje pitanja, pogotovo kada nailaze*“ skoro pa polovica ispitanika se u potpunosti slaže (49%), potom se redom: uglavnom se slaže 19%, niti se slažu, niti se ne slažu ili u potpunosti se ne slažu po 14% i uglavnom se ne slažu 5%.

Za tvrdnju „*U mojoj organizaciji menadžeri potiču druge na učenje*“ 42% se u potpunosti slaže, zatim uglavnom se slaže 26 % se u potpunosti slaže i kao kod prethodnog pitanja niti se slažu, niti se ne slažu ili u potpunosti se ne slažu po 14% i uglavnom se ne slažu 5%.



**Grafikon 6. Stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanima za organizacijsko učenje**

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafikon 6. prikazuje distribuciju slaganja svih ispitanika prema rednom broju pitanja iz anketnog upitnika sa tvrdnjama vezanim za elemente organizacijsko učenje u njihovoj organizaciji.



#### 4.4.2. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline spremnosti na promjene

**Tablica 8. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline spremnost na promjene**

<i>stupanj slaganja</i>	<i>uopće se ne slažem - (1)</i>		<i>uglavnom se ne slažem - (2)</i>		<i>niti se slažem, niti se ne slažem - (3)</i>		<i>uglavnom se slažem - (4)</i>		<i>u potpunosti se slažem - (5)</i>	
	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>
17. Bit ću spreman/na ili otvoren/a raditi više zbog promjene	2	5%	7	16%	13	30%	15	35%	6	14%
18. Bit ću spreman/na ili otvoren/a za stvarati i prihvaćati nove ideje	0	0%	3	7%	13	30%	16	37%	11	26%
19. Bit ću spreman/na ili otvoren/a za raditi stvari na nov ili kreativan način	0	0%	1	2%	10	23%	23	54%	9	21%
20. Bit ću spreman/na ili otvoren/a za promijeniti način rada zbog promjene	0	0%	4	9%	16	37%	17	40%	6	14%
21. Bit ću spreman/na ili otvoren/a za biti dio programa promjene	0	0%	3	7%	12	28%	20	47%	8	20%
22. Bit ću spreman/na ili otvoren/a za naučiti nove stvari	0	0%	0	0%	4	9%	16	37%	23	54%
23. Bit ću spreman/na ili otvoren/a za podržati promjene	0	0%	0	0%	11	26%	15	35%	17	39%

Izvor: istraživanje autora (N=43)

S tvrdnjom „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a raditi više zbog promjene*“ se najviše ispitanika u uglavnom slaže (35%), a zatim niti se slaže, niti se ne slaže (30%), uglavnom se ne slaže (16%), u potpunosti se slaže (14%) i 5% ispitanika se uopće ne slaže.

Kod tvrdnje „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a za stvarati i prihvaćati nove ideje*“ , 37% ispitanika je odgovorilo da se uglavnom slaže, 30 % se niti slaže, niti ne slaže, 26% se u potpunosti slaže, 7% se uglavnom ne slaže i nijedan ispitanik se uopće ne slaže.

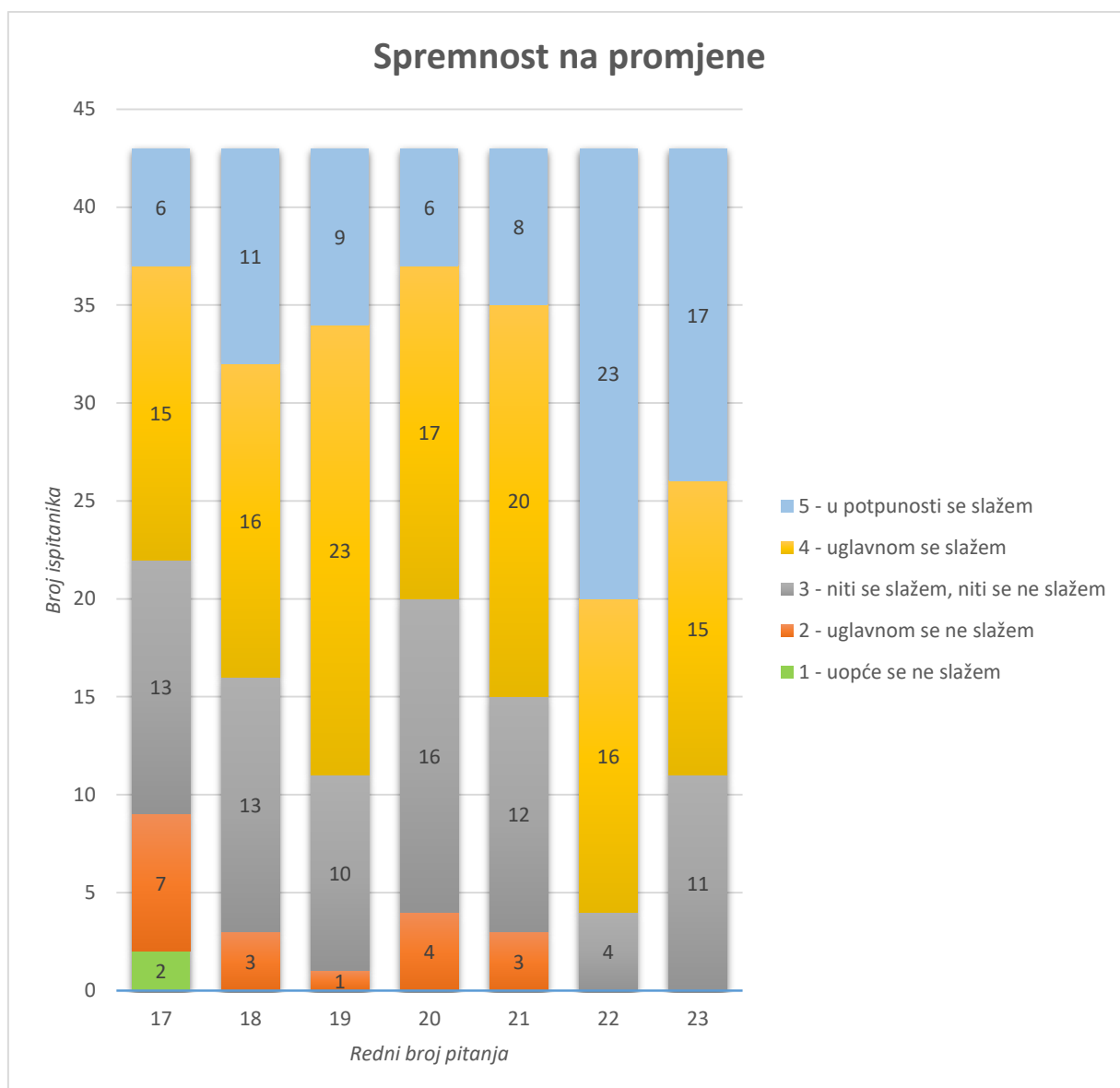
Za tvrdnju „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a za raditi stvari na nov ili kreativan način*“ više od polovica ispitanika se uglavnom slaže (54%), zatim se (23%) niti slaže, niti ne slaže, 21% se u potpunosti se slaže, 2% se uglavnom ne slaže a nijedan ispitanik se uopće ne slaže.

