

# Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama kroz Model 7S

---

**Balić, Dina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:180555>

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

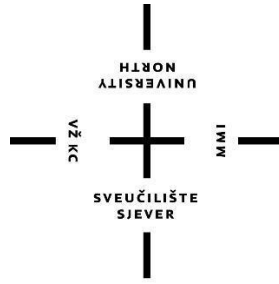
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





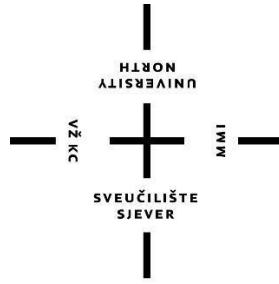
**Sveučilište  
Sjever**

Diplomski rad br. 395/PE/2022

**Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim  
promjenama kroz Model 7S**

**Dina Balić, 0111042790**

Varaždin, rujan 2022. godine



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovnu ekonomiju**

**Diplomski rad br. 395/PE/2022**

## **Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama kroz Model 7S**

### **Student**

Dina Balić, 0111042790

### **Mentor**

doc. dr. sc. Dijana Vuković

Varaždin, rujan 2022. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Dina Balić	MATIČNI BROJ	0111042790
DATUM	30.08.2022.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama kroz Model 7S		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Management role in change management through Model 7S
-----------------------------	---

MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
--------	----------------	--------	------------

ČLANOVI POVJERENSTVA	
1.	prof.dr.sc. Anica Hunjet, predsjed.
2.	doc.dr.sc. Joško Lozić, član
3.	doc.dr.sc. Dijana Vuković, mentor
4.	izv.prof.dr.sc. Darijo Čerepinko, zamj. član
5.	

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	395/PE/2022
------	-------------

**OPIS**

Organizacijske promjene dio su poslovanja i svaka organizacija u nekom trenutku suočava se s procesom prilagodbe novo nastalim okolnostima. Da bi proces promjene bio što lakši i za članove organizacije i za poslovanje u cjelini, zadatak je menadžmenta upravljanje organizacijskim promjenama. U sklopu svojih osnovnih funkcija, menadžment ima zadaću postaviti strateški plan za promjene i učinkovitu strategiju komunikacije kako bi se na taj način ovladalo mogućim otporom zaposlenika ali i učinkovito provelo promjene kroz faze do implementacije. Jedan od važnih čimbenika u procesu promjene je organizacijska kultura koja može biti podržavajuća ili osporavati promjene. Kako bi proces promjene bio što lakši i transparentniji, osmišljeno je niz modela od koji je McKinseyev Model 7S jedan od popularnijih.

U diplomskom radu potrebno je:

- \*definirati ulogu i značaj menadžmenta;
- \* definirati upravljanje promjenama, organizacijsku kulturu, model 7S i model 8S.
- \*provesti istraživanje o stavu članova organizacije o važnosti uloge menadžmenta;
- \* definirati zaključak rada.

ZADATAK URUŽEN	01.09.2022.	POTPIS MENTORA	
----------------	-------------	----------------	--



## Sažetak

Organizacijske promjene dio su poslovanja organizacija i svaka organizacija u nekom trenutku suočava se s procesom prilagodbe novo nastalim internim ili eksternim okolnostima. Da bi proces promjene bio što lakši i za članove organizacije i za poslovanje u cjelini, zadatak je menadžmenta upravljanje organizacijskim promjenama. U sklopu svojih osnovnih funkcija, menadžment ima zadaću postaviti strateški plan za promjene i učinkovitu strategiju komunikacije kako bi se na taj način ovladalo mogućim otporom zaposlenika ali i učinkovito provelo promjene kroz potrebne faze do implementacije. Jedan od važnih čimbenika u procesu promjene je organizacijska kultura koja može biti podržavajuća ili osporavati promjene. Ovisno o otvorenosti organizacijske kulture promjenama i okolnostima u kojima se promjene događaju, menadžment ima težu ili lakšu zadaću voditi organizaciju do postavljenih novih ciljeva. Kako bi taj proces bio što lakši i transparentniji, osmišljeno je niz modela od koji je McKinseyev Model 7S jedan od popularnijih. Međutim, i na taj model ima zamjerki pa je osmišljen i dodatak u vidu Modela 8S koji je također predstavljen. Model 7S iznimno je koristan pri analizi početnog stanja i postavljanju ciljeva za željeno stanje kroz 7 međuovisnih elemenata: strategija, struktura, sustav, zajedničke vrijednosti, vještine, zaposlenici i stil vodstva. Kako se Model 7S koristi u praksi prikazano je kroz dva primjera. Kroz istraživački dio rada predstavljeni su stavovi članova organizacija o ulozi menadžmenta i uspješnosti provedenih organizacijskih promjena, te o njihovoj međusobnoj vezi.

**Ključne riječi:** *upravljanje promjenama, menadžment, organizacijske promjene, McKinsey Model 7S, Model 8S, strateške promjene, organizacijska struktura*

## **Summary**

Organizational changes are part of everyday business of organizations and every organization at some point faces the process of adapting to newly created internal or external circumstances. In order to make the process of change as easy as possible for the members of the organization and for the business as a whole, the management's task is to manage organizational changes. As part of its basic functions, management has the task of setting a strategic plan for changes and an effective communication strategy in order to overcome the possible resistance of employees, but also to effectively implement changes through the necessary stages until full implementation. One of the most important factors in the change process is organizational culture, which can be supportive or challenging to change. Depending on the openness of the organizational culture to changes and the circumstances in which the changes occur, the management has either difficult or easy task of leading the organization to conquer the new goals. In order to make this process as easy and transparent as possible, a number of models were designed, of which McKinsey's Model 7S is one of the most popular. Nevertheless, there are objections to that model, so an addition was designed in the form of the Model 8S, which is also presented. The 7S Model is extremely useful when analyzing the initial state and setting goals for the desired state through 7 interdependent elements: strategy, structure, system, shared values, skills, staff and leadership style. Practical use of Model 7S is presented in two examples. In the research part of the paper are presented the viewpoints of organization members on the management role and on the success of implemented organizational changes, as well as their mutual interdependence.

**Keywords:** *change management, management, organizational changes, McKinsey Model 7S, Model 8S, strategic changes, organizational structure*

## Sadržaj:

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet rada	2
1.2. Ciljevi i hipoteze rada	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka	3
1.4. Doprinos rezultata istraživanja	3
1.5. Struktura rada	4
2. MENADŽMENT U ORGANIZACIJAMA	5
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta	5
2.2. Razine menadžmenta	7
2.3. Funkcije managementna	10
2.3.1. Planiranje	11
2.3.2. Organiziranje	14
2.3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima	16
2.3.4. Vođenje	18
2.3.5. Kontrola	19
2.4. Aktivnosti i uloga menadžera	20
3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA	22
3.1. Važnost organizacijskih promjena	22
3.2. Pokretači i sudionici promjena	23
3.3. Otpor zaposlenih prema promjenama	24
3.4. Vrste promjena	26
3.4.1. Organizacijske promjene korporativnog nivoa	28
3.4.2. Organizacijske promjene prema planiranju	32
3.4.3. Funkcijske promjene	33
3.5. Mjerenje učinaka organizacijskih promjena	34
3.6. Menadžment i promjene	35

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA	37
4.1. Pojam i definicija organizacijske kulture	37
4.2. Razine organizacijske kulture	38
4.3. Supkulture	38
4.4. Dimenzije organizacijske kulture	39
4.5. Elementi organizacijske kulture	41
4.6. Vrste organizacijske kulture	43
4.7. (Su)odnos kulture društva i organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa	50
4.8. Organizacijska kultura i promjene	54
5. McKinsey 7S MODEL	56
5.1. Uloga i značaj 7S u organizacijskoj kulturi	57
5.2. Zajedničke vrijednosti temelj organizacijske kulture	59
5.3. Strategija	60
5.4. Struktura	61
5.5. Sustavi	61
5.6. Stil	61
5.7. Zaposlenici	62
5.8. Vještine	62
6. OD 7S DO 8S MODELA	63
6.1. Prednosti i nedostaci 7S	63
6.2. Alternativa Modelu 7S – Model 8S	64
6.3. Temeljne razlike između modela 7S i modela 8S	65
6.4. Projektni menadžment – korištenje Modela 7S kao metodologije	65
6.5. Digitalna transformacija – korištenje Modela 7S	69
7. EMPIRIJSKI DIO RADA	71
7.1. Metodologija istraživanja	71



7.2. Socio-demografska struktura ispitanika	72
7.3. Hipoteza H1	74
7.3.1. Diskusija rezultata istraživanja hipoteze H1	74
7.4. Hipoteza H2	80
7.4.1. Diskusija rezultata istraživanja hipoteze H2	80
7.5. Ograničenja istraživanja	85
8. ZAKLJUČAK	86
LITERATURA	87
POPIS SLIKA	90
POPIS TABLICA	91
PRILOZI: Anketni upitnik	92



## 1. UVOD

Stalne promjene na tržištu iziskuju i stalne promjene u organizacijama. Prilagodba vanjskim okolnostima kako bi organizacija postigla ili održala konkurentski položaj stalna je zadaća menadžmenta koji provodi organizacijske promjene.

U svojoj osnovi, menadžment ima zadaću voditi članove organizacije prema ostvarivanju postavljenih ciljeva u skladu sa svojom razinom. Vrhovni menadžment postavlja strateške ciljeve, viziju i misiju i odabire strategiju organizacije te spušta taktičke planove na srednju razinu menadžmenta. Niži menadžment djeluje na operativnoj razini i provodi operativne planove, rješava svakodnevne zadatke i izazove i djeluje kao katalizator promjene prema zaposlenima. U svojoj osnovi, sve razine menadžmenta provode sve menadžerske funkcije i na taj način sudjeluju u provedbi procesa promjene u organizaciji.

Organizacijska promjena nužna je u svakoj organizaciji s aspekta prilagođavanja tržištu (potrebe i želje kupaca, nove tehnologije, ubrzani prijenos informacija,...), no neke se promjene javljaju kao odgovor na iznenadne, neočekivane situacije u vanjskim ili unutarnjim okruženjima (kriza, prirodne nepogode, iznenadne promjene u vodstvu i slično). I jednim i drugim organizacijama je zajednička činjenica da je nužno provesti promjene, no one različito na njih reagiraju. Ovisno o „težini“ organizacijske promjene i sposobnosti menadžmenta da iste provede, organizacijske promjene mogu rezultirati ili potpunom prilagodbom ili potpunim neuspjehom. Jedna od važnih komponenti organizacijskih promjena jesu ljudi tj. članovi organizacije koji ovisno o tome koliko razumiju svrhu promjene istu mogu podržati ili ne. Otpor zaposlenih uvelike utječe na uspješnost provedbe organizacijskih promjena zato je osnovna zadaća menadžmenta provoditi uspješnu internu komunikacijsku strategiju.

Iako postoje mnogi modeli koji menadžerima mogu olakšati proces provedbe organizacijskih promjena, u ovom radu prikazan je Model 7S kao jedan od modela koji se češće koriste. Sami model ima svoju najveću svrhu u identifikaciji trenutnog stanja i budućeg, željenog stanja kroz 7 elemenata koji su međuovisni: strategija, struktura, sustav, zajedničke vrijednosti, vještine, zaposlenici i stil vodstva.

Rad daje bolji uvid u ulogu menadžmenta u procesu provedbe organizacijskih promjena. Posebno kroz empirijski dio rada prikazano je kako organizacijske promjene doživljavaju članovi menadžmenta, a kako zaposlenici te njihovo stajalište o uspješnosti provedenih promjena.

## 1.1. Problem i predmet rada

Kao problem rada postavlja se činjenica da većina organizacijskih promjena doživi neuspjeh i nikada se ne provedu kako je planirano. Neke promjene osuđene su na propast odmah pri planiranju i ne dočekaju implementaciju, a neke krenu sa implementacijom i, iako postoji početni zanos, nakon kratkog vremena intenzitet se postepeno smanjuje sve do konačnog prekida implementacije planiranih promjena. Pretpostavka za neuspjeh organizacijskih promjena je da se to događa zbog nedovoljne angažiranosti menadžmenta ili zbog otpora zaposlenih.

Predmet istraživanja u ovom radu je uloga i značaj menadžmenta u provedbi organizacijskih promjena te na koji način menadžment može bolje podržati provedbu promjena i uspješnije voditi promjene u organizaciji. Druga krajnost uspješnosti promjena nalazi se u području upravljanja zaposlenicima pa se jednako tako posvećuje pozornost angažiranosti zaposlenika i ulozi koju menadžment ima da bi zaposlenici bili angažirani i podržali promjene.

## 1.2. Ciljevi i hipoteze rada

Cilj rada je dobiti detaljniji uvid u ulogu menadžmenta u organizacijama s naglaskom na upravljanje promjenama. Što je točno zadaća menadžmenta, koja je uloga menadžera i što je potrebno da bi upravljanje promjenama rezultiralo uspješnom implementacijom nove strategije.

Ujedno je cilj kroz empirijski dio rada dobiti uvid u stajalište koje zauzimaju članovi menadžmenta i zaposleni o ulozi menadžmenta prilikom provođenja organizacijskih promjena. Svaka od ove dvije kategorije prebacuje odgovornost za neuspjeh na onu drugu, a u stvarnosti jedino dobrom korelacijom među njima moguće je postići uspjeh.

U radu su postavljene hipoteze:

**Hipoteza H1:** Uloga menadžmenta pri provedbi organizacijskih promjena je značajna.

*Objašnjenje hipoteze H1: Vrhovni menadžment organizacije donosi strategiju i postavlja strateške ciljeve te planove za njihovo postizanje. Takve odluke i planove potrebno je spustiti na niže razine (srednji i niži menadžment i zaposlenici) kako bi se iste provele. Pri tome je uloga menadžmenta u komuniciranju istih presudna za uspjeh same promjene.*

**Hipoteza H2.** Otpor djelatnika kao prepreke provedbi promjena može se umanjiti od strane menadžmenta.

*Objašnjenje hipoteze H2: Kako bi djelatnici dobrovoljno sudjelovali u organizacijskim promjenama bitno je da iste razumiju i da vide svrhu u promjeni. To se može postići jedino pravodobnim i jasnim komuniciranjem od strane vrhovnog menadžmenta. Djelatnici koji ne razumiju zašto se provode promjene skloniji su sabotirati njihovu provedbu, dok su djelatnici koji razumiju svrhu za organizaciju i vide za sebe benefit u promjenama skloniji sudjelovati i podržati promjene.*

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Teorijski dio analize proveden je kroz istraživanje za stolom i analizu sekundarnih izvora koji su javno dostupni u online i tiskanoj formi. To su knjige, stručni članci i publikacije vezane uz temu upravljanja promjenama, uloge menadžmenta i Model 7S.

U radu se koriste metode indukcije i dedukcije u svrhu donošenja zaključaka; analize i sinteze kod raščlanjivanja složenih cjelina ili povezivanja u jednostavnije cjeline; deskripcije i komparacije za opisivanje i uspoređivanje teorija, činjenica, metoda; te doslovne interpretacije odnosno citiranja teorija i autora.

Empirijski dio rada proveden je temeljem ankete koju je za ovu svrhu izradila autorica rada. Prvi dio rada odnosi se na sociodemografske podatke ispitanika, drugi dio na ulogu ispitanika u organizaciji, te ostatak ankete na njihovo stajalište o uspješnosti provedenih promjena i ulozi menadžmenta u organizacijskim promjenama. Svrha provedene ankete je potvrditi ili opovrgnuti hipoteze H1 i H2. Prikupljeni podaci analizirani su korištenjem programa za statističku analizu podataka SPSS.

### **1.4. Doprinos rezultata istraživanja**

Doprinos istraživanja vidljiv je osobito u empirijskom djelu rada gdje se izražavaju stajališta članova organizacija o uspješnosti provedenih promjena i ulozi menadžmenta u upravljanju promjenama. Rezultati istraživanja doprinose ukupnim naporima da se menadžmentu i zaposlenima približi važnost dvosmjerne komunikacije između te dvije kategorije.

Doprinos teorijskog djela rada je sistematični prikaz teorije o važnosti uloge menadžmenta i upravljanja promjenama, te Modela 7S kao načina na koji se promjene uspješno mogu provesti.

Ujedno će doprinos rada biti svim ispitanicima koji su direktno ili indirektno sudjelovali u istraživanju, kroz učenje o tematici rada i širenju spoznaje o važnosti upravljanja organizacijskim promjenama.

### **1.5. Struktura rada**

Rad je podijeljen na ukupno osam velikih cjelina u kojima se, uz uvod i zaključak, obrađuje tematika bitna za upravljanje organizacijskim promjenama.

Nakon uvoda i prikaza problema, ciljeva i hipoteza, obrađuje se tema menadžmenta u organizacijama kroz ulogu menadžera, razine menadžmenta i funkcije menadžera. Treća cjelina odnosi se na upravljanje organizacijskim promjenama koje su prikazane općenito kroz važnost za poslovanje, vrste promjena, dionike i otpor zaposlenih te mjerenje učinaka provedenih promjena. Posebno je naglašena uloga menadžmenta u organizacijskim promjenama kroz teorijski prikaz nekoliko autora. Organizacijska kultura definirana je kroz razine, dimenzije, elemente i vrste kulture te odnos kulture organizacije s kulturom društva i kulture i promjene. Peti dio posvećen je Modelu 7S njegovom značaju za upravljanje promjenama i elementima koji ga sačinjavaju, a šesti dio njegovoj nadogradnji i primjerima korištenja modela u provedbi organizacijskih promjena. Sedmi dio se odnosi na empirijski dio rada gdje su izneseni rezultati provedenog istraživanja i potvrđene hipoteze H1 i H2. Zadnji dio, zaključak, donosi završna razmatranja o teorijskom i empirijskom istraživanju, te popis literature, slika i priloga.

## 2. MENADŽMENT U ORGANIZACIJAMA

Svaka organizacija kao svoj sastavni dio ima menadžment: menadžment kao rukovoditelje, procese, vještinu vođenja ili funkciju u organizaciji. Iz različitih perspektiva menadžment se može različito definirati no nedvojbeno je da ima veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacije.

### 2.1. Pojmovno određenje menadžmenta

Menadžment se prema Certo i Certo (2006) može sagledavati u tri aspekta: a) kao proces odnosno povezane aktivnosti, b) koje su usmjerene na postizanje organizacijskih ciljeva, c) kombinirajući raspoložive resurse (ljudi, novac, kapital i sirovine).

Iako postoje razne definicije menadžmenta i svaka od njih bi se mogla dopuniti, u nastavku donosimo neke od njih.

*„...menadžment (je) proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću koji se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. To upućuje na složenost menadžmenta kao procesa koji se trajno obavlja sve dok traje neka organizacija. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, nema ni menadžmenta. A koordinacija nije nimalo jednostavan posao. Sposoban menadžer mora uspostaviti potrebnu horizontalnu i vertikalnu koordinaciju koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije.“* (Sikavica i sur, 2008:9)

Menadžment u organizacijama najčešće se odnosi na upravljanje ljudima i međusobnim odnosima u organizaciji. Sve više se naglasak stavlja na *soft* varijable koje se odnose na ljude, u odnosu na ranije faze kada su se više naglašavale *hard* varijable (strategija, struktura, tehnologija, kontrola).. (Sikavica i sur, 2008:10)

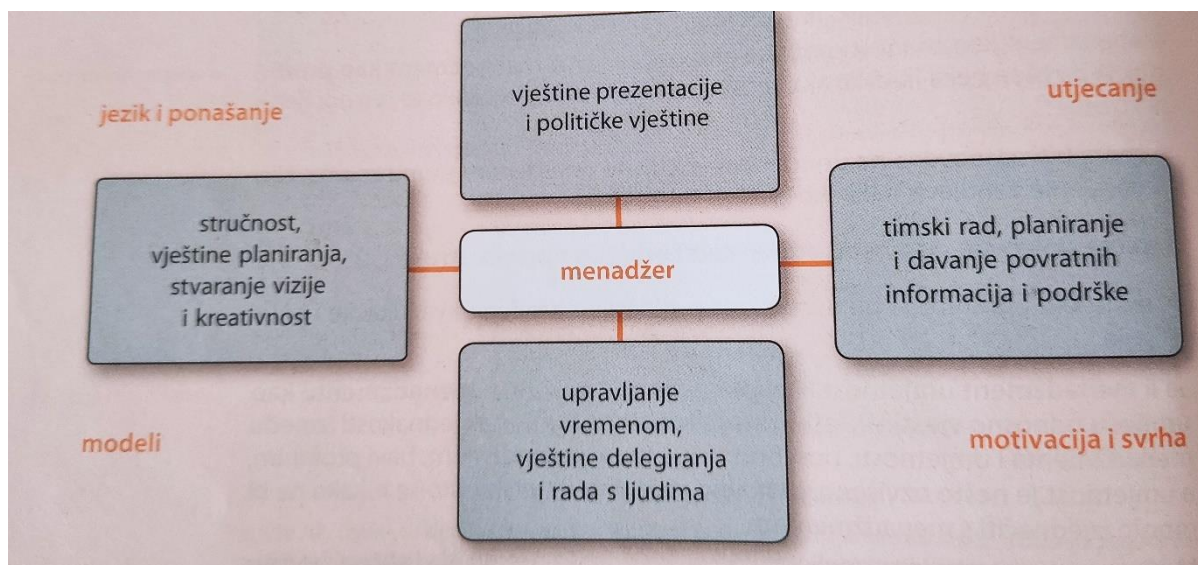
Prema Gutić i sur. (2017:13) *„Menadžment je prvenstveno proces upravljanja, a ne jednokratni akt. On je točno definiran i determiniran poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili poslovnim podsustavima s osnovnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća.“* Uz to, isti autor navodi da *„menadžment prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave, organizacijske strukture i upravljačke razine jednog poduzeća i integrira ih u jednu cjelinu. ... Može označavati skupinu ljudi (tim) koji ima za zadatak postići i realizirati odgovarajuće ciljeve i zadatke tog poduzeća.“*

Menadžment se razvijao kroz godine pa se tako mogu definirati četiri osnovne faze menadžmenta (Sikavica i sur, 2008:11):

1. Primarni menadžment – koji naglašava osobno i zajedničko,
2. Racionalni menadžment – koji stavlja naglasak na funkcijsko i organizacijsko,
3. Razvojni menadžment – koji se fokusira na individualno i neovisno,
4. Metafizički menadžment - naglasak je na duhovnom i kulturnom kao osnovi.

Danas živimo u doba duhovnog menadžmenta koji u centar stavlja čovjeka i višu svrhu rada, odgovornost prema društvu i osobno zadovoljstvo zaposlenika, a sve u svrhu postizanja konkurentske prednosti i organizacijskih ciljeva.

Menadžment se između ostalog sagledava i kao vještina te se postavlja pitanje postoji li talent za obnašanje te funkcije. Kada govorimo o specifičnim sposobnostima koja su stečena ili naučena kroz praksu, tu se javlja razlika između menadžera početnika i menadžera sa višegodišnjim iskustvom. Menadžerske se vještine razvijaju i upravo zbog toga i razlikuju od menadžera do menadžera. Menadžerske vještine pomažu menadžerima da svoje menadžersko iskustvo iskoriste na najbolji način i usmjere ih na odgovarajuće aktivnosti. (Sikavica i sur, 2008:16) Prikaz temeljnih ključnih vještina dajemo na slici 1.



**Slika 1.** Ključne vještine menadžera

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 16



Menadžer koji ima razvijene menadžerske vještine i prirođeni talent, ostvaruje bolje uspjehe, a s obzirom na ulogu menadžera da koordinira ljude i odnose, naziva se i vođom.

Kuleš navodi, citirajući Carnall (Kuleš, 2011:201): *“Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari”*

Menadžer ne mora uvijek biti lider (vođa) niti je svaki vođa menadžer. Menadžment se može naučiti, a lideri se rađaju i takvi su po karakteru. Međutim, menadžeri koji u sebi nemaju liderskih osobina najčešće ne mogu biti uspješni menadžeri na dugi rok. (Gutić i sur. , 2017:23)

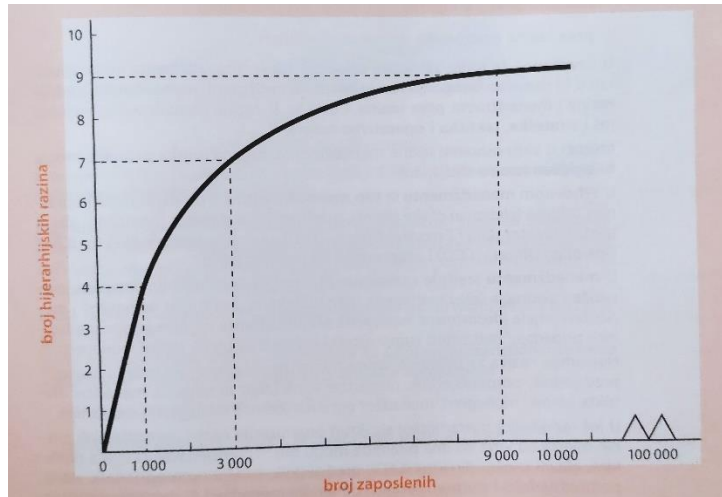
Moderni (metafizički) menadžment zahtjeva od menadžera današnjice da budu kreativni, sposobni i talentirani, da imaju izraženu individualnost i inovatorske sposobnosti i mogu zadovoljiti izazove okoline. Važna uloga menadžera je da inspirira i motivira svoje suradnike. *„Tri su ključne točke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnog menadžera. Prva je kako ističe W.B. Wriston, u pronalaženju najbolji suradnika. Druga je u pronalaženju načina za motiviranje svojih suradnika, a treća bitna odrednica uspješnih menadžera vidi se u davanju dovoljno slobode suradnicima da rade na svoj način.“* (Sikavica i sur, 2008:17)

Kako je predvidio Sikavica i sur. (2008), menadžer budućnosti bit će mlađi od sadašnjih kolega, sposoban donositi pravilne odluke u različitim situacijama, sve više će menadžera biti žena koje osim naučenih i stečenih sposobnosti u odlučivanju koriste i instinkt, fleksibilne su, samouvjerene, bistre i sa prirodnom naklonošću za koordinacijom poslova.

Da menadžment ima vrlo važnu ulogu u ostvarivanju uspješnog poslovanja svjedoči i citat (Sikavica i sur, 2008:17): *„Uspjeh organizacija, danas više nego ikada, rezultat je djelotvornog menadžmenta. Polovina svih novih poslova propadne tijekom prve dvije godine poslovanja, a u tijeku pet godina propadne oko 70% novih poslova. U više od 90% slučajeva razlog neuspjeha i propadanja je u nedjelotvornom menadžmentu.“*

## **2.2. Razine menadžmenta**

Definirano strukturom organizacije, potreba je za višim ili nižim razinama menadžmenta ovisi o potrebi za kontrolom i broju suradnika čiji posao menadžer direktno kontrolira. Kako je broj suradnika koje menadžer može kontrolirati ograničen: na višim razinama je to manji broj, na nižim razinama veći, s rastom broja zaposlenih i dubina organizacije postat će veća, kao je prikazano na slici 2. (Sikavica i sur., 2008:37)



**Slika 2.** Odnos između veličine organizacije i broja razina menadžmenta

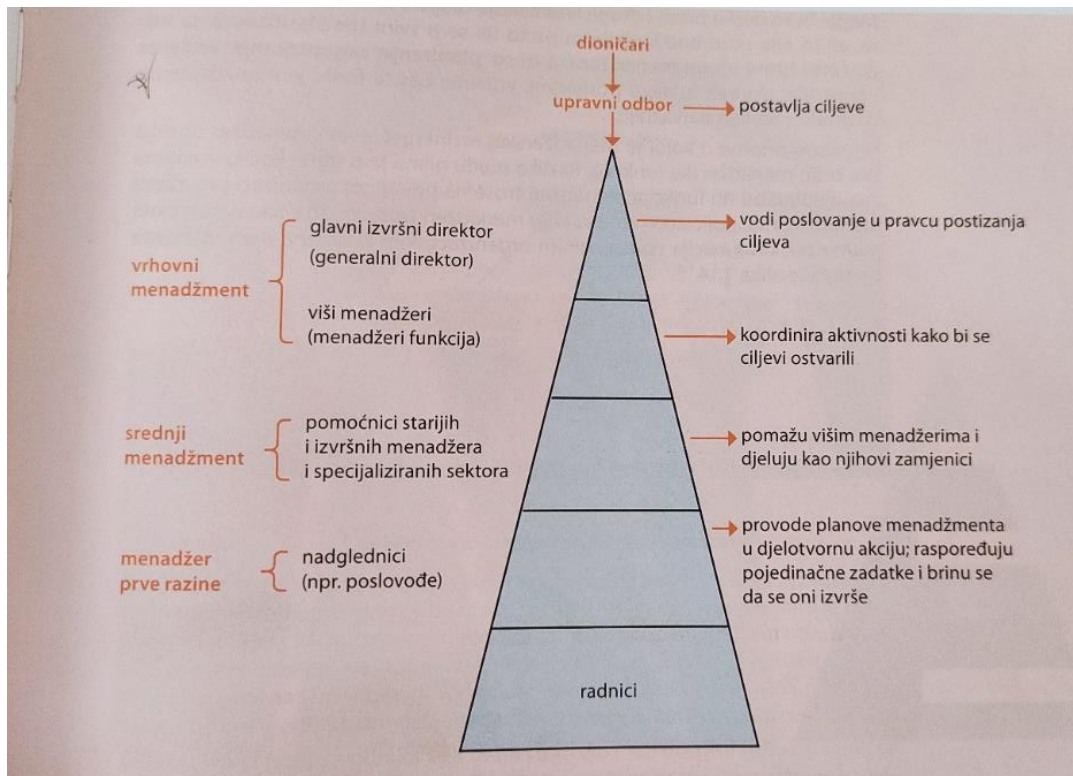
Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, str 37

*„Broj razina menadžmenta u bilo kojoj organizaciji izravna je posljedica veličine organizacije mjerene brojem zaposlenika te širine raspona kontrole. Organizacijske razine impliciraju i organizacijsku hijerarhiju.“* (Sikavica i sur., 2008:37)

Organizacijska hijerarhija nije sama po sebi imperativ u organizacijama. Ona se javlja kao posljedica podjele rada. Iako razni autori navode i dodatne razine, prema Sikavica i sur. (2008:38) najvažnije su razine:

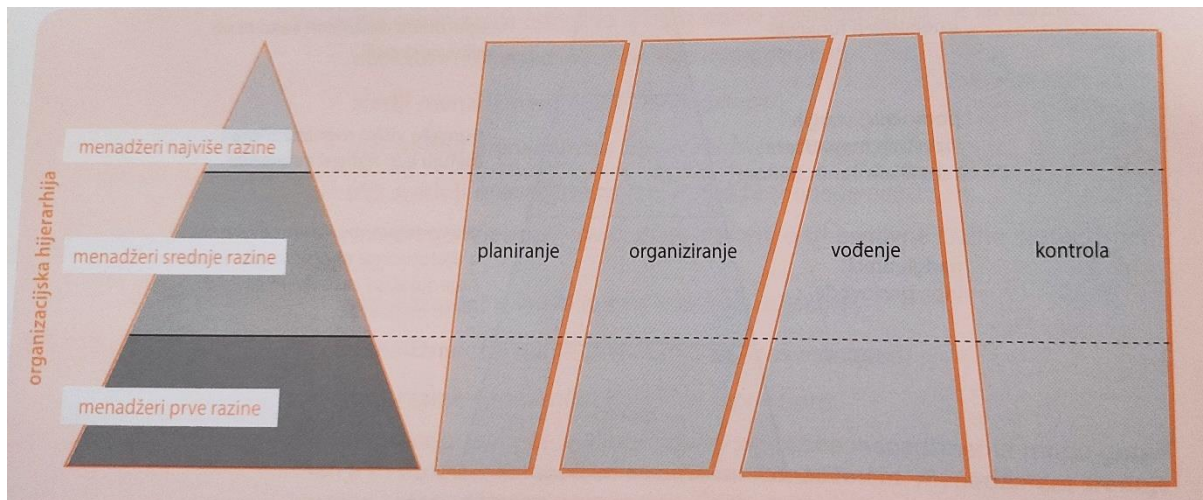
1. Menadžment najviše razine (vrhovni menadžment) ili strateška razina
2. Menadžment srednje razine (srednji menadžment) ili taktička razina
3. Menadžment prve razine (niži menadžment) ili operativna razina



**Slika 3.** Organizacijska piramida

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str 39

Razine menadžmenta imaju svoju svrhu u definiranju djelokruga rada menadžera. Različite razine menadžmenta imaju i različit djelokrug rada. Kao četiri glavne funkcije navode se planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Bez obzira o kojoj se razini menadžmenta radi, te su funkcije zastupljene ali se razlikuju po količini vremena koje pojedini menadžer troši na koju funkciju. Slika 4. pokazuje upravo tu raspodjelu. (Sikavica i sur., 2008:40)



**Slika 4.** *Vrijeme utrošeno za obavljanje menadžerskih funkcija po razinama*

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, str 40

Osim po vremenu koje troše na obavljanje pojedinih funkcija, menadžerske razine se razlikuju i po ciljevima koje donose. Tako viši menadžment donosi korporacijske i strategijske ciljeve, srednji menadžment ciljeve pojedinih poslovnih funkcija, a niži menadžment je zadužen za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih skupina. Također je razlika i u odlukama koje donose: vrhovni menadžment donosi strateške odluke, srednji taktičke a niži menadžment operativne i rutinske odluke. Uz navedeno, visoki menadžment najčešće odlučuje o nestrukturiranim problemima kod kojih postoji visoka nesigurnost u odlučivanju dok na najnižoj razini odlučivanje se odvija uz puno veću sigurnost jer se problemi ponavljaju i jednostavni su. (Sikavica i sur., 2008:40-41-43)

### **2.3. Funkcije managementa**

Menadžment ima važnu ulogu u organizaciji kao proces transformacije raspoloživih inputa (resursi) u maksimalne outpute (ishodi). Prema Sikavica i suradnici (2008:22-23), navodeći Koontz i O'Donnell, taj proces ogleda se kroz pet osnovnih funkcija menadžmenta:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim potencijalima
4. Vođenje
5. Kontrola

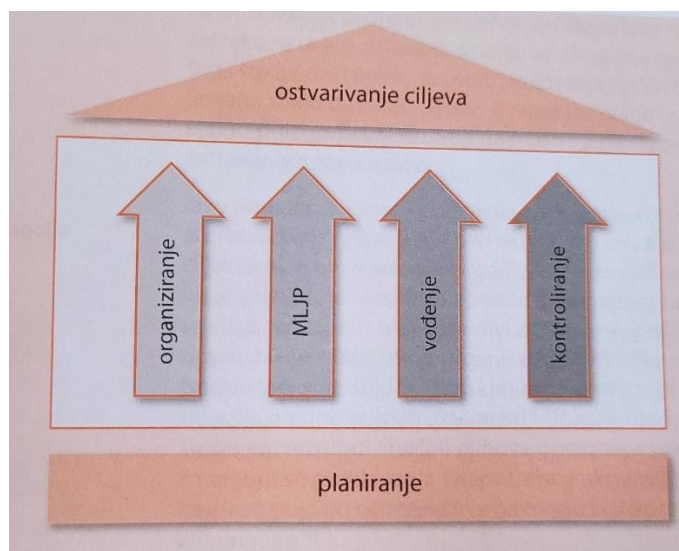
Isti autori stavljaju naglasak na koordinaciju koju ne smatraju posebnom funkcijom menadžmenta nego njegovim sastavnim dijelom.