Za narednu tvrdnju „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a za promijeniti način rada zbog promjene*“ su odgovori jako slični prethodnoj tvrdi te se najviše ispitanika uglavnom slaže (40%), zatim se (37%) niti slaže, niti ne slaže, 14% se u potpunosti se slaže, 9% se uglavnom ne slaže a nijedan ispitanik se uopće ne slaže.

U slučaju tvrdnje „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a za biti dio programa promjene*“ se skoro polovica ispitanika uglavnom slaže (47%), slijedi niti se slažem, niti se ne slažem (28%), u potpunosti se slaže (20%), uglavnom se ne slaže (7%) ,a nijedan ispitanik se u potpunosti ne slaže.

Za tvrdnju „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a za naučiti nove stvari*“ je više od polovica ispitanika odgovorila da se u potpunosti slaže (54%) , njih 37% se uglavnom slaže i 9 % se niti slaže, niti ne slaže. Kod ove tvrdnje nije bilo negativnih odgovora što ukazuje na visoku spremnost ispitanika za učenje novih stvari.

Slično kao i kod prethodne tvrdnje, za tvrdnju „*Bit ću spreman/na ili otvoren/a za podržati promjene*“ su odgovori bili uglavnom pozitivni i podjednako raspodijeljeni odnosno redom: u potpunosti se slaže (39%) , uglavnom se slažem (35%) , niti se slažem, niti se ne slažem (26%) što govori da su ispitanici uglavnom spremni podržati promjene u njihovoj organizaciji.



**Grafikon 7. Stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanima za spremnost na promjene**

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafikon 7. prikazuje distribuciju slaganja svih ispitanika prema rednom broju pitanja iz anketnog upitnika sa tvrdnjama vezanim za elemente spremnosti za promjene u njihovoj organizaciji.

4.4.3. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline uspješnost organizacijske promjene

**Tablica 9. Deskriptivna statistika odgovora ispitanika iz cjeline uspješnost promjene**

<i>stupanj slaganja</i>	<i>uopće se ne slažem - (1)</i>		<i>uglavnom se ne slažem - (2)</i>		<i>niti se slažem, niti se ne slažem - (3)</i>		<i>uglavnom se slažem - (4)</i>		<i>u potpunosti se slažem - (5)</i>	
	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>	<i>frekv.</i>	<i>%</i>
24. Promjena je bila potrebna za organizaciju	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>	<b>11</b>	<b>26%</b>	<b>11</b>	<b>26%</b>
25. Promjena je unaprijedila performanse naše organizacije	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>12</b>	<b>28%</b>	<b>18</b>	<b>42%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>
26. Implementirana promjena je bila prikladna za situaciju	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>17</b>	<b>40%</b>	<b>15</b>	<b>35%</b>
27. Promjenu je bilo lako implementirati u poslovanje organizacije	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>9</b>	<b>21%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>	<b>11</b>	<b>26%</b>
28. Dugoročno gledano smatram da će promjena pozitivno utjecati na organizaciju	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>	<b>14</b>	<b>33%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>
29. Menadžment je podržao i olakšao proces promjene	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>27</b>	<b>63%</b>
30. Zaposlenici su prihvatili promjenu	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>21</b>	<b>49%</b>	<b>17</b>	<b>40%</b>

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Za tvrdnju „Promjena je bila potrebna za organizaciju“ je najviše ispitanika bilo neutralno (30%), dok se jednak udio njih u potpunosti ili uglavnom slaže odnosno po 26%, uglavnom se ne slaže 12% ispitanika, a 7% se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Kod tvrdnje „*Promjena je unaprijedila performanse naše organizacije*“ se najviše ispitanika uglavnom slaže (42%), dok se (26%) ispitanika u potpunosti slaže, a 28% se niti slaže, niti se ne slaže. Nijedan od ispitanika se uglavnom ili uopće ne slaže.

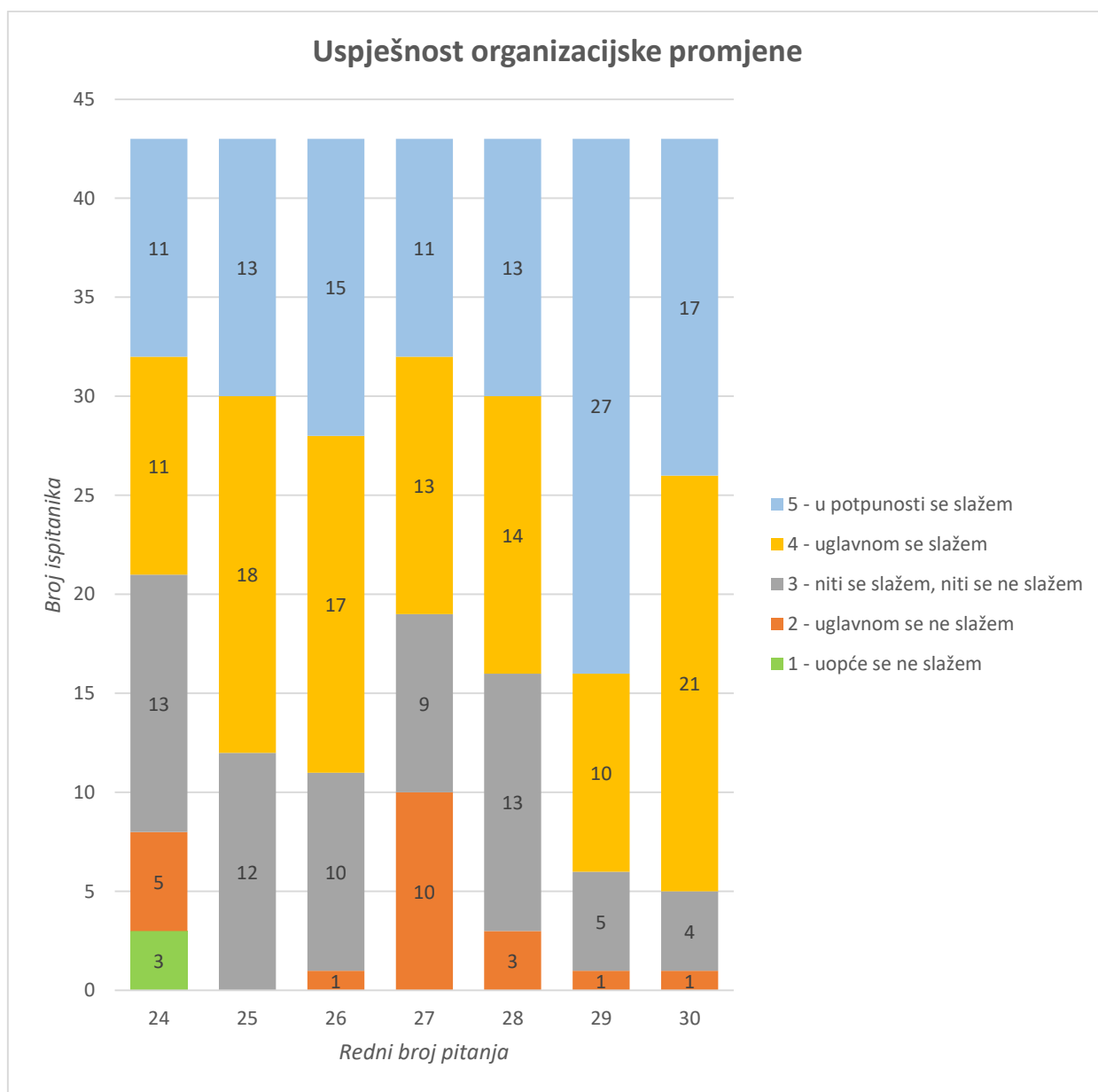
S tvrdnjom „*Implementirana promjena je bila prikladna za situaciju*“ je stanje slično kao i kod prethodne tvrdnje odnosno se najviše ispitanika uglavnom slaže (40%), dok se (35%) ispitanika u potpunosti slaže, a 23% se niti slaže, niti se ne slaže. Jedan ispitanik (7%) se uglavnom ne slaže, a nitko se nije izjasnio kako se uopće ne slaže s tom tvrdnjom.

U slučaju tvrdnje „*Promjenu je bilo lako implementirati u poslovanje organizacije*“, 30% ispitanika se uglavnom slaže, 26% se u potpunosti slaže, 23% se uglavnom ne slaže i 21% je neutralno, 0 ispitanika se uopće ne slaže.

Kod tvrdnje „*Dugoročno gledano smatram da će promjena pozitivno utjecati na organizaciju*“ su tri odgovora podjednako raspoređeni; uglavnom se slažem (33%), u potpunosti se slažem i niti se slažem, niti se ne slažem po 30%, dok se uglavnom ne slaže 7% ispitanika, nitko se nije izjasnio da se uopće ne slaže.

Za tvrdnju „*Menadžment je podržao i olakšao proces promjene*“ se više od polovice ispitanika u potpunosti slaže (63%) čime zaključujem da u ispitanim poduzeća ne izostaje podrška menadžmenta tijekom procesa promjene. Nadalje, 23% ispitanika se uglavnom slaže, 12% je neutralno, jedan ispitanik se uglavnom ne slaže, a nitko se uopće ne slaže.