Svi menadžeri obavljaju sve menadžerske funkcije, razlika je samo u kojoj mjeri: „...prema jednom istraživanju, planiranje (je) najvažnija funkcija za menadžere najviše razine menadžmenta, nešto manje su im važne funkcije organiziranja i kontrole, a najmanje im je važna funkcija usmjeravanja, odnosno vođenja. Na srednjoj razini menadžmenta, sve su menadžerske funkcije otprilike podjednako (srednje) važne, dok je na najnižoj razini menadžmenta najvažnija funkcija usmjeravanja, odnosno vođenja, a zatim funkcija kontrole, dok su najmanje važne funkcija planiranja i organiziranja.“ (Sikavica i sur., 2008:24)

### 2.3.1. Planiranje

„Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljevi) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije.“ (Sikavica i sur.. 2008:139)

Planiranje je najosnovnija funkcija menadžera i odnosi se na sposobnost menadžera da vidi dugoročnu sliku organizacije. Uključuje izbor vizije i misije i odluke o poduzimanju akcija za njihovo ostvarenje. Nakon postavljanja planova kao temelja, moguće se odabrati aktivnosti za njihovu provedbu kroz ostale funkcije menadžmenta, kako je vidljivo na slici 5.



**Slika 5.** Planiranje kao temelja funkcija menadžmenta

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, 139str

*„Upravo se uspješnost menadžera i temelji na njihovoj sposobnosti da misle dugoročno, da razumiju sve dinamičniju okolinu i da pronađu odgovarajuće odgovore za uspješno poslovanje organizacije u novim promijenjenim uvjetima.“ (Sikavica i sur., 2008:24)*

Za dobro planiranje nije dovoljno samo sagledati sadašnje uvjete nego i uzeti u obzir nepredvidljivost tržišta, tehnološki razvoj i sve veću konkurenciju. Pravodobnim planiranjem organizacija ostvaruje bolje poznavanje ciljeva i odabir aktivnosti za njihovo ostvarivanje, veću fleksibilnost poslovanja, bolju koordinaciju rada i veće zadovoljstvo djelatnika, minimiziranje rizika i neizvjesnosti, usmjerenost na budućnost i promjene, bolja kontrola, razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju, bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini. (Sikavica i sur., 2008:143)

Proces planiranja, prema Sikavica i sur (2008), sastoji se od pet faza:

1. Definiranje ciljeva organizacije
2. Određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na ciljeve, tj. analiza okoline
3. Predviđanje budućih događaja (izrada vizije, misije i strategije)
4. Izrada planova
5. Implementacija tj. realizacija planova (i evaluacija)

Isti autor (Sikavica i sur., 2008:144) opisuje proces planiranja kroz analizu okoline koja predstavlja početak kako bi se budući planovi uklopili u stanje na tržištu te navodi da je razumijevanje okoline ključno za uspjeh na tržištu. Nakon toga definiraju se vizija i misija na temelju kojih se dalje definiraju ciljevi i strategija za ostvarivanje tih ciljeva. Prije provedbe planova, isti se trebaju razraditi, te nakon toga prionuti implementaciji i realizaciji planova. Zadnju fazu, fazu implementacije, autor smatra najvažnijom fazom, jer bez obzira na važnost prijašnjih faza, ukoliko ne dođe do realizacije njihovo postojanje nije važno. i konačno, nakon implementacije, važno je evaluirati rezultate, tj provesti kontrolu nad ostvarenim ciljevima i usporediti sa planiranim stanjem.

Planovi se mogu klasificirati po različitim osnovama (Sikavica i sur., 2008:25,163-170):

- Prema vremenu: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni

Kratkoročni planovi donose se na vrijeme do godinu dana i odnose se na taktičke planove za obavljanje svakodnevnih aktivnosti. Srednjoročni planovi donose na period od godinu dana do pet godina, a dugoročni planovi na pet i više godina. S obzirom da su dugoročni planovi

najčešće strateški planovi, oni i trebaju uključivati duži rok no kako tvrtke revidiraju planove svakih godinu dana tako se i strateški planovi češće prilagođavaju.

- Prema opsegu aktivnosti: strateški, taktički i operativni

Strategijski planovi su planovi najviše razine i odnose se na ciljeve koji se postavljaju za budućnost organizacija u dugom roku. Oni su opširni i za njihovu izradu teško je prikupiti inpute jer se odnose na buduće poslovanje. Iz strategijskih ciljeva proizlaze taktički i operativni ciljevi. Taktički planovi su srednjoročni planovi koji razrađuju korake za ostvarenje ciljeva organizacije, aktivnosti, vremenske resurse i ostale potrebne resurse. Njihova je svrha operacionalizacija strategijskih planova pri čemu se za svaki strategijski plan donosi nekoliko taktičkih planova. Operativni planovi opisuju zadatke, poslove, procedure i procese najčešće se odnose na dnevne ili tjedne aktivnosti. Dodatno razrađuju taktičke planove i na taj način doprinose ostvarivanju strategijskih planova. Donose se na razini odjela, radne grupe ili pojedinca i to su kratkoročni planovi.

- Prema učestalosti uporabe: trajni i jednokratni

Trajni planovi prikladni su za programirano odlučivanje u situacijama koje se ponavljaju. Oni se primjenju neki duži period i vrijede za sve dijelove organizacije, tj. to su standardi ponašanja koji olakšavaju donošenje rutinskih odluka. Oni mogu biti politike, procedure ili pravila. Jednokratni planovi koriste se samo jednom, dok se ne postigne cilj zbog kojeg su doneseni. Postoje tri vrste: (1) programi koji su planovi koji opisuju veliki pothvat koji može trajati nekoliko godina, (2) projektni planovi su planovi za realizaciju projekta koji je provodi jednokratno, manje su obuhvatni i kratkoročniji od programa, (3) proračuni su numerički izrazi očekivanih rezultata i služe za alokaciju resursa unutar organizacije. Njima se specificira koliko će se sredstava utrošiti na rad, sirovine i materijal, marketing i slično. Oni se koriste za planiranje i kontrolu. Četiri su osnovne vrste proračuna: proračuni prihoda i rashoda, proračuni gotovine (novca), proračuni izdataka kapitala, proračuni vremena, prostora, materijala ili proizvoda.



**Slika 6.** Razine planiranja

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga str 146

Slika 6. prikazuje povezanost razina menadžmenta i planiranja. Vrhovni menadžment zadužen je za strategijsko planiranje što zahtjeva holistički pristup cijeloj organizaciji. Srednji menadžment donosi taktičke planove i postavlja taktičke ciljeve jer *“su najbolji u upravljanju aktivnostima i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija, odnosno divizija”*. Najniži menadžment donosi operativne planove jer *“najbolje razumiju svakodnevnu problematiku”* odnosno svakodnevne aktivnosti i poslove. (Sikavica i sur., 2008:146)

Vizija je izjava o budućnosti kakvu organizacija želi za sebe i svoje poslovanje. Izjava o viziji je kratka rečenica koja opisuje gdje se organizacija vidi u budućnosti te se njome može voditi svaki član organizacije. Misija definira smjer u kojem se organizacija želi razvijati. Uključuje filozofiju organizacije, njezine vrijednosti, proizvode ili usluge, kupce ili klijente. Misija je temelj za vrednovanje uspjeha. (Sikavica i sur., 2008:147)

### 2.3.2. Organiziranje

Nakon planiranja i postavljanja ciljeva, važno je odrediti i uskladiti uloge kako bi članovi organizacije mogli radom doprinijeti ostvarenju postavljenih ciljeva.



Prema Sikavica i sur. (2008:25) organiziranje ima zadatak:

- „Uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji
- Grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture
- Dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima
- Odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije.“

*“Kvaliteta obavljanja funkcije organiziranja brzo se uočava u samom funkcioniranju organizacija kroz postojanje ili nepostojanje disfunkcija u organizaciji, preklapanje obavljanja pojedinih poslova od dviju ili više osoba ili organizacijskih jedinica, kao i postojanje poslova u organizaciji koje nitko ne obavlja. Naravno da kvaliteta organiziranja ovisi o sposobnostima i znanju menadžmenta da na najbolji mogući način poveže sve resurse organizacije u procesu transformacije inputa u outpute.”* (Sikavica i sur., 2008:285)

Organiziranje kao funkcija menadžmenta ne odvija se samo na najvišim razinama menadžmenta nego na svim razinama, a isto tako postoje i posebni odjeli koji se bave organizacijom. Menadžeri su svakodnevno uključeni u proces organiziranja i svakodnevno obavljaju tu funkciju. Organiziranje je stalni i neprekidan proces prilagođavanja unutarnjeg ustroja vanjskim okolnostima o čemu govori i situacijski pristup organiziranju. Osim prilagodbe okolini, menadžeri imaju stalnu ulogu u dizajniranju organizacije kako bi ostvarili racionalnu uporabu svih resursa u organizaciji.

*“...kako ističe S.C.Certo, da je funkcija organiziranja izuzetno važna za sustav menadžmenta zato što je to osnovni mehanizam s kojim menadžeri ostvaruju svoje planove. Funkcija organiziranja kreira i održava odnos između svih resursa organizacije upućujući na to koji se resursi trebaju uporabiti za navedene aktivnosti te gdje i kada.”* (Sikavica i sur, 2008:288)

Osnovna težnja organiziranja je uspostaviti balans između stabilnosti i fleksibilnosti organizacije. Stabilnost omogućava specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te tako snižavanje troškova, a fleksibilnost brzu prilagodbu promjenama. (Sikavica i sur., 2008:290)

Svaka organizacija teži ideji samoorganizacije tj samo održivosti. No, za organizacije u poslovnom svijetu to je nedostižan cilj pa one ovise o sposobnostima menadžmenta da uspostavi optimalnu organizaciju.

Svaku organizaciju određuju dvije dimenzije: misija i granice organizacije, pri čemu i jedno i drugo mogu biti jasne ili nejasne. Organizacije čija su misija i granice jasne je puno stabilnija, dok se nejasne granice i misija ogledaju u čestim promjenama. Stabilnim organizacijama odgovara birokratska struktura s naglašenom vertikalom specijalizacijom i hijerarhijskom kontrolom za koju je karakterističan repetitivno i rutinsko obavljanje poslova. Nestabilnoj organizaciji odgovara adaptivna tj. organska struktura koja se prilagođava potrebama okoline te je naglasak na procesnom pristupu i horizontalnoj organizaciji. (Sikavica i sur., 2008:289)

*“Organiziranje je, kako kaže M. Novak, proces, a organizacija stanje, tj. rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u procesu organiziranja. S obzirom na to da su promjene stalne, znači da se u procesu organiziranja organizacije neprestano mijenjaju tj. prelaze z jednog stanja u drugo.”* (Sikavica i sur., 2008:290)

Kako navodi Sikavica i sur (2008:293) sve više se uz pojam organiziranja veže i pojam arhitektura organizacije koja obuhvaća formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, kulturu djelovanja, selekciju, socijalizaciju i razvoj zaposlenih. Kao ključni sadržaj procesa organiziranja navodi podjelu zadataka, delegiranje ovlasti, integraciju pojedinačnih zadataka i određivanje kriterija grupiranja zadataka.

### 2.3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve važnija funkcija menadžmenta u suvremenim organizacijama koje shvaćaju važnost ljudskog kapitala i brinu o svojim djelatnicima. Glavni cilj te funkcije je razmjestiti odgovarajuće ljude na odgovarajuća radna mjesta. (Sikavica i sur., 2008:27)

Kako navodi Sikavica i sur. prema Bahtijarević-Šiber (2008:26), osnovne zadaće funkcije upravljanja ljudskim resursima su: *„planiranje ljudskih potencijala, analiza posla, pribavljanje ljudskih potencijala, profesionalna selekcija, identifikacija i selekcija menadžera, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj.“* No, uz to bitno je da je organizacija usmjerena na zadržavanje kvalitetnih zaposlenika te radi na njihovom stalnom usavršavanju.

*„Samo one organizacije, kako navode D.A. De Cenzo i S. P. Robbins, koje su sposobne zadobiti, razvijati, poticati i zadržavati istaknute radnike, bit će sposobne ostvarivati svoje ciljeve.“* (Sikavica i sur., 2008:26)

Menadžment ljudskih potencijala vezan je direktno na organizacijske ciljeve ali ima i specifične ciljeve koje ostvaruje koji se mogu podijeliti u tri skupine: poslovni i ekonomski,

socijalni ciljevi i ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena. Pri tome, u suvremenim organizacijama menadžment ljudskih potencijala primarno ima za cilj pridonijeti uspjehu organizacije te podržati ostvarivanje konkurentskih prednosti kroz ljude. (Sikavica i sur., 2008:598)

U različitim organizacijama upravljanje ljudskim potencijalima je različito raspoređeno, no najčešće u organizaciji postoji odjel za upravljanje ljudskim potencijalima što ne umanjuje važnost funkcije menadžmenta. U takvim organizacijama su poslovi upravljanja ljudskim potencijalima podijeljeni između odjela upravljanja potencijalima i menadžera. Mogući primjer raspodjele daje Sikavica i sur. (2008:605) kako je prikazano u tabeli 1. niže.

Pribavljanje ljudskih potencijala	
Odjel ljudskih potencijala zadužen je za osiguranje izvora kvalitetnih kandidata i raspisivanje natječaja, testiranje intervju te preporuke za kandidate	Menadžer je taj koji utvrđuje potrebe za zapošljavanjem, odabire između kandidata i uvode zaposlenike u rad.
Trening i obrazovanje	
Odjel ljudskih potencijala priprema edukacije u skladu sa strategijom i ciljevima, pomaže vrhovnom menadžmentu razviti plan razvoja za menadžere, pomaže u planiranju i provođenju programa treninga i obrazovanja, priprema obrazovna pomagala i organizira seminare.	Menadžeri utvrđuju obrazovne potrebe svojih podređenih, primjenjuju menadžerski razvoj za djelatnike prema planu, koriste stručnjake za edukaciju iz odjela ljudskih potencijala za potrebne obuke, odlučuju o budućim treninzima na temelju evaluacija provedenih treninga.
Radni odnos	
Odjel ljudskih potencijala dijagnosticira probleme i poremećaje u radnim odnosima i s menadžerima razrađuje preventivne mjere, priprema radne ugovore, savjetuje menadžera u pregovorima sa sindikatom, rješava pitanja interpretacije radnih ugovora, savjetuje u sporovima i arbitraži, održava kontakt s predstavnicima sindikata.	Menadžeri svakodnevno komuniciraju sa sindikatom i održavaju kontakt, savjetuju za izmjene ugovora kako bi se unaprijedilo poslovanje, daju stručne savjete, donose konačne odluke o žalbama i prigovorima, prikupljaju podatke koje traži odjel ljudskih potencijala, održavaju odnos sa predstavnicima sindikata i svim zaposlenima kako bi se osigurali dobri odnosi.

**Tabela 1.** *Moguća raspodjela poslova između odjela ljudskih potencijala i menadžera*

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga str 605-607

Iako je raspodjela poslova podijeljena, odgovornost za upravljanje ljudskim potencijalima pripada menadžmentu, odnosno linijskim menadžerima dok je odjel samo podrška upravljanju. Menadžeri na različitim razinama imaju različite uloge. Vrhovni menadžment postavlja dugoročne ciljeve i politiku upravljanja ljudskim potencijalima. Srednji menadžment kontrolira operativne postupke i programe kojima se ostvaruju ciljevi i provode politiku i programe vrhovnog menadžmenta. Niži menadžment interpretira ciljeve i programe zaposlenicima, upravlja prigovorima i usmjerava rad zaposlenih, te prenosi interese zaposlenika višem menadžmentu. Menadžeri ljudskih resursa osiguravaju pomoć menadžerima svih razina kroz stručnu podršku. (Sikavica i sur., 2008:608)

#### 2.3.4. Vođenje

Kako navodi Sikavica i sur. (2008:27), vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve se ostale funkcije obavljaju i u okviru drugih organizacijskih jedinica. Upravo zbog toga je vođenje, kako navodi Sikavica i sur. prema Koontz i Weihrich, najvažniji aspekt menadžmenta. Vođenje se odnosi na slijeđenje tj. na volju zaposlenika da rade prema uputama i željama menadžera a uključuje niz aktivnosti usmjerenih na komunikaciju između menadžera i zaposlenih. Isti autori navode kako moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije: orijentacija na potrošače, zaposlene i stalne inovacije i promjene. ovisno o orijentaciji, potrebno je prilagoditi i stil vođenja.

*„Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima Bit je vođenja u tome što se ono bavi međuljudskim aspektom menadžmenta pa uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje.“* (Sikavica i sur., 2008:27)

Iako su menadžment i vođenje blisko povezani, oni nisu jedno te isto pa se vođenje može sagledati kao odnos menadžera i vođe. Kako navodi Sikavica i sur. (2008:462) prema C.A. Carnall, menadžer je onaj koji radi na pravi način, a vođa onaj koji radi prave stvari. Nadalje, kod menadžmenta je naglasak na planiranju i organiziranju, a kod vođenja je naglasak na slijeđenju. Menadžment uključuje obavljanje poslova pomoću drugih ljudi, a vođenje se odnosi na odnose među ljudima. Za menadžment su važni rezultati, a za vođenje promjena i vizija. Menadžeri su usmjereni na ostvarivanje postavljenih ciljeva, a vođe sami kreiraju ciljeve. Međutim, vođenje nije nužno bolje od menadžmenta niti može zamijeniti menadžment. Idealno je kad je menadžer ujedno i vođa, što osigurava uspješniji rad menadžera.

*“Način na koji se menadžeri ili općenito oni koji su u poziciji da odlučuju, ponašaju u odnosu na zahtjeve pojedine situacije, obično se opisuje kao stil vođenja.” (Šunje i sur.,2012:380)*

Isti autori navodeći istraživanje Lind i Stevens (2004) naglašavaju da vođe uspješnih spajanja i preuzimanja imaju jasnu viziju, direktnu komunikaciju sa zaposlenima i promišljanju o načinu provedbe organizacijskih promjena. Te vođe zaposlenici su okarakterizirali kao vođe koji mogu nadahnuti zaposlene.

Šunje i sur. (2012 prema Yukl, 2006) iznose da se ponašanje menadžera može podijeliti na ono koje u fokusu ima zaposlenike tj. odnose i potrebe zaposlenika i ono ponašanje koje ima u fokusu isključivo obavljanje zadataka i ostvarivanje ciljeva.