Kod tvrdnje „*Zaposlenici su prihvatili promjenu*“ prevladavaju dva odgovora odnosno uglavnom se slažem (49%) i u potpunosti se slažem (40%) što ukazuje na visoku stopu prihvaćenosti promjena u ispitanoj uzorku. Neutralno je bilo 9% ispitanika, 2% se uglavnom ne slaže, a nijedan ispitanik se uopće ne slaže.



**Grafikon 8. Stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanima za uspješnost promjene**

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Grafikon 8. prikazuje distribuciju slaganja svih ispitanika prema rednom broju pitanja iz anketnog upitnika sa tvrdnjama vezanim za uspješnost organizacijske promjene u njihovoj organizaciji.

#### 4.5. Procjena pouzdanosti mjernih ljestvica

Cronbach alpha je mjera koja se koristi za procjenu pouzdanosti niza ljestvice ili testnih stavki. U sljedećim tablicama je redom prikazan Cronbach Alpha koeficijent za svaku od cjelina anketnog upitnika.

**Tablica 10. Cronbach's alpha – pouzdanost upitnika organizacijskog učenja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,943	10

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Alpha koeficijent za deset stavki iz cjeline organizacijsko učenje iznosi 0,943, što upućuje na to da stavke imaju visoku unutarnju konzistenciju te da je struktura upitnika prihvatljiva.

**Tablica 11. Cronbach's alpha – pouzdanost upitnika spremnost na promjene**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,938	7

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Alpha koeficijent za sedam stavki iznosi 0,938, što upućuje na to da stavke vezane za cjelinu spremnosti na promjene imaju visoku unutarnju konzistenciju te da je struktura upitnika prihvatljiva.

**Tablica 12. Cronbach's alpha – pouzdanost upitnika uspješnost promjene**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,881	7

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Alpha koeficijent za sedam stavki vezanih za uspješnost promjene iznose 0,881, što upućuje na to da stavke imaju visoku unutarnju konzistenciju te da je struktura upitnika prihvatljiva.

## 4.6. Testiranje hipoteza

Model je testiran u SPSS softverskom paketu. Za testiranje povezanosti varijabli korištena je linearna korelacija, a za utvrđivanje utjecaja ovisnosti varijabli upotrijebljen je model linearne regresije.

### 4.6.1. Organizacijsko učenje pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene

**Tablica 13. Linearna korelacija organizacijskog učenja i uspješnosti organizacijske promjene**

		Uspješnost promjene	Org. učenje
Uspješnost promjene	Pearson Correlation	1	,862**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	43	43
Org. učenje	Pearson Correlation	,862**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	43	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Koeficijent Pearsonove linearne korelacije je pozitivnog predznaka te iznosi 0,862 što ukazuje da postoji jaka pozitivna korelacija između organizacijskog učenja i uspješnosti promjene. Empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije je  $\alpha=0,000$  te se može zaključiti da je navedeni koeficijent statistički značajan pri razini signifikantnosti od 1%.



**Tablica 14. ANOVA ocijenjenog regresijskog modela gdje uspješnost organizacijske promjene ovisi o organizacijskom učenju**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,704	1	15,704	118,832	,000 <sup>b</sup>
Residual	5,418	41	,132		
Total	21,122	42			

a. Dependent Variable: Uspješnost\_promjene

b. Predictors: (Constant), Org\_učenje

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Prema tablici ANOVA vrijedi da je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan.

**Tablica 15. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje uspješnost organizacijske promjene ovisi o organizacijskom učenju**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,878	,215		8,747	,000	1,445	2,312
Org_učenje	,606	,056	,862	10,901	,000	,494	,719

a. Dependent Variable: Uspješnost\_promjene

Izvor: istraživanje autora (N=43)

U tablici 11. su prikazane vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%

Analički izraz konačnog ocijenjenog modela je  $y\hat{i} = 1,878 + 0,606xi$ .

Parametar  $\beta_0 = 1,878$  predstavlja očekivanu uspješnost organizacijske promjene u slučaju da organizacijsko učenje iznosi nula. Ovaj parametar nema uvijek ekonomski logično značenje.

Parametar uz nezavisnu varijablu x tj.  $\beta_1=0,606$  pokazuje da se može očekivati porast uspješnosti promjene za 0,606 jedinica ako organizacijsko učenje poraste za 1.

Prema tablici empirijska vrijednost t-testa za parametar  $\beta_0$  je  $t^* = 8,747$ , a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od  $5\%$ , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski parametar  $\beta_0$  statistički značajan.

Empirijska vrijednost t-testa za parametar  $\beta_1$  je  $t^* = 10,901$ , a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od  $5\%$ , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski parametar  $\beta_1$  statistički značajan.

Na temelju navedenih rezultata možemo zaključiti da se prihvaća hipoteza H1.

#### 4.6.2. Spremnost na promjene pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene

**Tablica 16. Linearna korelacija spremnosti na promjene i uspješnosti organizacijske promjene**

		Spremnost na promjene	Uspješnost promjene
Spremnost na promjene	Pearson Correlation	1	,806**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	43	43
Uspješnost promjene	Pearson Correlation	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	43	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Koeficijent Pearsonove linearne korelacije je pozitivnog predznaka te iznosi 0,806 što ukazuje da postoji jaka pozitivna korelacija između spremnosti na promjene i uspješnosti promjene.

Empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije je  $\alpha=0,000$  te se može zaključiti da je navedeni koeficijent statistički značajan pri razini signifikantnosti od 1%.

**Tablica 17. ANOVA ocijenjenog regresijskog modela gdje uspješnost organizacijske promjene ovisi o spremnosti na promjene**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,738	1	13,738	76,287	,000 <sup>b</sup>
Residual	7,384	41	,180		
Total	21,122	42			

a. Dependent Variable: Uspješnost\_promjene

b. Predictors: (Constant), Spremnost

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Prema tablici ANOVA vrijedi da je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan.

**Tablica 18. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje uspješnost organizacijske promjene ovisi o spremnosti na promjene**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,083	,356		3,044	,004	,365	1,802
Spremnost	,791	,091	,806	8,734	,000	,608	,974

a. Dependent Variable: Uspješnost\_promjene

Izvor: istraživanje autora (N=43)

U tablici 11. su prikazane vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%

Analitički izraz konačnog ocijenjenog modela je  $y \hat{i} = 1,083 + 0,791x_i$ .

Parametar  $\beta_0 = 1,083$  predstavlja očekivanu uspješnost organizacijske promjene u slučaju da spremnost na promjene iznosi nula.

Parametar uz nezavisnu varijablu x tj.  $\beta_1=0,791$  pokazuje da se može očekivati porast uspješnosti promjene za 0,791 jedinica ako spremnost na promjene poraste za 1.

Prema tablici empirijska vrijednost t-testa za parametar  $\beta_0$  je  $t^* = 3,044$ , a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 4\%$ , što je manje od  $5\%$ , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski parametar  $\beta_0$  statistički značajan.

Empirijska vrijednost t-testa za parametar  $\beta_1$  je  $t^* = 8,734$ , a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od  $5\%$ , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski parametar  $\beta_1$  statistički značajan.

Na temelju navedenih rezultata možemo zaključiti da se prihvaća hipoteza H2.

#### 4.6.3. Organizacijsko učenje pozitivno utječe na spremnost na promjene

**Tablica 19. Linearna korelacija organizacijskog učenja i spremnosti na promjene**

		Org. učenje	Spremnost na promjene
Org. učenje	Pearson Correlation	1	,757**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	43	43
Spremnost na promjene	Pearson Correlation	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	43	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Koeficijent Pearsonove linearne korelacije je pozitivnog predznaka te iznosi 0,757 što ukazuje da postoji srednje jaka pozitivna korelacija između organizacijskog učenja i spremnosti na

promjene. Empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije je  $\alpha=0,000$  te se može zaključiti da je navedeni koeficijent statistički značajan pri razini signifikantnosti od 1%.

**Tablica 20. ANOVA ocijenjenog regresijskog modela gdje spremnost na promjene ovisi o organizacijskom učenju**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12,571	1	12,571	54,913	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,386	41	,229		
Total	21,957	42			

a. Dependent Variable: Spremnost

b. Predictors: (Constant), Org\_učenje

Izvor: istraživanje autora (N=43)

Prema tablici ANOVA vrijedi da je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan.

**Tablica 21. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje spremnost na promjene ovisi o organizacijskom učenju**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,841	,283		6,512	,000	1,270	2,411
Org_učenje	,542	,073	,757	7,410	,000	,395	,690

a. Dependent Variable: Spremnost

Izvor: istraživanje autora (N=43)

U tablici 11. su prikazane vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%

Analitički izraz konačnog ocijenjenog modela je  $\hat{y}_i = 1,841 + 0,542x_i$ .

Parametar  $\beta_0 = 1,841$  predstavlja očekivanu spremnost na promjene u slučaju da organizacijsko učenje iznosi nula.

Parametar uz nezavisnu varijablu  $x$  tj.  $\beta_1=0,542$  pokazuje da se može očekivati porast organizacijskog učenja za 0,542 jedinica ako organizacijsko učenje poraste za 1.

Prema tablici empirijska vrijednost t-testa za parametar  $\beta_0$  je  $t^* = 6,512$ , a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski parametar  $\beta_0$  statistički značajan.

Empirijska vrijednost t-testa za parametar  $\beta_1$  je  $t^* = 7.41$ , a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% , pa se može zaključiti da je ocijenjeni regresijski parametar  $\beta_1$  statistički značajan.

Na temelju navedenih rezultata možemo zaključiti da se prihvaća posljednja hipoteza H3.

#### **4.7. Ograničenja istraživanja**

Unatoč različitim nalazima i implikacija, trenutna studija sadrži ograničenja u vidu pronalaska ispitanika iz što većeg broja različitih velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj koji su voljni sudjelovati u istraživanju organizacijskih promjena. Također treba uzeti u obzir i razmotriti ograničenje da anketirani zaposlenici nisu u dovoljnoj mjeri informirani o zbivanjima koja se odvijaju na višim strateškim razinama njihove organizacije i time možda nisu svjesni potpunog utjecaja elemenata organizacijskog učenja, spremnosti na promjene i uspješnosti promjene na performanse poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog rada bio je ispitati povezanost i međuovisnost organizacijskog učenja, spremnosti na promjene i uspješnosti organizacijske promjene na primjeru velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 43 zaposlenika velikih poduzeća koja se bave različitim djelatnostima i posluju na području RH. Postavljene su tri temeljne hipoteze:

H1... Organizacijsko učenje pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene

H2... Spremnost na promjene pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene

H3... Organizacijsko učenje pozitivno utječe na spremnost na promjene

Temeljem rezultata testiranja hipoteza donesen je zaključak o njihovom prihvaćanju ili neprihvaćanju.

Opće karakteristike uzorka (N=43) pokazuju da je istraživanje obuhvatilo podjednaku žensku (48,8%) i mušku (51,2%) populaciju od kojih je većina ispitanika bila mlađe životne dobi (72,1%) imala do 40 godina te je više od polovine ispitanika imalo završenu visoku stručnu spremu (53,6%). Nadalje, najveći broj ispitanika (34,9%) je imao do 5 godina radnog staža, dok podjela ispitanika prema poziciji pokazuje da je njih 25 obnašalo funkciju radnika, a ostalih 18 menedžerske funkcije od kojih je 14 menadžera niže razine i 4 menadžera niže razine.

Rezultati provedenog testiranja za varijable organizacijskog učenja i uspješnosti organizacijske promjene otkrili su da koeficijent linearne korelacije iznosi  $r = 0,862$  što ukazuje na postojanje jake pozitivne korelacije organizacijskog učenja i uspješnosti organizacijske promjene. Ocijenjeni regresijski model gdje uspješnost organizacijske promjene ovisi o organizacijskom učenju se pokazao signifikantnim prema ANOVA tablici gdje vrijedi da je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5%. Empirijska signifikantnost t-testa za parametre  $\beta_0$  i  $\beta_1$  je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5%, pa se može zaključiti da su ocijenjeni regresijski parametri statistički značajan. Povećanje razine organizacijskog učenja pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene što dokazuje postojanje empirijski veze između navedenih varijabli te se prva hipoteza prihvaća.

Testiranjem druge hipoteze utvrđeno je da koeficijent linearne korelacije iznosi  $r = 0,806$  što ukazuje na postojanje jake pozitivne korelacije spremnosti na promjene i uspješnosti organizacijske promjene. Ocijenjeni regresijski model gdje uspješnost organizacijske

promjene ovisi o spremnosti na promjene se pokazao signifikantnim prema ANOVA tablici gdje vrijedi da je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5%. Empirijska signifikantnost t-testa za parametar  $\beta_0$  iznosi  $\alpha^* = 4\%$ , a za parametar  $\beta_1$  iznosi  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% za oba navedena parametra pa se može zaključiti da su ocijenjeni regresijski parametri statistički značajni. Povećanje razine spremnosti na promjene pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene što dokazuje postojanje empirijski veze između navedenih varijabli te se i druga hipoteza prihvaća.

Posljednja treća hipoteza ispituje utjecaj organizacijskog učenja na spremnost na promjene. Koeficijent linearne korelacije za navedene varijable iznosi  $r = 0,757$  što ukazuje na postojanje pozitivne srednje jake korelacije organizacijskog učenja i spremnosti na promjene. Ocijenjeni regresijski model gdje uspješnost organizacijske promjene ovisi o organizacijskom učenju se pokazao signifikantnim prema ANOVA tablici gdje vrijedi da je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5%. Empirijska signifikantnost t-testa za parametre  $\beta_0$  i  $\beta_1$  je  $\alpha^* = 0\%$ , što je manje od 5% , pa se može zaključiti da su ocijenjeni regresijski parametri statistički značajan. Povećanje razine organizacijskog učenja pozitivno utječe na uspješnost organizacijske promjene što dokazuje postojanje empirijski veze između navedenih varijabli te se i posljednja hipoteza prihvaća.



## LITERATURA

1. Alfirević, N. 2000. Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, 51 (11-12) 1256-1281
2. Armenakis, A.A., Bernerth, B.J., Pitts, P.J., Walker, J.H. 2007. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale Development of an Assessment Instrument, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 4, 481-505, NTL Institute
3. Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. 2014. Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, *Ekonomski fakultet, Split*
4. Bess, K.D., Perkins, D.D. and McCown, D.L. 2010. Testing a measure of organizational learning capacity and readiness for transformational change in human services, *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, Vol. 39 No. 1, pp. 35-49.
5. Buble, M. 2000. Management, *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split*
6. Burke, W. W. 2014. Organization change : theory and practice (4th Ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks
7. Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies* 41:6, Blackwell Publishing, Oxford
8. Cameron, E., Green, M. 2009: Making sense of change management, 2nd edition, Kogan Page, London
9. Cameron, K.S., Quinn, E.R. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture, *The Jossey-Bass Business & Management Series*, San Francisco
10. Cole, M.S., Bruch, H. and Vogel, B. 2006. "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 4, pp. 463-484.
11. Dodgson, M. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394.
12. Eurostat, 2018. Structural business statistics overview, dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural\\_business\\_statistics\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview) (22.8.2021.)
13. Fiol, C.M., Lyles, M.A. 1985. Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, , str. 803-813.