Ovisno o stupnju uključivanja zaposlenih, možemo identificirati autokratski i demokratski stil vođenja. Vođa autokrat samostalno donosi odluke bez konzultacija sa zaposlenima i samo ih izvještava o odlukama. Moć je u njegovoj ulozi te mu to omogućuje brzo donošenje odluka. (Sikavica i sur, 2008). Demokratski stil uključuje zaposlenike u odlučivanje i tu vođa prije donošenja odluke traži informacije i mišljenja zaposlenika, sudjeluje u grupnim sastancima i donosi odluke prema zajedničkom dogovoru za zaposlenima. Učinkoviti menadžeri i vođe su oni koji kombiniraju oba stila prema potrebi. (Šunje i sur., 2012)

### *2.3.5. Kontrola*

Kontrola je posljednja funkcija po redu no nije zbog toga manje važna. Kontrolom se uspoređuju planirani i ostvareni ciljevi te se na taj način integrira cjelokupni proces menadžmenta.

*„Kontrola kao funkcija menadžmenta je nadzor nad djelovanjem organizacije s svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.“ (Sikavica i sur., 2008:27)*

Proces kontrole uključuje tri koraka (Sikavica i sur., 2008:27):

- 1. „Određivanje standarda kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim*
- 2. Mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan*
- 3. Otklanjanje odstupanja od standarda i plana.“*

Kontrola može biti preliminarna, kontrola u tijeku i naknadna kontrola, pri čemu je preliminarna kontrola učinkovitija jer omogućuje otklanjanje pogrešaka prije završetka procesa dok naknadna kontrola osigurava isključivo feedback.

## 2.4. Aktivnosti i uloga menadžera

Aktivnosti menadžera „obuhvaćaju sve poslove koje menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija.“ (Sikavica i sur., 2008:28)

S obzirom da su sve organizacije različite, i aktivnosti menadžera će biti drugačije. Iako su menadžerske funkcije iste, različite aktivnosti će se poduzimati ovisno o poslovnim situacijama. Razlike se odnose na to u kojoj je fazi životnog ciklusa organizacija, radi se li o normalnim uvjetima ili o krizi, aktivnosti se razlikuju ovisno o tome jesu li usmjerene prema budućnosti ili sadašnjosti, usmjerene interno ili eksterno, te odnose li se na usmjeravanje sebe ili djelatnika. (Sikavica i sur. 2008:29)

Osnovna aktivnost menadžera je donošenje odluka, često u okolnostima koje su neizvjesne, uz nepotpune informacije i o problemima. Upravo to čini menadžerski posao dinamičnim i zahtjeva od menadžera predanost i fleksibilnost. Kako navodi Sikavica i sur. (2008:30), Mintzbert zbog toga razlikuje menadžerske uloge umjesto funkcija. On promatra što menadžeri rade i grupa njihove uloge u tri osnovne skupine:

### 1. „interpersonalne uloge

- *Uloga predstavnika organizacije, uloga vođe i uloga osobe za vezu*

### 2. informacijske uloge

- *uloga nadzora, uloga distributera informacija i uloga glasnogovornika*

### 3. uloga odlučivanja

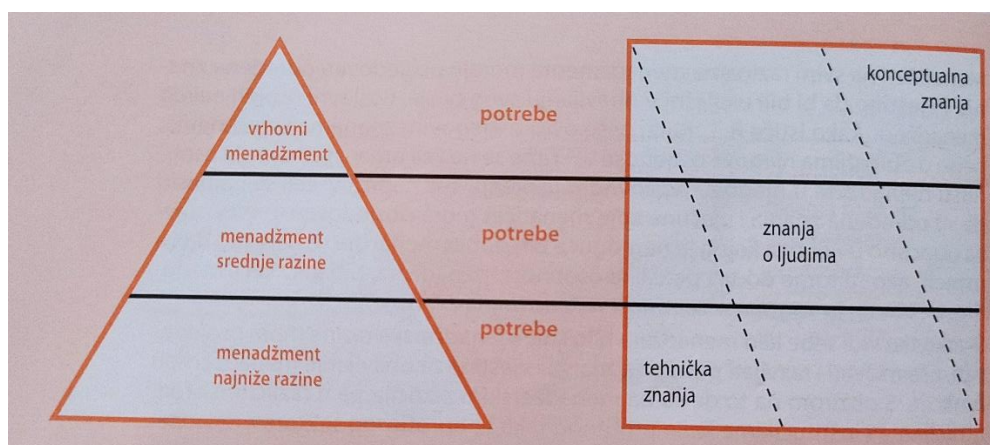
- *uloga poduzetnika, uloga kontrolora poremećaja, uloga alokatora resursa i uloga pregovarača.“*

Menadžerske uloge i funkcije su komplementarne jer bez obzira na argumente podjele, u svakoj ulozi menadžer obavlja neke funkcije, a u svakoj funkciji menadžer ima neke uloge. (Sikavica i sur., 2008:32)

Kako se mijenja poslovanje i okolina, tako se mijenjaju i uloge menadžera. U novije doba, menadžer se transformira u mentora, trenera i savjetnika. Kao mentor on se ostvaruje kroz usmjeravanje, vođenje i razvoj; kao trener promiče nove ideje i postavlja zadatke te brine o ostvarivanju rezultata, a kao savjetnik pomaže pri rješavanju problema, te kod uvođenja novih procesa i procedura. Kako se mijenja organizacija, tako se mijenja i menadžer. (Sikavica i sur., 2008:33)

Znanja i vještine koje su potrebne svakom menadžeru da bi bio dobar menadžer mogu se podijeliti u tri temeljne vrste (Sikavica i sur., 2008:34), kako je prikazano na slici 7:

1. tehnička znanja i vještine – najvažnije na nižim razinama menadžmenta
2. konceptualna znanja i vještine, tj. znanja oblikovanja – najpotrebnija na najvišim razinama menadžmenta
3. znanja i vještine u ophođenju odnosno komuniciranju s ljudima – jednako važne na svim razinama.



**Slika 7.** Odnos između razina menadžmenta i znanja i vještina na pojedinim razinama

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, str. 34

Tehnička znanja i vještine odnose se na sposobnosti korištenja stečenih stručnih, specijalističkih i analitičkih znanja. Konceptualna znanja i vještine odnose se na sposobnost shvaćanja apstraktnih ideja i njihovu primjenu u specifičnim situacijama. Na taj način menadžer može vidjeti „veliku sliku“, odnosno ima holistički pristup organizaciji. Znanja i vještine u ophođenju s ljudima uključuju uspješnu komunikaciju, vođenje, motivaciju, timski rad i stvaranje pozitivnog ozračja. Ove su vještine neophodne na svim razinama managementa jer osim znanja menadžer mora znati „s ljudima“, a menadžeri sa dobrim socijalnim vještinama oko sebe okupljaju odane zaposlenike. (Sikavica i sur., 2008:35)

### 3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Organizacija je živi organizam i bitne odrednice života organizacije su stalna dinamika i promjena kojima je osnovna svrha izazivati „status quo“. One se javljaju kao odgovor na poticaje iz vanjskog okruženja (npr. kretanja na tržištu) ili temeljem promjena unutarnjih potreba (npr. uvođenje novih procedura). Bez obzira radi li se o velikoj i značajnoj promjeni ili o manjim promjenama u poslovanju, bez smislene i vođene promjene nema napretka u poslovanju i povećanju konkurentnosti.

Kako navodi Adizes (2006:22) sve promjene proizlaze iz činjenice da se nešto raspada. Da bi dijagnoza problema bila uspješna, potrebno je točno identificirati što se raspada, a da bi sanacija bila uspješna, potrebno je integrirati sve dijelove u novu cjelinu. Međutim, ta nova cjelina, kako god bila uspješna i dobro funkcionira, ona opet nailazi na probleme koji potiču novu promjenu.

#### 3.1. Važnost organizacijskih promjena

Danas, u vrijeme četvrte i na pragu pete industrijske revolucije, promjene su bitne za preživljavanje. Promjene na tržištu javljaju se tolikom brzinom da ako organizacije ne prate tu dinamiku, zaostaju. Tehnologija se ubrzano mijenja što znači da se i potrebe i želje kupaca mijenjaju istom brzinom kao i *up-to-date* implementaciju novih informatičkih tehnologija. Informacije se prenose sve brže između proizvođača i potrošača i tvrtke koje ne mogu pratiti tu brzinu osuđene su na propast. (Gutić Martinčić, 2021, str.14-15)

Kako navode Petar i Perkov (2013:92) dugovječne organizacije poput Gavrilovića (od 1690.), Badela (od 1862.), Croatia osiguranja (od 1884.) ili danske tvrtke Otican (od 1904.) preživjele su mnoge promjene vlasti, krize i prirodne katastrofe. Za to je potrebno puno više od puke sreće. Moglo bi se reći da dugovječnost ovih organizacija *„zavisi od poticajnosti ozračja, vodstvu „by example“, transformiranju ponašanja zaposlenika, novim zajedničkim vrijednostima i osmišljenim modelima procesa promjena. Ove i mnoge druge organizacije su jednostavno znake kako opstati i kako provoditi promjene. Prihvatajući prilike kao izvore energije koja ih poput surfera na udarnom morskom valu tjera naprijed, samostalno su nalazile put i vlastita rješenja.“*

Organizacijske promjene najčešće se u organizacijama postižu kroz upravljanje projektima i upravljanje promjenama. Ne može se provesti projekt bez da se uvedu promjene, niti se promjene mogu uspješno implementirati bez projektnog pristupa. Organizacijske promjene se



odnose na ljude, odnose i strategije, a upravljanje projektima na postizanje rezultata kroz procese. (Hughes, Ford, 2016, prema Gutić Martinčić, 2021, str. 10).

Kako navodi Belak i Ušljebrka (2014.:82) citirajući Janićijević (2006). *“definicija organizacijske promjene glasila da je to "razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje”* Te nastavlja: *“Iz navedene definicije evidentno je kako promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje. To je zapravo proces modifikacije postojeće organizacije ili njezine transformacije u nešto novo. .... temeljni cilj provođenja organizacijskih promjena (je) osiguranje opstanka, rasta i razvoja organizacije”*

*„Brojna publicirana istraživanja pokazuju da se uspješne organizacije podvrgavaju velikim promjenama otprilike jednom u svake tri godine, dok se manje promjene događaju gotovo kontinuirano. Nema znakova da će se taj tempo promjena usporiti (Appelbaum, S. i sur., 2012). Stoga se organizacije moraju konstantno mijenjati kako bi se prilagodile promjenjivom unutarnjem i vanjskom okruženju.“* (Gutić Martinčić, 2021, :16)

*„Učinkovita provedba promjena nalaže pretvaranje „postojeće“ organizacije u organizaciju koja „uči“ i „kreativnu“ organizaciju u kojoj ljudi kontinuirano uče i iznose svoje nove ideje koje su inovativne i kreativne te ih dijele s drugima. Taj se postupak može dodatno olakšati čineći organizacijsku strukturu fleksibilnijim i jednostavnijim protokom ljudi bez organizacijskih barijera. Da ljudi na različitim pozicijama i s različitim ulogama, na različitim točkama slojevite organizacijske strukture komuniciraju slobodno, iskreno i besprijekorno.“* (Gutić Martinčić, 2021:18)

### **3.2. Pokretači i sudionici promjena**

Iako su do nedavno promjene pokretali vlasnici, uprava i menadžeri, a zadatke izvršavali radnici, danas smo svjedoci promjena koje dolaze i sa nižih instanci pa tako i zaposlenici mogu predlagati, biti pokretači i sudionici realizacije organizacijskih promjena.

Promjene se najčešće odnose na sve dionike organizacije jer bez obzira u kojem se odjelu ili diviziji odvijaju promjene one neminovno utječu na cijelu organizaciju. Neophodno je da cijela organizacija sudjeluje u promjenama kako bi se promjene učinkovito provele ali i održale.

*„Uvođenje promjena može biti učinkovito samo kada odgovorni ljudi izgrade tim ili podtipove i asimiliraju raspoložive resurse. Voditelj promjena koji je na vrhu piramide upravljanja organizacijskim promjenama mora uključiti ljude na različitim položajima zapovjedne vlasti.*

*Nadalje, treba konzultirati ljude s potrebnom stručnošću, pronicljivošću i iskustvom.*“ (Gutić Martinčić, 2021:18.)

Nositelji promjena, ili agenti promjena ne moraju nužno biti menadžeri ili zaposlenici. Ponekad je vjerojatnije da će transformacijske promjene pokrenuti netko tko u organizaciju dolazi izvan tradicononalne mreže (npr. u akademsku zajednicu netko iz korporacije). Rukovodstvo često angažira vanjske konzultante kada se radi o većim promjenama. Oni mogu donijeti objektivniju perspektivu, no nemaju uvida u kulturu i način poslovanja organizacije što može biti nedostatak. Vanjski konzultanti skloniji su provoditi drastičnije promjene, dok su rukovodioci skloniji biti obazriviji prema promjenama i zaposlenicima kad uvode promjene jednostavno zbog toga jer i sami djeluju u tom okruženju i snosit će posljedice svojih akcija. (Robbins, Judge, 2009:646-7)

Sama promjena započinje najčešće kada menadžeri u organizacijama utvrde da postoji prilika za poboljšanje poslovnih procesa (proaktivna promjena) ili se organizacija nalazi u problemima (reaktivna promjena). Proaktivna promjena je najsigurniji i najbrži put do uspjeha, ali ujedno i najteži oblik promjena jer nisu svi menadžeri voljni uložiti trud u promjene i poboljšanja kada poslovanje ide dobro. Reaktivne promjene su češće u praksi i javljaju se nakon što su se problemi već javili. Problem sa takvim promjenama je manjak vremena za njihovu provedbu, a i otpor djelatnika je značajan. (Gutić Martinčić, 2021:31) U oba slučaja, za uspješnu provedbu promjena ključna je komunikacijska strategija organizacije.

*„Općenito se daje zaključiti da bez uspješnog modela komunikacije ne može biti ni uspješne realizacije projekta promjena. Zaposlenici, kao učesnici promjena ukoliko su zakinuti u komuniciranju najčešće pružaju različite oblike otpora prema promjenama i mnogi projekti promjena propadaju baš zbog loše komunikacije među učesnicima promjena.“* (Gutić Martinčić, 2021:46)

### **3.3. Otpor zaposlenih prema promjenama**

Svaki pokretač promjena mora računati da će se javiti otpor od onih koji bi profitirali od zadržavanja starog sustava te na ravnodušnost nekolicine koja ne dobiva posebne benefite novim sustavom. Prema Petar i Perkov (2013.:52), *„zapreke za provođenje promjena mogu se svrstati u dvije skupine: zapreke individualne prirode i zapreke organizacijske prirode. Prva skupina zapreka se manifestira pojedinačnom nesigurnošću, nezadovoljstvom i strahom od gubitka statusa. Druga skupina zapreka derivira iz organizacijske tradicije i kulture, sustava menadžmenta i niza drugih čimbenika. Otpor inicijativama za promjene može doći zbog*

*fokusiranja vodstva na troškove, konzervativnosti menadžmenta ili visokih poslovnih rizika, manjka koordinacije i suradnje, nekompatibilnosti organizacijske strukture sa sustavom poslovanja ili podcjenjivanjem konkurenata.“*

Isti autori navode kako se može očekivati da što će poslovna promjena biti sveobuhvatnija, to će opiranje zaposlenih biti jače i duže. Prvenstveno to proizlazi iz činjenice da zaposlenih ne znaju što mogu očekivati od promjene, niti za sebe, ni za kolege, niti za organizaciju u cjelini. Ako je organizacija imala neuspješnih promjena u prošlosti, zaposlenici bi i temeljem toga mogli osjećati dodatni otpor.

Zaposlenici imaju vrlo važnu ulogu u provedbi organizacijskih promjena. Često imaju neprijateljski stav prema istima jer nisu uključeni u cijeli proces nego ih se uključuje samo u provedbi bez prethodnog uključivanja. Promjene uvijek donose nešto novo, a strah od novog budi revolt i otpor. Otpor se može prevladati pravodobnim uključivanjem u proces promjena, od same ideje kroz savjetovanje i informiranje. (Gutić Martinčić, 2021:47)

*„Organizacija bez motiviranog i promjenama posvećenog ljudskog kapitala neće moći opstati unatoč tome što ima najbolje proizvode i najbolji fizički kapital. Zaposlenici moraju poduzeti inicijativu za promjene radi učinkovitijeg i uspješnijeg rada.“* (Gutić Martinčić, 2021:47)

Kako navodi Šunje i sur (2012) menadžeri često razvijaju planove za spajanje i preuzimanje ne uzimajući u obzir kako će se to odraziti na zaposlene. Navodeći Messmer (2006) iznosi dvije strategije koje bi menadžeri trebali koristiti prilikom provedbe organizacijskih promjena kako bi utjecali na otpor zaposlenika i smanjili ga:

1. rana komunikacija

- odnosi se na pravovremene informacije i realnu ocjenu prilika i prepreka (npr. mogućnosti za razvoj karijere ili smanjenje broja zaposlenika). Što se ranije počne komunicirati to su manje mogućnosti pogrešnih očekivanja ili nesporazuma među zaposlenima.

2. uključivanje zaposlenika u proces promjena

- bitno je kako bi zaposlenici podržali promjene i nakon provedbe i na taj način osigurali održivost promjena. Odnosi se na razmjenu ideja i povratne informacije.

Sustavno planiranje promjena i provedba kroz najvišu moguću razinu komunikacije može osigurati uspješnu promjenu jer, kako navode Petar i Perkov (2013:53) *„ljudi se ne opiru promjenama nego intenciji da ih se mijenja.“* Međutim, prema istim autorima, u strukturi

troškova organizacijskih promjena, 80% sredstava se usmjerava na tehnologiju a tek 20% na sami proces i ljude u procesu promjene. Iz toga proizlazi da neuspješno upravljanje promjenama zapravo proizlazi iz neadekvatnog upravljanja ljudima. Zato autori predlažu tri faze za uvođenje promjena:

1. priprema za uvođenje promjene – faza u kojoj se utvrđuje strategija i plan upravljanja, formira se tim za provedbu, osiguravaju se resursi i podrška za promjenu;
2. upravljanje procesom promjene – faza u kojoj se aktivno provodi strategija i plan, nužno je dvosmjerno komuniciranje te se tako prikupljaju i analiziraju povratne informacije;
3. učvršćivanje promjene – faza gdje se identificiraju slabe točke i upravlja se otporom, primjenjuju se korektivne mjere i slavi se uspjeh.

Prema iznesenom, osnova za uklanjanje otpora zaposlenih prilikom provedbe organizacijskih promjena proizlazi iz pomno planirane komunikacijske strategije i preventivnih mjera kojima se osigurava uključenost zaposlenih u proces provedbe, te sustavnim upravljanjem otporom kroz komunikacijsku strategiju. Na taj način zaposlenici imaju osjećaj da jednako sudjeluju i doprinose procesu čime se osigurava ne samo njihova uključenost nego i dobrovoljno poduzimanje aktivnosti i sudjelovanje.

### **3.4. Vrste promjena**

Promjene u organizacijama mogu biti različite po sadržaju, mogu biti unaprijed planirane ili reaktivne zbog iznenadnih promjena u okolini, mogu biti radikalne i brze ili postupne i spore. No, bez obzira na vrstu promjena one neminovno uključuju otpuštanje starih načina rada i prilagođavanje novima. Stoga iza svake promjene stoji proces koji se odnosi na učinkovito upravljanje ljudima.

Kako navodi Belak i Ušljebrka (2014) , postoje razne klasifikacije organizacijskih promjena koje se mogu sagledati s obzirom da uzrok, proces i sadržaj. S obzirom na uzrok, mogu biti: organizacijska adaptacija (vanjski uzroci) i organizacijski razvoj (unutarnji uzroci). S obzirom na proces promjene se dijele prema dubini, širini i brzini promjene. Prema dubini mogu biti inkrementalne ili plitke (manje važne promjene koje ne mijenjaju identitet organizacije) i radikalne ili duboke promjene (mijenjaju se ključne komponente kao kultura i identitet). Prema širini mogu biti uske ili parcijalne (mijenjaju se samo pojedini dijelovi organizacije) i široke ili sveobuhvatne promjene (promjene se provode u cijeloj organizaciji). Prema brzini ili intenzitetu mogu biti evolutivne (spore) i revolucijske (brze) promjene.

Prema sadržaju postoje različite podjele pa tako Belak i Ušljebrika navode podjelu koju je dao Kezar (2001): promjene tehnologije, proizvoda, strukture, strategije i kulture, te Perkova i sur. (2008): strukturalne, troškovne, procese i kulturalne promjene.

Isti autori navode i klasifikaciju na promjene prvog reda i promjene drugog reda. Promjene prvog reda su evolutivne promjene (inkrementalne, kontinuirane, transakcijske, operativne) koje se odnose na kontinuirani napredak organizacije i u koje su uključeni i niži menadžment i zaposlenici pa je i otpor u provedbi manji. Cilj im je poboljšati efikasnost i efektivnost. Promjene drugog reda su revolucijske promjene (radikalne, diskontinuirane, epizodne, transformacijske, strateške). One označavaju *“prekid s postojećim sustavom i unose se dramatične izmjene u organizaciju”* (Belak i Ušljebrika, 2014:84) Ove promjene unose ozbiljne poremećaje u strukturi, kulturi i procesima.

Iz navedenog proizlazi da je osnovna razlika između promjena prvog i drugog stupnja u tome što se promjene prvog stupnja odnose na sitne izmjene u dijelovima organizacije i cilj im je poboljšati učinkovitost sustava i odvijaju se unutar postojeće organizacijske paradigme. Dok se promjene drugog stupnja odnose na razaranje postojećih organizacijskih paradigmi i poduzimaju se kada redovite promjene ne rezultiraju povećanom učinkovitosti sustava. Citirajući Tripon i Dodu (2001), autori navode: *“Zahvati organizacijskog razvoja na strukturama, praksama i stilovima menadžmenta, kao i na politikama i procedurama, vode do promjena prvoga reda; zahvati na organizacijskoj misiji, strategiji ili kulturi dovode do promjena drugoga reda”* (Belak i Ušljebrika, 2014).

Prema Robbins i Judge (2009:644) najčešće sile koje potiču promjene su: priroda radne snage, tehnologija, ekonomski šokovi, konkurencija, društveni trendovi, svjetska politika.

Organizacijske promjene svrstavaju se u tri osnovne skupine (Gutić Martinčić, 2021:19):

1. Organizacijske promjene korporativnog nivoa
  - Strateške, sanacijske, promjene organizacijske strukture, promjene organizacijske kulture, transformacijske promjene.
2. Organizacijske promjene prema planiranju
  - Planirane i neplanirane
3. Funkcijske promjene
  - Promjene u ljudskom kapitalu, tržišne promjene, promjene u tehnici i tehnologiji

### 3.4.1. Organizacijske promjene korporativnog nivoa

Organizacijske promjene korporativnog nivoa donose na razini vrhovnog managementa i odnose se na promjene strategije, strukture ili kulture. To su promjene koje se provode po modelu „*top-down*“ tj. odozgo prema dolje gdje uprava donosi plan promjene i prenosi ga na niže razine menadžmenta.

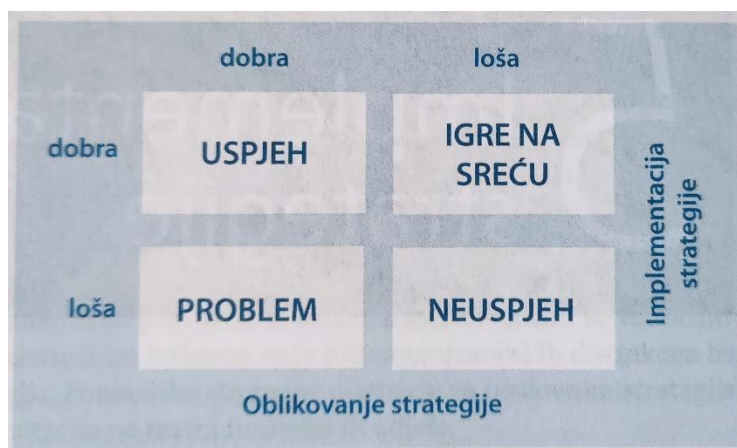
#### **Strateške promjene**

Strateške promjene uključuju promjenu strategije poduzeća, a odnose se na promjenu ciljeva i svrhe poslovanja te na promjene u viziji i misiji organizacije. Procesno orijentirana promjena se odnosi na uvođenje novih tehnologija i operativne procese, a promjene usmjerene na ljude odnose se na uspješnost zaposlenika, vještine i stavove, te ponašanje i odnose. Primjer strateške promjene u organizaciji može biti promjena strukture i kulture od tradicionalne hijerarhijske strukture prema modelu samousjeravajućih timova. (Gutić Martinčić, 2021:19-20)

„*Strateške promjene ponekad nazivaju i kvantnom organizacijskom promjenom.*“ (Gutić Martinčić, 2021:20)

Prema Buble i sur. (2005:157-160) strateška promjena se odnosi na implementaciju strategije, tj na zamjenu stare strategije novom koja bi organizaciju trebala učiniti uspješnijom od konkurenata. Dobro ili loše oblikovanje strategije te dobra ili loša implementacija te strategije dovode do četiri moguća ishoda kako prikazuje i slika 8.:

1. Uspjeh – kombinacija dobro oblikovane strategije i dobre implementacije dovodi do povećanja izvrsnosti poslovanja organizacije.
2. Igra na sreću – loše oblikovana strategija ali svejedno dobro implementirana. Posljedice mogu biti jednako dobre kao i loše i menadžer ne može predviđati rezultate poslovanja.
3. Problem – dobro oblikovana strategija koja je loše implementirana što za rezultat može imati štetne posljedice.
4. Neuspjeh – loše oblikovana strategija i loša implementacija te strategije dovode do pozicije gdje se promjena ne može provesti, javljaju se dugoročni troškovi i nepovjerenje u menadžment. Glavna je zadaća menadžmenta vratiti se na početak što iziskuje vrijeme.



**Slika 8.** Dijagnoza strateških problema

Izvor: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfaißer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo, str 158

Isti autori navode da je za uspješnu provedbu strategije potrebno uspostaviti takvu strukturu koja će najpotpunije podržati njezinu provedbu. To znači uspostaviti komunikaciju i odrediti autoritete koji će osigurati neometano odvijanje planiranih aktivnosti i programa. Prilikom provedbe strateških promjena najčešće je fokus na ljude, strukturu, sustave i kulturu organizacije.

### **Sanacijske promjene**

Sanacijske promjene javljaju se kao posljedica poteškoća u koje je organizacija zapala, po principu „ex post“, za razliku od onih koje se odvijaju u normalnom poslovanju („ex ante“ model). Uvode se kada se pojavi problem koji je potrebno riješiti i iziskuju hitnu akciju. Uspjeh ove promjene procjenjuje se ovisno o tome je li problem riješen ili nije. Primjer sanacijske promjene može biti poboljšanje lošeg učinka proizvoda, rast troškova i rashoda poslovanja, šteta nastala od elementarnih nepogoda, i slično. Kako bi se izbjeglo sanacijske promjene potrebno je uvoditi redovne promjene u normalno poslovanje jer su rezultati sanacijskih promjena obično bolniji za zaposlenike zbog više radikalnih mjera potrebnih za ozdravljenje organizacije. (Gutić Martinčić, 2021:20-21)

Adizes (2006:26) razlikuje normalne od patološki problema koji se mogu javiti u organizaciji. Tako normalne probleme smatra prolaznima. Oni dolaze, rješavaju se, donose učenja i nakon njih organizacija dalje normalno posluje. Patološki su za razliku od normalnih problema jači,

ozbiljniji i kronični. To su problemi koji se nisu tretirali na vrijeme i izrasli su u prijetnju preživljavanju organizacije. Takvi problemi mogu biti nekontrolirani tijekom novca, financijska nestabilnost, opadanje udjela na tržištu... Organizacijske promjene koje su potrebne nakon takvih problema su sanacijske promjene koje zadiru u rješavanje egzistencijalnih problema organizacije.

### **Promjene organizacijske strukture**

Organizacijska struktura organizacije odnosi se na osnovne elemente koji determiniraju organizaciju. Citirajući Druckera, Gutić (2017) navodi: „*Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani integrirani. Taj jedinstveni sustav svih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom.*“ Te nastavlja citirajući Novaka koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva: „*sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveobuhvatnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja.*“ (Gutić i sur., 2017:41)

Organizacijske strukture dijele se na hijerarhijske (funkcijska, divizijska i projektno-matrična struktura) i nehijerarhijske (različite mrežne strukture: lančana, struktura kotača, struktura višekratnog skupa i struktura piramidalnog skupa).

Većina organizacijskih promjena neminovno utječe i na organizacijsku strukturu. Što je organizacijska struktura rigidnija, tradicionalnija i centralizirana to je teže provesti promjene. U takvoj strukturi postoje čvrsta pravila, postupci i propisi koji se teško mijenjaju. Čim je struktura više decentralizirana i usmjerena na delegiranje, iskustvo i neformalne odnose, to je provedba promjena lakša. (Gutić Martinčić, 2021:49-50)

Promjena organizacijske strukture može se provesti na korporativnoj ili funkcijskoj razini. Promjena organizacijske strukture na korporativnoj razini označava sveobuhvatnu transformaciju cijele organizacije. Da bi takve promjene bile uspješne potrebno je dobro planiranje i komunikaciju. Hoće li promjena donijeti pozitivne učinke ovisi o strategiji organizacijskih promjena i njihovom izvršavanju. (Gutić Martinčić, 2021:21)



Sadržajno, promjene mogu biti orijentirane na (Gutić Martinčić, 2021:21 prema Kavanagh & Ashkanasy, 2006):

- Promjene vezane uz divionalizaciju organizacijske strukture
- Promjene unutar hijerarhijskih struktura
- Promjene vezane uz prijelaz s hijerarhijskih na nehijerarhijske strukture
- Promjene vezane uz funkcioniranje organizacijske strukture.

*„Strukturalna promjena može biti jednostavna poput provođenja politike nepušenja ili uključena kao restrukturiranje tvrtke kako bi se učinkovitije zadovoljile potrebe kupaca.“* (Gutić Martinčić, 2021:21)

### **Promjene organizacijske kulture**

*„Organizacijska kultura predstavlja kompleks naučenih, potvrđenih i ustaljenih načina, pravila i rutina za identificiranje, definiranje i rješavanje raznih problema u organizaciji, koji za posljedicu imaju sustav ponašanja pojedinaca i skupina na radu u organizaciji, kao i ponašanje organizacije u cjelini, te njene performanse, ishode, razvoj i održivost.“* (Gutić i sur., 2017:215).

Temeljne sastavnice organizacijske kulture su (Gutić i sur., 2017:215):

- Organizacijska klima
- Organizacijske vrijednosti
- Menadžerski stil
- Ostale sastavnice organizacijske kulture.

Organizacijska kultura dobila je svoj značaj u životima organizacija 80-ih godina prošlog stoljeća kada se u centar stavljaju ljudi i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. Gutić i suradnici (2017) upozorava kako bez promjena kod ljudi nema ni značajnih promjena u organizaciji. Upravo zbog nužnosti upravljanja ljudima kako bi se provele i održale promjene, menadžment ljudskih resursa postaje jedna od najvažnijih funkcija suvremenog menadžmenta.

Organizacijska kultura i upravljanje promjenama usko su povezani. Svaka organizacija ima svoju specifičnu kulturu pa se sustav upravljanja promjenama mora prilagoditi tom okruženju. Različite kulture su više ili manje otvorene promjenama, pa postoje one koje stvaraju prepreke za promjene te se tu javljaju i mnogi otpori. Ukoliko postoji dobar odnos između organizacijske kulture i upravljanja promjenama može se očekivati da će i promjene biti uspješno provedene.

Neminovno je da je uz promjene struktura i procesa neophodno mijenjati i organizacijsku kulturu. (Gutić Martinčić, 2021:22-23)

Promjene organizacijske kulture su ujedno i oblik transformacijske organizacijske promjene, a klasificiraju se i kao strateške intervencije kada postoji potreba za sveobuhvatne promjene u organizaciji. Promjena kulture smatra se jednim od najtežih leaderskih izazova. (Gutić Martinčić, 2021:23)

### **Transformacijske promjene**

Transformacijske promjene su velike promjene koje mijenjaju tvrtke. Odnose se na (Gutić Martinčić, 2021:24):

- Promjena misije tvrtke

Jednom definirana misija tvrtke nije stalna i nepromjenjiva nego je potrebno revidirati ju kako tvrtka raste i mijenja fokus. Npr. novoosnovane tvrtke imaju fokus na privlačenje kupaca, a kada tvrtka ima uspostavljenu bazu kupaca može se fokusirati na npr. zadržavanje kupaca i customer care.

- Promjena zbog uvođenja nove tehnologije

Zaposlenici se uglavnom protive promjenama, vole raditi na način koji je ustaljen i poznat. Zato je za uvođenje nove tehnologije potrebno imati dobar plan za tranziciju: zašto je baš ta tehnologija potrebna, kako je bolja i kako će biti podržani za vrijeme tranzicije. Dobar plan može izgraditi povjerenje djelatnika koji će podržati promjene.

- Promjena u stjecanju novih znanja i vještina

Dodatne edukacije su odličan način za razvoj djelatnika ali i konkurentske prednosti organizacije. Ako djelatnici shvate da se promjenama nastoji podržati talente i ulagati u njihov osobni rast, lakše će podržati promjene.

#### *3.4.2. Organizacijske promjene prema planiranju*

Suvremeno poslovanje iziskuje konstanto prilagođavanje organizacije tržištu i potrebama kupaca, a time i kontinuirano provođenje promjena. Ukoliko organizacija poznaje svoje kupce i tržište lako će planirati promjene i postepeno prilagođavati strategiju poslovanja. Ukoliko ne prati promjene na tržištu i ne poznaje dovoljno svoje kupce, organizacija će se učestalo susretati sa izazovima koje je potrebno rješavati brzo i bez pripreme. Osnovna razlika između planiranih

i neplaniranih promjena proizlazi iz očekivanja koja organizacija ima prema tržištu s obzirom na to koliko ga poznaje.

Međutim, nisu sve neplanirane promjene rezultat nepoznavanja tržišta. Neke se događaju uslijed okolnosti koje se ne mogu unaprijed predvidjeti. U tom slučaju, razlika između organizacija koje planirano provode svoje promjene u svrhu poboljšanja poslovanja i onih koje reaktivno provode promjene ogleda se u brzini prilagodbe i kapacitetima koje organizacija ima za promjenu.