14. Galetić, L., Tipurić, D. 1998. Konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća s obzirom na učestalost organizacijskih promjena, Zbornik savjetovanja "Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja", Ekonomski fakultet Split, str. 119-134
15. Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A. 2017. Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, Vol 39, Issue 3, 2019
16. Hayes, J. 2014. *The theory and practice of change management* (4th Ed.), Palgrave Macmillan, London
17. Huy, Q. N., Mintzberg, H. 2003: *The Rhythm of Change*, *MIT Sloan: Management Review*, 44(4), 79-84.
18. Ishak, R., Mansor, M. 2020. The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0, *Eurasian Journal of Educational Research* 85, 169-184
19. Jackson, S. E., Denisi, A., Hitt, M. 2003. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, San Francisco
20. Klindžić, M., Galetić, L. 2015. Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, 66(1): str. 3-30.
21. Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. 2005. *Organizational change in transition societies*, Ashgate Publishin Limited, Hampshire
22. Luecke, R. 2003. *Managing Change and Transition* (Harvard Business Essentials), Harvard Business School Press, Boston, str. 8-15
23. Madsen, S.R., Miller, D. and John, C.R. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 213-233
24. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. 2003. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
25. Muhammad, K. I., Aslam, U., Bilal R. B. 2016. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? , *Journal of Organizational Change Management* Vol. 29 No. 7, pp. 1097-1117
26. Narodne novine, 2016. *Zakon o računovodstvu*, 120/16, 116/18

27. Porras J.I., Silvers R.C. 1991. Organization development and transformation. *Annu. Rev. Psychol.* 42:51–78
28. Schein, E. H. 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. *Systems Practice*, 9, 1, 27–47.
29. Sikavica, P., Novak, M. 1999. *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
30. Stoddard, D.B., Jarvenpaa, S.L. 1995. Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change, *Journal of Management Information Systems*, 12:1, 81-107
31. Tondem, B.R. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 4, 369 –380
32. Tsang, K.W.E., 1997. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, Vol. 50, No 1, 73-89
33. Van de Ven, A.H. 2004. For *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Revised Edition, Blackwell Publishers Forthcoming, London
34. Van de Ven, A.H., Poole, M.S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20, 510-540
35. Weick, K. E., Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development, *Annu. Rev. Psychol.*, 361-386

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba epizodne i kontinuirane promjene. ....	17
Tablica 2. Spolna struktura ispitanika .....	39
Tablica 3. Distribucija ispitanika prema dobi.....	40
Tablica 4. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja .....	41
Tablica 5. Struktura ispitanika prema godinama radnog staža .....	42
Tablica 6. Struktura ispitanika prema poziciji unutar organizacije .....	43
Tablica 7. Deskriptivna statistika odgovora iz cjeline organizacijskog učenja.....	45
Tablica 8. Deskriptivna statistika odgovora iz cjeline spremnost na promjene .....	48
Tablica 9. Deskriptivna statistika odgovora iz cjeline uspješnost promjene.....	51
Tablica 10. Cronbach's alpha – pouzdanost upitnika organizacijskog učenja .....	54
Tablica 11. Cronbach's alpha – pouzdanost upitnika spremnost na promjene .....	54
Tablica 12. Cronbach's alpha – pouzdanost upitnika uspješnost promjene .....	54
Tablica 13. Linearna korelacija organizacijskog učenja i uspješnosti organizacijske promjene .....	55
Tablica 14. ANOVA ocijenjenog regresijskog modela gdje uspješnost promjene ovisi o organizacijskom učenju .....	56
Tablica 15. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje uspješnost promjene ovisi o organizacijskom učenju .....	56
Tablica 16. Linearna korelacija organizacijskog učenja i uspješnosti organizacijske promjene .....	57
Tablica 17. ANOVA ocijenjenog regresijskog modela gdje uspješnost promjene ovisi o organizacijskom učenju .....	58
Tablica 18. . Ocijenjeni linearni regresijski model gdje uspješnost promjene ovisi o organizacijskom učenju .....	58
Tablica 19. Linearna korelacija organizacijskog učenja i uspješnosti organizacijske promjene .....	59
Tablica 20. ANOVA ocijenjenog regresijskog modela gdje uspješnost promjene ovisi o organizacijskom učenju .....	60
Tablica 21. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje uspješnost promjene ovisi o organizacijskom učenju .....	60

## POPIS SLIKA

Slika 1. Model istraživanja.....	9
Slika 2. Promjena organizacijskog entiteta u vremenu.....	13
Slika 3. Trokut promjena.....	20
Slika 4. Teorije procesa organizacijskog razvoja i promjena.....	22
Slika 5. Proces promjene prema Hayesu.....	23
Slika 6. Lewinov model u tri koraka promjene.....	25
Slika 7. Beckhardova formula promjene.....	29

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika.....	39
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika.....	40
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja.....	41
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema godinama radnog staža.....	42
Grafikon 5. Struktura ispitanika prema poziciji unutar organizacije.....	43
Grafikon 6. Stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanima za organizacijsko učenje.....	47
Grafikon 7. Stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanima za spremnost na promjene.....	50
Grafikon 8. Stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanima za uspješnost promjene.....	53

## SAŽETAK

Potreba za organizacijskim promjenama uglavnom proizlazi iz neuspjeha organizacije u ostvarivanju željenih ciljeva. Organizacije su primorane uvoditi promjene zbog različitih eksternih i internih faktora koji utječu na njihovo poslovanje u turbulentnom poslovnom okruženju. Organizacijske promjene se mogu definirati mjerenjem razlike u veličinama i dimenzijama organizacije u više vremenskih razdoblja. Promjene se mogu razlikovati prema načinu odvijanja i tempu promjene. Tijekom vremena razvijen je niz različitih modela za upravljanje promjenama sa ciljem prilagodbe novonastalim situacijama i smanjivanja otpora zaposlenika prilikom implementacije promjena. Spremnost na promjene je bitan preduvjet za uvođenje promjene jer umanjuje potencijalni otpor zaposlenika. Organizacijsko učenje je proces poboljšanja djelovanje kroz razumijevanje i znanje. Neki od najvažnijih faktora koji utječu na uspješnost organizacijske promjene su: spremnost na promjene i kontinuirano učenje svih članova organizacije, stalno planiranje, razvijana komunikacija, upravljanje procesom i jasna vizija na svim razinama organizacije. Cilj ovog rada bio je istražiti postojanje empirijski dokazive veze organizacijskog učenja, spremnosti na promjene i uspješnosti organizacijske promjene. Ispitivanje provedeno na uzorku od 43 zaposlenika velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj je potvrdilo postojanje pozitivnog utjecaja između navedenih veza.