**Planirane promjene** provode se kako bi se poboljšalo poslovanje ili postigli postavljeni ciljevi. (Gutić Martinčić, 2021:25)

Promjene koje su planirane proaktivne su i svrhovite. Postoje dva cilja koja se nastoje postići planiranim promjenama: povećati sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju i promijeniti ponašanje zaposlenika. Primjeni planiranih promjena su mjere za poticanje inovacija ili uvođenje radnih timova. (Robbins, Judge, 2009:646)

**Neplanirane ili reaktivne promjene** događaju se kao odgovor na događaj iz okoline ili okolnosti koje organizacija ne može kontrolirati. Neplanirane promjene su reakcija na neočekivane događaje iz unutarnje (npr. direktor marketinga nenadano napusti tvrtku) ili vanjske okoline (npr. elementarne nepogode) organizacije. Najčešće se radi o promjenama koje remete normalno funkcioniranje organizacije i unose kaos u odnose. Upravo zbog toga potrebno je staviti posebni naglasak na komunikaciju sa djelatnicima i ostalim učesnicima promjena. (Gutić Martinčić, 2021:26)

### *3.4.3. Funkcijske promjene*

**Promjene ljudskog kapitala** odnose se na povećano zapošljavanje ili otpuštanje djelatnika. Iako je zapošljavanje malo bolja situacija za organizaciju jer ukazuje na rast, ipak u takvim okolnostima organizaciji prijete neorganiziranost i stihijska promjena organizacijske kulture ukoliko se tim promjenama ne upravlja. Prilikom masovnih otpuštanja potrebno je kroz upravljanje promjenama i motivaciju očuvati moral zaposlenika i radnu posvećenost. (Gutić Martinčić, 2021:26-27)

*„Iako sve promjene utječu na ljude u organizacijama, organizacijske promjene usmjerene na ljudske resurse uključuju uvođenje novih politika, novih modela motivacije, novih modela roditeljskog dopusta ili zapošljavanja. Zaposlenici najčešće neće biti uzbuđeni promjenom iako im ona donosi poboljšanja. Empatični pristup je ključan i pokazao se izraženo uspješan*

*jer su čvrste reakcije zaposlenika kod promjene i treba ih znati voditi.*“ (Gutić Martinčić, 2021:27)

**Tržišne promjene** javljaju se uslijed nastojanja organizacije da zadrži svoj tržišni udio ili osvoji nove segmente tržišta ili nova tržišta u potpunosti te na taj način stavlja naglasak na ulogu tržišta u svom poslovanju. To su promjene koje se odnose na rast tržišnog učešća, promjene s ciljem zadržavanja stečenih tržišta i tržišnih pozicija i promjene usmjerene prema kupcima. (Gutić Martinčić, 2021:29)

**Tehničke i tehnološke promjene** javljaju se kao reaktivne promjene na okolnosti iz okoline. Tehnološke promjene su među najčešćim promjenama, odvijaju se brzo i vrlo su značajne jer na taj način organizacija osigurava sebi prednost na tržištu kroz lojalnost kupaca, rast udjela, povećanu prodaju i dobit. Suvremena tehnologija omogućava smanjenje troškova i racionalnije korištenje raspoloživih resursa radi boljeg učinka. Tehnološke promjene najčešće se odnose na promjene u postojećoj tehnologiji (zamjena postojeće ili dijela), reorganizaciju kod uvođenja nove tehnologije, stjecanje novih znanja i vještina te promjene vezane uz zaštitu na radu. (Gutić Martinčić, 2021:30)

### **3.5. Mjerenje učinaka organizacijskih promjena**

Mjerenje učinaka provedenih organizacijskih promjena može se provesti kroz mnogo metrika, od koji se najčešće koriste: *„usvajanje promjena od strane korisnika, upotreba instrumenata promjena, brzina usvajanja, ankete o percepciji promjena, pružanje obuke zaposlenicima, korisničku kompetenciju, ponašanje dionika promjena itd.“* (Gutić Martinčić, 2021:231)

Tri su glavne kategorije mjerenja učinaka promjena (Fiorentino, 2010, prema Gutić Martinčić):

#### **1. Organizacijska uspješnost**

Ova mjera povezana je s ciljevima koji se žele postići promjenom i odgovara na pitanje: „Je li promjena ostvarila svoj cilj/postigla za organizaciju ono što se očekivalo?

Odnosi se na: poboljšanja performansi, pridržavanje plana projekta, spremnost za daljnje poslovanje i utjecaj promjene na poslovanje, projektna mjerenja promjena, ostvarivanje pogodnosti i povrat ulaganja, pridržavanje vremenske dimenzije u realizaciji promjene, brzina izvršenja promjene. (Gutić Martinčić, 2021:232)

## 2. Individualna uspješnost

Kod provedbe promjena, osim organizacijskih ciljeva, svaki dionik ima i svoje osobne ciljeve. Ova mjerenja pokazuju postoji li napredak kod osoba na koje je promjena utjecala. Najčešće se koriste ankete, ispitivanja u fokus grupama, procjene, promatranje i ocjene konačnog učinka. (Gutić Martinčić, 2021:231)

## 3. Uspješnost vođenja i upravljanja promjenama

Ove mjere odnose se na uspješnost aktivnosti koje je provodi tim za upravljanje promjenama. Najčešće su to: „*praćenje aktivnosti upravljanja (prema planu), ispitivanja i mjere učinkovitosti, broj sudionika u pohađanju treninga, troškovi i trajanje treninga, učinkovitosti transfera treninga, komunikacijski rezultati, učinkovitost komunikacije, poboljšanja performansi, napredak i poštivanje plana, spremnost za poslovanje i promjene, ostvarivanje pogodnosti i povrat ulaganja, pridržavanje vremenskih planova i termina, brzina izvršenja promjene.*“ (Gutić Martinčić, 2021:233)

### 3.6. Menadžment i promjene

Do prije nekoliko godina upravljanje pa tako i upravljanje promjenama, temeljilo se na konceptima s kraja 19.st. koji su danas zastarjeli i potrebno je reinventirati menadžment. Prema Gutić Martinčić (2021:14) definiran je novi menadžment pod nazivom „menadžment 2.0“ koji između ostalog ima za svrhu:

- služiti višoj svrsi tj. društvu,
- multidisciplinarnost tj. širenje i implementacija znanja iz drugih znanosti,
- razvoj lidera, a ne imenovanje,
- razvoj veće autonomije zaposlenika,
- depolitiziranje odlučivanja,
- humanost, etičnost i empatija menadžera...

„*Promjena je svjesna odluka uprave i menadžmenta organizacije*“ (Gutić Martinčić 2021, prema Armenakis, A.A.&Harris, G., 2009)

Kako navodi Adizes (2006:23) promjene su neminovne i potrebne kako bi se organizacija razvijala. Osnovna uloga menadžmenta je da nužnim promjenama dobro upravlja, stvara nove probleme i rješava ih na način da organizacija ostane cjelovita. Promjene će se svakako događati zato je uloga menadžmenta da upravlja tim procesom. Sustav će se neminovno raspasti, te je bolje da menadžment preuzme odgovornost i upravlja promjenama kako bi se

sustav raspao u kontroliranim uvjetima i onako kako to menadžment želi tj. kako mu pogoduje, te ga integrirati na višoj razini.

*“Menadžment promjena sustavni je proces primjene različitih znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna realizacija željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično.”* (Kuleš, 2011: 197)

Ovisno o okolnostima u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije, menadžeri imaju obavezu utvrditi najprikladniji odgovor na iste. Potrebno je djelovati brzo i odlučno, što ponekad znači i stvoriti stanje napetosti i neizvjesnosti unutar organizacije. No, jednom kada se pokrene proces promjene ili kada se kriza riješi, potrebno je objasniti dionicima zašto su poduzete mjere i učiniti da se osjećaju ugodno s provedenim promjenama kako bi se na taj način smanjio njihov otpor. (Gutić Martinčić, 2021:32)

Pri provedbi organizacijskih promjena vodstvo ima veliku ulogu. Istraživanje Schimmoellera (2007) prema Gutić Martinčić (2021:45) pokazalo je da ako vodstvo podržava promjenu, djelatnici bolje prihvaćaju promjenu i svoje sudjelovanje u procesu promjene.

Prema Gutić Martinčić (2021:45), Longman i Guttman su u svojoj studiji došli do spoznaje da vrlo malo starijih vođa (po stažu) razumije važnost promjena te vrlo rijetko pristupaju promjenama. S druge strane, mlađi vođe češće se upuštaju u rizičnije promjene i lakše prihvaćaju prijedloge i uključenost drugih u proces vođenja organizacijskih promjena. Prema istom autoru, neka su istraživanja pokazala da stupanj uključenosti vođa u organizacijske promjene ovisi o stilu vođenja pa tako menadžeri koji koriste autokratski, birokratski ili karizmatični stil vođenja ne vole ulaziti u promjene koje inicira netko drugi. Vođe koji vode empatičkim ili transformacijskim stilom, osim što lako prihvaćaju promjene koje drugi iniciraju, već su skloni i motivirati i poticati djelatnike na predlaganje promjena. (Gutić Martinčić 2021:45)

## 4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Unutar svake organizacije razvija se organizacijska kultura pod utjecajem stila upravljanja, odnosa zaposlenih prema radu i menadžmentu te vanjskih dionika na tržištu. Bez obzira razvija li menadžment svjesno organizacijsku kulturu, ona postoji i sastavni je dio radne okoline.

Kada se organizacijska kultura razvija na temelju zajedničkih vrijednosti koje se komuniciraju, njeguju i nadograđuju, djelatnici pokazuju viši stupanj predanosti organizaciji što ujedno utječe i na lakšu provedbu organizacijskih promjena i manji otpor prema promjenama.

Svojim stilom vodstva menadžment utječe na stvaranje i održavanje organizacijske kulture.

### 4.1. Pojam i definicija organizacijske kulture

Organizacijska kultura je „sustav zajedničkih značenja koji je zajednički članovima neke organizacije, i koji tu organizaciju razlikuje od drugih organizacija.“ (Robbins, Judge, 2009:573)

Sikavica i sur. (2008:128) navode „Organizacijska kultura definira ponašanje zaposlenika u internoj okolini, a također pomaže organizaciji u adaptaciji na vanjsku okolinu.“ Isti autori citiraju Gordon, Monday, Sharplin i Premeux: „organizacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja.“

„Kultura je niz temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe. To je opći obrazac mišljenja i ponašanja utemeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju i postaju zajednička tijekom vremena te razlikuju neku grupu (društvo) od druge grupe.“ (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008:401)

Najvažnija funkcija organizacijske kulture s menadžerskog aspekta je podizanje individualne i organizacijske uspješnosti. Organizacijska kultura utječe na ponašanje pojedinaca, na njihovu radnu uspješnost i zadovoljstvo poslom. Zajedničke vrijednosti mogu motivirati zaposlene i usmjeravati njihovo ponašanje i zalaganje prema zajedničkim ciljevima. (Sikavica i sur. 2008:415)

Prema Sikavica i sur. (2008:415) istraživanja su pokazala da su organizacijska kultura i uspješnost organizacije usko povezani. Navode da su se uspješnima pokazale organizacije koje su u svojoj kulturi uspješno integrirale zahtjeve vanjske okoline (brza i djelotvorna reakcija na promjene u okolini) i unutarnje okoline (usklađeni rad svih odjela i osoblja). Organizacije koje su isključivo tržišno orijentirane imaju problem s unutarnjom integracijom i obrnuto.

Ono što je bitno naglasiti da je kultura subjektivni odraz koji imaju zaposlenici prema karakteristikama neke organizacije tj. kako ih percipiraju, a ne njihova naklonost ili sviđanje prema tim karakteristikama što predstavlja zadovoljstvo poslom. (Robbins, Judge, 2009:575)

#### **4.2. Razine organizacijske kulture**

Prema različitim definicijama možemo vidjeti da postoje dvije razine kulture: vidljiva i nevidljiva razina. U vidljivu razinu ubrajaju se očiti i lako prepoznatljivi znakovi: statusni simboli, ceremonije, priče. Slogani, ponašanje, jezik, i slično. U nevidljivu razinu ubrajaju se znakovi koji su manje očiti i teže ih je prepoznati: zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavovi i osjećaji. (Sikavica i sur., 2008:129)

Isti autor navodi i Scheinov model kulture (Sikavica i sur., 2008:421) koji opisuje i analizira organizacijsku kulturu na tri razine: vanjska manifestacija kulture, vrijednosti i temeljne pretpostavke. Prva razina kulture, vanjska manifestacija kulture, odnosi se na vidljive proizvode organizacije. To su ponašanja i sve ono što se u organizaciji može vidjeti, čuti, osjetiti. Na temelju tih „proizvoda“ prenose se poruke o kulturi. To mogu biti slogani, simboli, odjeća, oprema, način interakcije... Druga razina, vrijednosti, je manje vidljiva i upućuje na okvir u kojem se ponaša unutar organizacije i kako se stvari rade ili koja se rješenja biraju. Mogu biti više ili manje vidljive, ali ih u pravilu posjetitelj ne može vidjeti nego osjetiti temeljem vidljivih manifestacija. Do takvih informacija se dolazi kroz intervju sa zaposlenima ili upitnicima o stavovima i vrijednostima. Treća razina, temeljne pretpostavke, su ono što Schein smatra da je suština kulture. Pretpostavke su implicitne i odnose se na pretpostavke ljudi o organizaciji, poslovanju i odnosima unutar i izvan organizacije. To su nepisana pravila koja svi prihvaćaju i nitko ne propituje te ih često članovi nisu svjesni. Do ovih informacija je teško doći bez dubljeg istraživanja.

#### **4.3. Supkulture**

Organizacijska kultura pretpostavlja da svi članovi organizacije imaju istu percepciju organizacijskih karakteristika. No, uz dominantnu kulturu koja je zajednička svima, posebno u velikim organizacijama, javlja se mnoštvo podkultura ili supkulture koje mogu nastati na osnovi odjela, prema geografskoj odvojenosti, etničkoj i kulturalnoj različitosti i slično. Takve kulture uključuju zajedničke vrijednosti dominantne kulture i dodatno i vrijednosti supkulture.

*„Velike organizacije u pravilu uz dominantnu imaju i mnoge subkulture koje izražavaju specifične vrijednosti i norme koje dijele neki, ali i svij članovi organizacije, a koje nastaju iz*



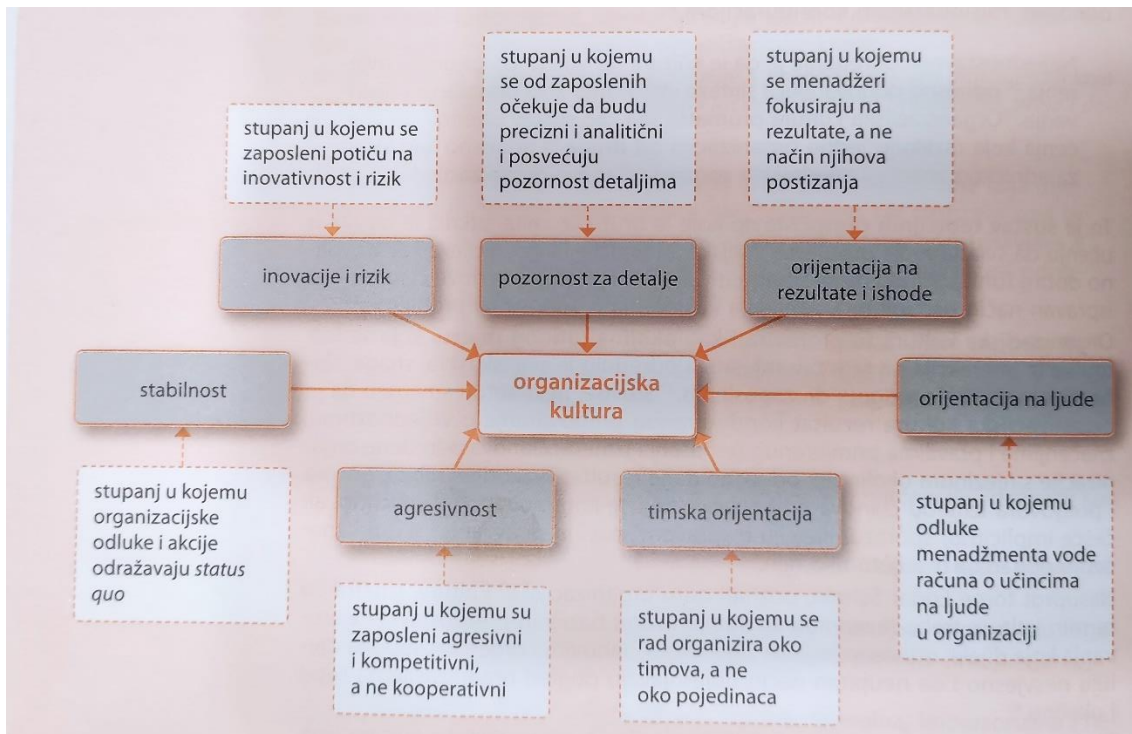
*zajedničkih problema, situacija ili iskustava s kojima se suočavaju ti članovi. One se mogu preklapati, ali i biti međusobno kontradiktorne.“ (Sikavica i sur. 2008:423)*

Kako se supkulture mogu razvijati spontano prema zajedničkim karakteristikama njezinih članova, tako supkulturu mogu kreirati i menadžeri. Osnovne razlike tih supkultura prema Sikavica i sur (2008:424) proizlaze iz osobnosti i stila vođenja menadžera. Pozitivnu subkulturu menadžer može razvijati na način da brine o svojim podređenima, da zna važne događaje svojih suradnika i obraća pažnju na njih (npr. godišnjice zaposlenja ili rođenje djeteta), održava javne proslave postignuća, sponzorira druženja izvan organizacije (team building), sluša svoje zaposlene i priznaje njihovo zalaganje u poslu. Općenito menadžeri utječu na to kakva će biti organizacijska kultura organizacije, a razlike među njima utječe i na stvaranje supkultura.

#### **4.4. Dimenzije organizacijske kulture**

Sve se organizacije razlikuju među sobom po nekim osnovnim karakteristikama. Kako navodi Sikavica i sur. (2008:420) prema Robbins i Judge (2009), postoji sedam primarnih karakteristika odnosno dimenzija po kojima se organizacijske kulture razlikuju:

1. Inovacija i preuzimanje rizika
2. Usredotočenost na detalje
3. Orijentacija na rezultate
4. Orijentacija na ljude
5. Timska orijentacija
6. Agresivnost
7. Stabilnost



**Slika 9.** Primarne karakteristike organizacijske kulture

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, str 420

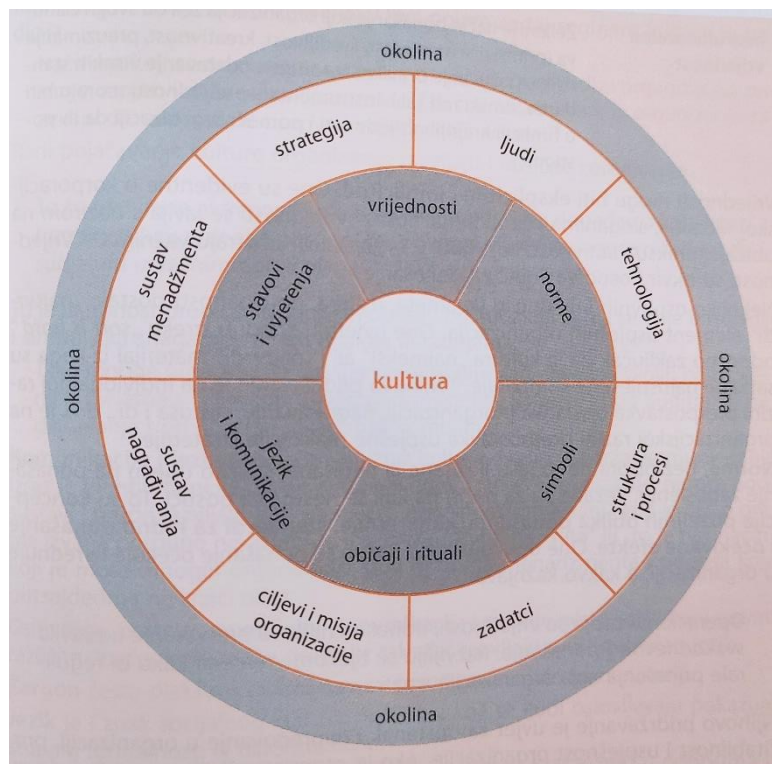
Prema slici 9. može se vidjeti da **inovacije i rizik** predstavljaju spremnost organizacije da potakne i podrži djelatnike u preuzimanju rizika i predlaganju novih ideja. **Pozornost na detalje** odnosi se na preciznost i analitičnost u poslu, a **orijentacija** rukovodstva može biti na rezultate i ciljeve ili na procese i tehnike koji se koriste za ostvarivanje rezultata. **Orijentacija na ljude** ukazuje na to koliko rukovodstvo uzima u obzir posljedice svojih odluka na ljude u organizaciji, a **timaska orijentacija** pokazuje koliko su radne aktivnosti organizirane u timski rad u odnosu na pojedinačni rad. Stupanj **agresivnosti** odnosi se na to koliko su ljudi agresivni i konkurentski u odnosu na ležernost u poslovanju, a **stabilnost** organizacije koliko organizacija više naglašava održavanje postojećeg stanja (*status quo*) u odnosu na naglasak na rast.

Stupanj izraženosti ovih karakteristika može biti visok ili nizak. Neke karakteristike mogu biti više naglašene od drugih ili u potpunosti prevladavati dok druge uopće ne postoje. Iz tih kombinacija nastaje dominantna organizacijska kultura s tim da neke karakteristike mogu biti toliko naglašene da u cijelosti prevladavaju organizacijom. Npr. neka organizacija može biti

toliko usmjerena na inovacije i razvoj proizvoda da stabilan rast ili *status quo* nikako ne može biti karakteristika te organizacije. Druge pak teže *statusu quo* ili nastoje zadržati stabilan rast te izbjegavaju preuzimanje rizika. Možemo zaključiti da na osnovu kombinacije ovih sedam dimenzija ili karakteristika možemo dobiti mnoštvo različitih kultura, no da u osnovi te karakteristike predstavljaju dvije krajnosti: na jednom kraju je dinamična i kreativna kultura, a na drugom statična birokratska kultura.

#### 4.5. Elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura sastoji se od mnogih elemenata koji su u međusobnoj interakciji: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, komunikacije i jezik, mitologija i simboli, priče, slogani i drugo. Kako prikazuje Sikavica i sur. (2008:425) na slici 10. svi su ti elementi povezani i imaju dvosmjerni utjecaj sa drugim dimenzijama organizacije.



**Slika 10.** Model organizacijske kulture

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, str 425

Sikavica i sur. (2008:426) definiraju vrijednosti kao „*relativno stabilne , trajne i temeljne koncepcije poželjnog. Izražavaju ono što organizacije žele postići. ... Svojevrсна su operacionalizacija strategije.*“ Vrijednosti predstavljaju prioritete u organizaciji i ono što organizacija smatra da je važno za opstanak. Temeljem vrijednosti biraju se organizacijski ciljevi i utvrđuju standardi ponašanja. Na taj način se stvaraju krajnje vrijednosti koje se odnose na konačni cilj organizacije (npr. izvrsnost, stabilnost, inovacije,...) i instrumentalne vrijednosti koje se odnose na ponašanja koja se očekuju od članova organizacije (npr. štedljivost, marljivost, kreativnost...). Vrijednosti mogu biti eksplicitne i implicitne i iskazuju se u svim elementima organizacije kao što su slogani, simboli i filozofija.

Isti autori definiraju norme kao „*koncepcije poželjnih oblika ponašanja, konkretnije, standardi za radno ponašanje i očekivane efekte.*“ One mogu biti pisane ili nepisane ali imaju snažan utjecaj na ponašanje članova. One predstavljaju operacionalizaciju vrijednosti i razvijaju se kroz vrijeme te postaju standardi ponašanja. Uvjet za ostanak u organizaciji je pridržavanje normi, a one se pojačavaju i podržava ih sustav nagrađivanja. Npr. norma u organizaciji čija je vrijednost vrhunska usluga je da svaki član pruži maksimalnu uslugu i zadovolji potrošača.

Stavove i uvjerenja Sikavica i sur (2008) definiraju kao „*sustav uvjerenja ... koji obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja. Imidž koji organizacija stvara o sebi te njezin program propagande izražavaju njezine osnovne stavove i uvjerenja.*“ Stavovi su sastavni dio kulture i mogu se odnositi na lojalnost, profesionalnost, odnos prema novcu ili kupcima, .... Običaji i rituali su „*ustaljeni oblici ponašanja kojima se pojačava i stimulira identifikacija pojedinca s organizacijom, stvaraju određene navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.*“ Njima se pojačavaju vrijednosti i norme i osigurava predvidljivost ponašanja, a pojam kojim se nazivaju običaji i rituali su tradicija. Različite ceremonije koje razvijaju organizacije su planirane aktivnosti kojima se obilježavaju značajna događanja kojima je cilj povezati ljude i učvrstiti zajedničke vrijednosti. Komunikacija i jezik odnosno način i sadržaj koji se komunicira specifični su za pojedinu organizaciju. Način oslovljavanja, žargon, sadržaj poruka i način na koji se prenose informacije obično olakšavaju poslovanje i komunikaciju među članovima organizacije. Značajnu ulogu u komunikaciji ima i neverbalna komunikacija i geste. Priče, mitovi i mitologija razvija se kao specifičan oblik informacija kojima se opisuju dosadašnja postignuća članova organizacije i važne su za povijest organizacije. Važnu ulogu u pričama imaju i humoristične priče, a mitovi i legende su priče sa dodatnim elementom imaginacije i fikcije. Pričama, šalama, mitovima i legendama je zajedničko da pričaju o vrijednostima organizacije i učvršćuju ih. Simboli su „*objekti, djela ili događaji koji prenose*

*značenje drugima*“ (Sikavica i sur., 2008:428) Oni su neverbalni izrazi vrijednosti, a mogu biti lokacija organizacije, oprema i izgled, kantina, parkiranje, oznake na vratima, broj zaposlenih... Odjeća također spada u elemente organizacijske kulture i djeluje kao način diferencijacije čak i među članovima organizacije.

Osim navedenih, postoje i drugi elementi prema kojima se može prepoznati organizacijska kultura. Oni su pokazatelji ili indikatori organizacijske kulture i temeljem njih se može zaključivati o organizacijskoj kulturi u kontekstu njezina intenziteta, prirode, usmjerenosti i slično.

Kako navode Žugelj i sur. (199:526) prema Amstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju temelj za odlučivanje i predstavljaju osnovne postavke kojima se članovi vode u djelovanju. Organizacijska klima se odnosi na radnu atmosferu koja je prožeta iskustvom, odnosima među članovima organizacije i odnosom prema temeljnim vrijednostima. Menadžerski stil odnosi se na način rukovođenja i ophođenja menadžera i može se iskazati unutar dvije krajnosti: autokratski koji predstavlja komunikaciju samo prema dolje gdje menadžer samostalno donosi odluke, i demokratski stil rukovođenja gdje se menadžer savjetuje sa zaposlenima prije donošenja odluke, a komunikacija je dvosmjerna.

#### **4.6. Vrste organizacijske kulture**

Kako postoje različite organizacije tako i svaka od njih razvija svoju specifičnu organizacijsku kulturu. No, postoji nekoliko vrsta organizacijskih kultura od kojih su najznačajnije:

- Dominantna vs. supkultura
- Jaka vs. slaba kultura
- Jasna vs. nejasna kultura
- Izvrsna vs. užasna kultura
- Postojana vs. prilagodljiva kultura
- Participativna vs. ne participativna kultura.

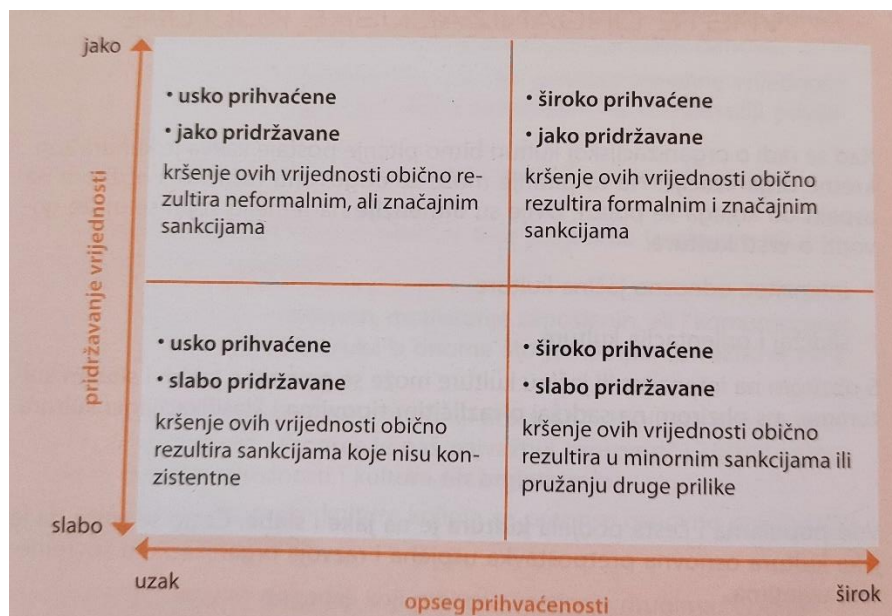
Dominantna kultura je kultura cijele organizacije, a supkultura se razvija unutar dominantne kulture kao način diverzifikacije pojedinih odjela ili grupa. Jaka i slaba kultura razlikuju se prema tome koliko se članovi organizacije pridržavaju vrijednosti i normi te koliki imaju utjecaj na organizaciju. Jasna organizacijska kultura je prepoznatljiva i izvan organizacije prema svojim simbolima i drugim pokazateljima, a nejasna nema karakterističnu pojavnost.

Izvrсна i užasna kultura razlikuju se prema karakteristikama kao što su red, planiranje, ugodna klima te označavaju ozračje za rad za članove organizacije. Postojana kultura je stabilna i ne ovisi puno o vanjskim čimbenicima dok se prilagodljiva lako mijenja pod utjecajem okoline. Participativna kultura uključuje sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, dok ne participativnu kulturu karakterizira samostalno odlučivanje menadžmenta.

Prema Sikavica i sur, (2008:429), organizacijska kultura se može sagledati u dvije dimenzije:

1. intenzitet tj. jačina kulture (jake i slabe)
2. sadržaj i orijentacija (različite vrste organizacijske kulture)

Prema intenzitetu kulture mogu biti jake ili slabe. Jake kulture se one gdje postoje jasne norme i vrijednosti kojih se pridržava većina članova organizacije te uzrokuje sličan stil ponašanja, pristup problemima, odnose zaposlenih. Slabe kulture su one čije organizacijske vrijednosti nisu konzistentne i jasne i one imaju mali utjecaj na ponašanje zaposlenika. Često su rezultat nejasno iskomuniciranih vrijednosti. Jake i slabe kulture se razlikuju po tome kako ih prihvaćaju članovi organizacije, te po tome koliko ih se jako pridržavaju. Slika 11. prikazuje matricu jačine kulture. (Sikavica i sur., 2008:429)



**Slika 11.** Matrica jačine kulture

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str 430

Jake kulture više utječu na ponašanje zaposlenika, te imaju manju fluktuaciju zaposlenika. Veći broj zaposlenika prihvaća temeljne vrijednosti organizacije i više su im predani što znači da organizacija kroz vrijednosti može jače utjecati na ponašanje svojih zaposlenika, npr. u tvrtci koja ima jaku uslužnu kulturu svaki zaposlenih točno zna što se od njega očekuje i kako se mora ponašati. Po pitanju smanjene fluktuacije, kultura gradi zajedništvo i lojalnost organizaciji što utječe na manju sklonost zaposlenika za odlazak iz organizacije. (Robbins, Judge, 2009:576)

Istraživanje o važnosti jake kulture provedeno na 230 organizacija iz SAD-a, Azije, Europe, Bliskog istoka i Afrike pokazalo je da jake i pozitivne organizacijske kulture donose i veću organizacijsku učinkovitost. Studija je objavljena u časopisu *Organizational Dynamics* (Denison, Haaland, Goelzer, 2004) i naglašeno je da su najvažniji aspekti jake kulture: ovlaštenje zaposlenika, timska orijentacija, jaki strateški smjer, jaka i prepoznatljiva vizija. Napomenuto je uz to i da postoje razlike među jakim organizacijama i važnosti pojedinih aspekata s obzirom na geografski položaj i nacionalnu kulturu, npr. ovlaštenje zaposlenika je važnije u SAD-u nego u Japanu. (Robbins, Judge, 2009:577)

Prema Sikavica i sur. (2008:430), tri su kriterija bitna za razvoj jake, primjerene organizacijske strukture:

1. *„mora biti stratejski relevantna,*
2. *mora biti jaka kako bi ljudi vodili računa o onome što je važno*
3. *mora imati unutarnju sposobnost adaptacija na promjenjive okolnosti.“*

Isti autori upozoravaju: „... nije dovoljan samo intenzitet kulture nego i njezina sukladnost sa strategijom, odnosno njezina funkcionalnost. Jaka kultura može biti disfunkcionalna i usmjeravati organizaciju na pogrešne stvari.“

Prema sadržaju i orijentaciji postoje različite vrste organizacijskih kultura. Mnogi autori daju svoje viđenje dominantnih kultura organizacije, ali često se pod različitim imenima zapravo skrivaju iste vrste kulture. (Sikavica i sur., 2008)

Da bi se utvrdila dominantna vrsta organizacijske strukture potrebno je sagledati dvije dimenzije između mnogih navedenih (Sikavica i sur., 2008:431):

1. koliko vanjska okolina zahtjeva stabilnost ili fleksibilnost
2. koliko je fokus organizacije unutarnji ili vanjski.

Ovisno o te dvije dimenzije možemo razlikovati četiri tipa kulture, kao na slici 12. (Sikavica i sur., 2008:431):

1. kultura adaptabilnosti
2. kultura postignuća
3. kultura uključenosti (angažiranosti)
4. kultura konzistentnosti

Kultura adaptabilnosti javlja se u okolini koja zahtjeva brze odgovore i rizično odlučivanje. Strategija je fokusirana na vanjsku okolinu te organizacija ima sposobnost brzo se prilagoditi. Zaposleni imaju automoniju u odlučivanju i slobodno djeluju uslijed novih okolnosti te se vrednuje odnos sa potrošačima. Organizacija potiče na promjenu ohrabrivanjem i nagrađivanjem inovativnosti i preuzimanja rizika od strane zaposlenih. Naziva se i poduzetnička organizacijska kultura.

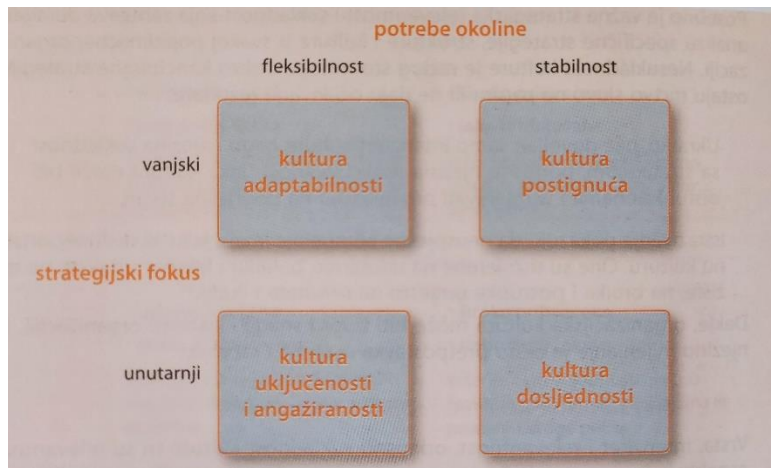
Kultura postignuća javlja se u organizacijama koje su fokusirane na specifične potrošače, ali nemaju potrebu za prevelikom fleksibilnosti ili brzim promjenama. Kultura je usmjerena na rezultate i vrednuje kompetitivnost, osobnu inicijativu i agresivnost, te uloženi trud za postizanje rezultata. Osnovne vrijednosti takve kulture su profesionalizam i agresivnost. Naziva se još i tržišna kultura.

Kultura uključenosti (angažiranosti) fokusirana je prema unutra, na sposobnost zaposlenih da se lako prilagode vanjskim okolnostima i njihovu angažiranost. To je organizacija koja gaji obiteljsku atmosferu i stavlja naglasak na potrebe zaposlenih i suradnju. Naziva se još i klanska organizacijska kultura.

Kultura konzistentnosti (dosljednosti) je kultura koja ima unutarnji fokus u stabilnoj okolini. Osnovne vrijednosti su poštivanje pravila i štedljivost i podupire se metodičan i racionalan, poslušna način obavljanja posla. Naziva se još i birokratska organizacijska kultura u kojoj su bitna pravila i procedure, a koordinacija se provodi kroz hijerarhiju.

Svaka od ovih organizacija može biti uspješna ovisno o unutarnjim i vanjskim faktorima.





**Slika 12.** Četiri tipa organizacijske kulture

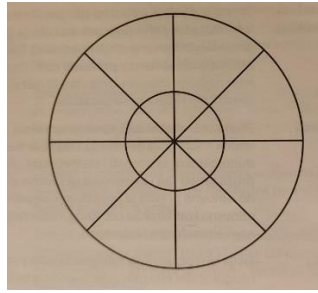
Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 432

Još jedna važna klasifikacija, prema Sikavica i sur. (2008:435) je ona koju daje Handy:

1. kultura moći
2. kultura uloga
3. kultura zadatka
4. kultura pojedinca

Handyeva se podjela temelji na dvije dimenzije: formalizacija (velika – mala) i centralizacija (jaka – slaba).