**Ključne riječi:** organizacijske promjene, organizacijsko učenje, spremnost na promjene

## **SUMMARY**

The need for organizational change mainly arises from the failure of organizations to achieve their desired goals. Organizations are forced to make changes due to various external and internal factors that may affect their performance in a turbulent business environment. Organizational change can be defined by measuring the difference in the sizes and dimensions of a business entity over several time periods. Changes can vary depending on their pace and mode of development. Over time, a number of different change management models have been developed with the goal of making successful adapting to new situations easier and reducing employee resistance during change implementation. Readiness to change is an essential prerequisite for introducing change because it reduces potential employee resistance. Organizational learning is the process of improving action through understanding and knowledge. Some of the most important factors influencing the success of organizational change include: readiness for change and continuous learning of all members of the organization, constant planning, developed communication, process management and clear vision at all levels of the organization. The goal of this research was to determine the existence of an empirically provable link between organizational learning, readiness for change and the success of organizational change. Tests conducted on a sample of 43 employees of large companies in the Republic of Croatia confirmed the existence of a positive impact between each of the listed research subjects.

**Keywords:** organizational change, organizational learning, change readiness

## **PRILOG A: ANKETNI UPITNIK**

Poštovani/a, molim Vas da izdvojite nekoliko minuta svoga vremena za popunjavanje ankete o istraživanju spremnosti na promjene i organizacijskom učenju. Anketa se provodi u svrhu pisanja diplomskog rada. Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

1. Spol:

- a) muški
- b) ženski

2. Dob:

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

3. Stupanj obrazovanja:

- a) osnovna škola
- b) stručno trogodišnje obrazovanje
- c) stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)
- d) viša stručna sprema (VŠS)
- e) visoka stručna sprema (VSS)

4. Ukupni radni staž (u godinama):

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

5. Naziv Vašeg poduzeća? \_\_\_\_\_



6. Pozicija unutar poduzeća:

- a) Radnik - izvršitelj
- b) Menadžer niže razine – poslovođa, voditelj odjela
- c) Menadžer više razine – direktor, član uprave

**Organizacijsko učenje - Od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja sa tvrdnjama o organizacijskom učenju u Vašoj organizaciji (1-uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5-u potpunosti se slažem)**

7. U mojoj organizaciji se neprestano traže mogućnosti učenja

1      2      3      4      5

8. U mojoj organizaciji ljudi razmjenjuju informacije sa ciljem zajedničkog učenja

1      2      3      4      5

9. U mojoj organizaciji ljudi otvoreno diskutiraju o pogreškama kako bi naučili iz njih

1      2      3      4      5

10. U mojoj organizaciji ljudi na probleme u svom poslu gledaju kao na priliku za učenje

1      2      3      4      5

11. U mojoj organizaciji ljudi imaju vremena za učenje.

1      2      3      4      5

12. U mojoj organizaciji ljudi su nagrađeni za učenje.

1      2      3      4      5

13. Moja organizacija omogućuje ljudima da u bilo kojem trenutku brzo i jednostavno dobiju potrebne informacije.

1      2      3      4      5

14. Moja organizacija održava ažurnu bazu podataka o vještinama i znanjima zaposlenika.

1      2      3      4      5

15. Moja organizacija potiče ljude na postavljanje pitanja, pogotovo u situacijama kada nailaze na probleme ili prepreke

1      2      3      4      5

16. U mojoj organizaciji menadžeri potiču druge na učenje

1      2      3      4      5

**Spremnost na promjene - Od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja sa tvrdnjama o spremnosti na promjene u Vašoj organizaciji (1-uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5-u potpunosti se slažem)**

**- Bit ću spreman ili otvoren za:**

17. Raditi više zbog promjene

1      2      3      4      5

18. Stvarati i prihvaćati nove ideje

1      2      3      4      5

19. Raditi stvari na nov ili kreativan način

1      2      3      4      5

20. Promijeniti način rada zbog promjene

1      2      3      4      5

21. Biti dio programa promjene

1      2      3      4      5

22. Naučiti nove stvari

1      2      3      4      5

23. Podržati promjene

1      2      3      4      5

**Uspješnost organizacijske promjene - Od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja sa tvrdnjama o uspješnosti organizacijske promjene u Vašoj organizaciji (1-uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5-u potpunosti se slažem)**

*\* Napomena: Potrebno je ocijeniti uspješnost neke organizacijske promjene koja se nedavno dogodila u Vašem poduzeću*

24. Promjena je bila potrebna za organizaciju

1      2      3      4      5

25. Promjena je unaprijedila performanse naše organizacije

1      2      3      4      5

26. Implementirana promjena je bila prikladna za situaciju

1      2      3      4      5

27. Promjenu je bilo lako implementirati u poslovanje organizacije

1      2      3      4      5

28. Dugoročno gledano smatram da će promjena pozitivno utjecati na organizaciju

1      2      3      4      5

29. Menadžment je podržao i olakšao proces promjene

1      2      3      4      5

30. Zaposlenici su prihvatili promjenu

1      2      3      4      5

*Hvala na sudjelovanju!*