Kultura moći (slika 13.) ima jako središte moći tj. središnju figuru od koje se širi moć i kontrola poput paukove mreže. Ima malo pravila i malo birokracije čemu su posljedica brze odluke i laka prilagodba. Naziva se još i poduzetnička kultura. Danas je sve rjeđa i može opstati samo u malim organizacijama gdje je najčešće osnivač središte moći. Sa širenjem organizacije, nužno je potrebna i promjena kulture.



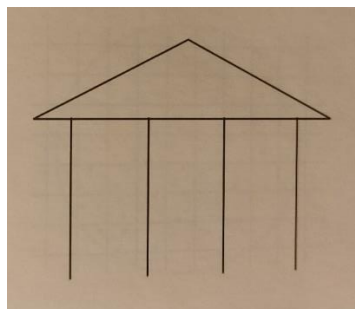
**Slika 13.** *Shematski prikaz kulture moći*

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*.

Zagreb, Školska knjiga str 436

Kultura uloga ili birokratska kultura temelji se na pravilima i procedurama i može se usporediti s grčkim hramom (slika 14.). Stupovi predstavljaju temelje, različite formalizirane norme i procedure, različita pravila, a koordinacija je locirana kao krov na stupovima i odlučuje o definiranju tih pravila i procedura. U takvim su organizacijama bitnije uloge i procedure od ljudi i važno je samo izvršenje zadatka po točno određenim pravilima. Moć se temelji na poziciji u hijerarhiji, a kultura je stabilna i usmjerena na procedure a ne na rezultate. Ova je organizacijska kultura neprilagodljiva i nefleksibilna pa ju svaka promjena destabilizira.

*„Ona se javlja u organizacijama koje djeluju u stabilnoj okolini i proizvodnji i koje su orijentirane na ekonomiju opsega i općenito kvantitete. Neosjetljiva je i ne odgovara na promjene . Zaposlenima pruža sigurnost, predvidljivost i izvjesnost, frustrirajući ambiciozne i kreativne osobe i sve one koje zanima rezultat, a ne metode i procedure.“* (Sikavica i sur., 2008:437)



**Slika 14.** *Shematski prikaz kulture uloga*

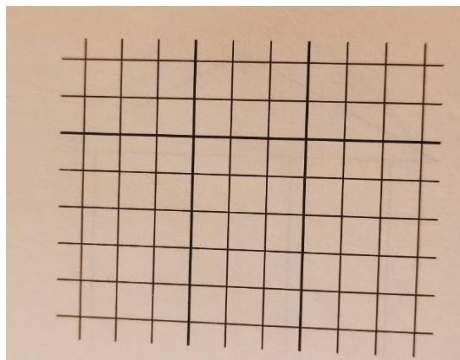
Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*.

Zagreb, Školska knjiga, str 437

Kultura zadatka ili timska kultura orijentirana je na zadatak odnosno timski rad što onemogućuje fokus na individualne ciljeve ili veliku statusnu diferencijaciju. Kultura je lako prilagodljiva i dinamična i specifično je osnivanje timova koji imaju specifičnu svrhu, te se može lako restrukturirati. Na slici 15. prikazana je shema kulture zadatka gdje se vidi da su neke linije izraženije od drugih.

*„Njezina najadekvatnija organizacijska forma je matrična organizacija. Naglasak te kulture je na obavljanju posla. To se postiže spajanjem odgovarajućih resursa, u prvom redu „pravih ljudi na pravoj razini organizacije“, koji su autonomni u izvršavanju zadataka, imaju za to sve potrebne resurse na raspolaganju i moć nužnu za odlučivanje. ... Konkretno to je kultura koja naglašava grupu, stručnost, nagrade za rezultat i integriranje individualnih i grupnih ciljeva.“*  
(Sikavica i sur., 2008:438)

Kultura zadatka je vrlo adaptabilna i omogućuje veliku fleksibilnost organizacije i orijentiranost na okolinu, te onemogućava klasičnu kontrolu koja se ovdje obavlja alociranjem projekata, ljudi i resursa.

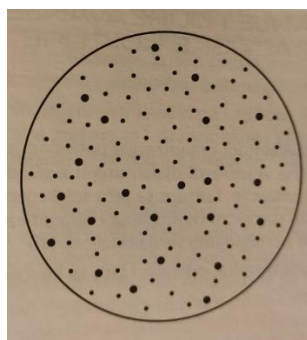


**Slika 15.** Shematski prikaz kulture zadatka

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta.

Zagreb, Školska knjiga, str 438

Kultura pojedinca ne javlja se kao kultura organizacije, ali može se javiti u nekom njezinom segmentu. Fokus je na pojedincima koji su središnja točka, a ciljevi organizacije postoje samo kako bi se mogli ostvariti individualni ciljevi. Najčešće se radi o pojedincima koji se povezuju kako bi osigurali zajedničke usluge (dijeljenje prostora, opreme, pomoćnih službi) te kako bi efikasnije radili. Shematski prikaz na slici 16.



**Slika 16.** *Shematski prikaz kulture pojedinca*

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*.

Zagreb, Školska knjiga, str. 438

Navedene vrste organizacijskih kultura su češće spominjane u literaturi, no u teoriji postoji više autora koji daju svoje viđenje iste teme. Svaka se organizacija razvija u svojem ritmu, temeljem vlastitih vrijednosti, te različite kombinacije kulture, strukture, strategije i situacija u kojima se organizacije nalaze, u praksi donose i mnoštvo različitih vrsta kulture koje su ponekad i kombinacija navedenih vrsta. Moderno poslovanje sve se više primiče fleksibilnijim oblicima organizacijske kulture temeljene na timskom i projektnom radu.

#### **4.7. (Su)odnos kulture društva i organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa**

Svaka organizacijska kultura, uz temeljenje vrijednosti dominantne kulture, suovisna je i o nacionalnoj kulturi, tj. kulturi društva u kojem djeluje. No, postavlja se pitanje odnosa tih dviju kultura: je li jača organizacijska kultura ili kultura društva?

Prema Robbins, Judge (2009:578) „...bez obzira na snagu utjecaja organizacijske kulture na oblikovanje ponašanja zaposlenika, nacionalna kultura ima još veći utjecaj.“ Međutim, prilikom zapošljavanja posebno u multinacionalnim kompanijama, ipak je vjerojatnije da će se zaposliti osoba koja odgovara dominantnoj organizacijskoj kulturi, iako je takav kandidat možda i atipičan na svoje zemljake. Npr. kompanija zapošljava osobu za „talijanske operacije“, no vjerojatno neće zaposliti tipičnog talijana. (Robbins, Judge, 209:578)

“Nacionalna kultura ima jači utjecaj na zaposlenike nego organizacijska te je baš to problem i mnogih multinacionalnih poslovnih organizacija” (Kuleš, 2011:197) Prema istoj autorici, problem se javlja u multinacionalnim kompanijama gdje organizacija mora voditi dvostruku

brigu o ciljevima: uz ciljeve organizacije brinuti i o jedinstvenim obilježjima svake države u kojoj rade.

O nacionalnoj kulturi ovise i vjerovanja zaposlenih o tome koliki je njihov utjecaj na okolinu. Ukoliko smatraju da mogu utjecati na okolinu biti će im normalno da se radni učinak ocjenjuje svakih godinu dana i biti će otvoreniji za promjene. U kulturama gdje zaposlenici smatraju da nemaju taj utjecaj, biti će pasivniji rema promjenama i čekat će da promjene polučé rezultat bez njihovog aktivnog utjecaja. (Kuleš, 2011)

Razvoj poslovanja i širenje na međunarodna tržišta otvorila su mogućnost upoznavanja novih vrijednosti, ponašanja i poslovnih praksi za organizacije. Uspjeh na međunarodnom tržištu ovisi o tome koliko se organizacija i menadžment može prilagoditi tim različitostima. Zbog toga se pridaje posebna pozornost razumijevanju različitih kultura te se razvija novo područje menadžmenta koje se naziva interkulturalni ili međukulturalni ili multikulturalni menadžment odnosno *Cross Cultural Management*. (Bedeković, 2010:103)

*„Interkulturalni menadžment je posebno područje menadžementa koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom upostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu.“* (Bedeković, 2010:103)

Kako tvrdi Bahtijarević-Šiber i sur. (2008:436) prema Hofstede, „*kultura društva temelji se na vrijednostima, a kultura organizacije na praksi.*“ Objašnjava to na način da se kultura društva stječe kroz odrastanje, u prvih deset godina života, u obitelji, okolini, kroz školovanje, i na taj način se usađuju temeljne vrijednosti. Organizacijska kultura se stječe kasnije kroz život, u odrasloj dobi zapošljavanjem, kada su vrijednosti već ukorijenjene u osobi te se sastoji od prakse organizacije pa je time i površnija.

S obzirom da je nacionalna kultura obuhvatnija, ona utječe i na organizacijsku kulturu koja unutar nje djeluje. Hofstede, prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008:436) je utvrdio šest dimenzija organizacijskih kultura unutar svojeg modela:

1. Usmjerenost na proces ili usmjerenost na rezultat
  - Ako je organizacija usmjerena na proces ljudi izbjegavaju rizik ne zalažu se previše u obavljanju posla. Ako je organizacija usmjerena na rezultat, zaposleni preuzimaju rizik i dobro se snalaze u nepoznatim situacijama.

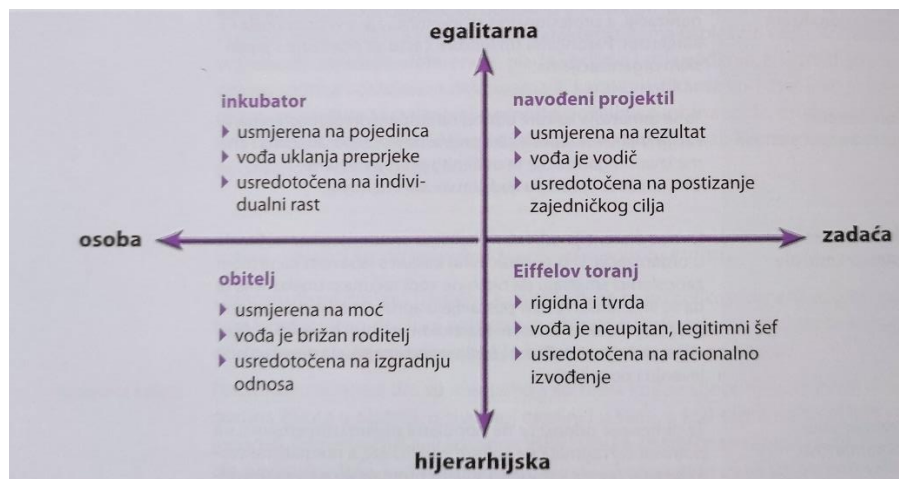
2. Usmjerenost na zaposlenike ili usmjerenost na posao
  - Ako je organizacija usmjerena na zaposlenike, ljudi osjećaju da organizacija brine za njihovu dobrobit. Ako je organizacija usmjerena na posao, onda je fokus na obavljanju zadataka i važne odluke donose pojedinci, a zaposleni se ne osjećaju previše važnima.
3. Parohijalnost ili profesionalnost
  - U parohijalnoj kulturi zaposlenici se često identificiraju s organizacijom (npr. Japanske organizacije), a u profesionalnoj s vrstom posla i karijerom.
4. Otvorenost ili zatvorenost sustava
  - Odnosi se prema otvorenosti ili zatvorenosti organizacije i zaposlenika prema novim zaposlenicima, ljudima izvan organizacije i općenito novome.
5. Labava kontrola ili stroga kontrola
  - U organizaciji s labavom kontrolom zaposlenici imaju osjećaj da nitko ne vodi računa o troškovima i rokovima. Ako je prisutna stroga kontrola, često vrijede nepisana pravila kojih se svi pridržavaju, prate se troškovi i rokovi.
6. Normativno ili pragmatično
  - Odnosi se na usmjerenost organizacije na potrošače. Pragmatične organizacije su vođene tržištem, a normativne se vode unutarnjim pravilima.

Trompenaars, prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) navodi podjelu na četiri vrste organizacijske kulture koja se podjela temelji na dvije dimenzije: egalitarno-hijerarhijska i usmjerenost na osobu ili zadatak:

1. Kultura inkubatora
2. Kultura navođenog projektila
3. Kultura obitelji
4. Kultura Eiffelova tornja

Na slici 17. prikazane su vrste organizacijske kulture prema međukulturalnom pristupu organizacijskoj kulturi prema Trompenaarsu (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008:438). Iz slike je vidljivo da **kultura inkubatora** zagovara jednakost među članovima i usmjerena je na pojedinca. Profesionalci imaju slobodu djelovanja, a vođe se ne imenuju nego se nameću unutar grupe. Vodstvo se temelji na kompetentnosti. Takve su kulture prema autoru, najčešće u V. Britaniji i SAD-u. **Kultura navođenog projektila** također zagovara jednakost među članovima ali je usmjerena na poslove i izvršavanje zadaća. Vodstvo se temelji na stručnosti,

a profesionalci su ravnopravni i rade u timovima. Osnovni kriterij uspješnosti je rezultat. Takve kulture su najčešće u američkoj NASA-i i sličnim organizacijama. **Kultura obitelji** poznaje hijerarhiju i nejednakost među članovima ali je usmjerena na pojedinca. To su tradicionalne kulture gdje je vođa u ulozi moćnog oca i on brine o dobrobiti članova, a zauzvrat dobiva poštovanje i pokornost. Takve organizacijske kulture se susreću u Grčkoj, Italiji, Singapuru, Sjevernoj Koreji i Japanu. **Kultura Eiffelovog tornja** je hijerarhijska i usmjerena na izvršenje zadatka. To je stabilna i visoka organizacija koja se temelji na pokoravanje legitimnom autoritetu. Vođa je osnovna figura organizacije i odgovoran je za sve što se događa u organizaciji. Takve se kulture najčešće susreću u francuskim organizacijama.



**Slika 17.** Vrste organizacijske kulture prema Trompenaarsu

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*.

Školska knjiga, Zagreb. str 438

Druga dimenzija odnosa kulture društva i organizacijske kulture odnosi se na ulogu zaposlenih izvan organizacije i ono što oni predstavljaju u sklopu zajednice, tj. to da zaposlenici pronađu smisao u svom poslu. Organizacija sve više počinje shvaćati da ljudi imaju unutarnji život koji potiče smisleni rad u zajednici, te da traže smisao i svrhu u svom radu. Zato se potiče duhovnost u radnom okruženju, kao spoznaja o višoj svrsi čovjekova rada, koja kao rezultat ima bolje razumijevanje ponašanja zaposlenika i tendenciju shvaćanja balansa između privatnog života i posla. (Robbins, Judge, 209:593)

Prema Robbins i Judge (2009), postoji pet kulturnih karakteristika koje su prisutne u produhovljenim organizacijama: snažan osjećaj svrhovitosti, fokus na razvoj pojedinca, povjerenje i poštovanje, humane radne prakse, trpeljivost (otvorenost, op.a) prema izražavanju zaposlenika.

Utjecaj kulture društva na management ogleda se na sve aspekte managementa: stilove, funkcije, tipove vođenja, organizacijsku kulturu i strukturu te na komunikaciju.

*„Pojedine specifične menadžerske vrijednosti i uvjerenja koja utječu na njihovo ponašanje i način obnašanja menadžerskih funkcija u značajnoj mjeri ovise o kulturi društva. Stoga kultura društva utječe na doživljaj pripadnika različitih kultura i kulturno različitih grupa, percepciju situacije, događaja i problema, pristup rješavanju problema, izbor načina ponašanja menadžera te izbor načina vođenja i kontrole zaposlenika. U tom smislu kultura društva utječe na dominantni stil menadžmenta ...“ (Bedeković, 2010:125)*

#### **4.8. Organizacijska kultura i promjene**

Kultura postoji u svakoj organizaciji i važna je za organizaciju jer povećava dosljednost u ponašanju zaposlenika. U stabilnim okruženjima to je prednost za organizaciju jer stvaranjem jake kulture stvara se i kohezija zaposlenika i predanost organizaciji. No, kada okruženje organizacije postane dinamično i iziskuje promjene u organizaciji, jaka kultura može postati problem. Tada najčešće zajedničke vrijednosti nisu u skladu sa vrijednostima koje mogu unaprijediti učinkovitost organizacije i prilagodbu tržišnim okolnostima. (Robbins, Judge, 2009:579)

Jaka kultura predstavlja prepreku promjenama po pitanju različitosti i akvizicije. Prilikom tendencija organizacije da razvije politiku prihvaćanja različitosti (npr. djelatnici različitih spolnih opredjeljenja, invalidnosti, nacionalnosti ili drugih različitosti) rukovodstvo želi da se novi zaposlenici uklope u postojeću kulturu, te istovremeno postoji tendencija da ih postojeći zaposlenici prihvate kako bi se prihvatile različitosti. Ukoliko se to ne desi, novi zaposlenici se neće uklopiti i jaka kultura će ih „odbaciti“, ostavljajući time kulturu nepromijenjenu. Kod akvizicija (kupnje i udruživanja) najvažniji je uvjet stvaranje financijske koristi ili kompatibilnosti proizvodnje, Međutim, uz taj osnovni uvjet, kultura može biti prepreka za uspješnost daljnjeg poslovanja. Ukoliko dvije organizacije imaju različite jake kulture, rezultat koji se najvjerojatnije može očekivati je neuspješna suradnja. (Robbins, Judge, 2009:580)

Međuodnos organizacijske kulture i menadžmenta je značajan. Menadžment, posebno vrhovni menadžment, utječe na stvaranje organizacijske kulture, no i kultura utječe na menadžerske



odluke i funkcije. Menadžeri moraju postavljati i jačati vrijednosti koje su važne za postizanje organizacijskih ciljeva, ali i upravljati organizacijskom kulturom upravo kroz te aktivnosti. Organizacijska kultura može povećati autoritet menadžera utječući na zaposlene, njihovu motivaciju za rad i prihvaćanje pravila organizacije kroz internalizaciju organizacijskih vrijednosti. (Sikavica i sur., 2008:417)

## 5. MCKINSEY 7S MODEL

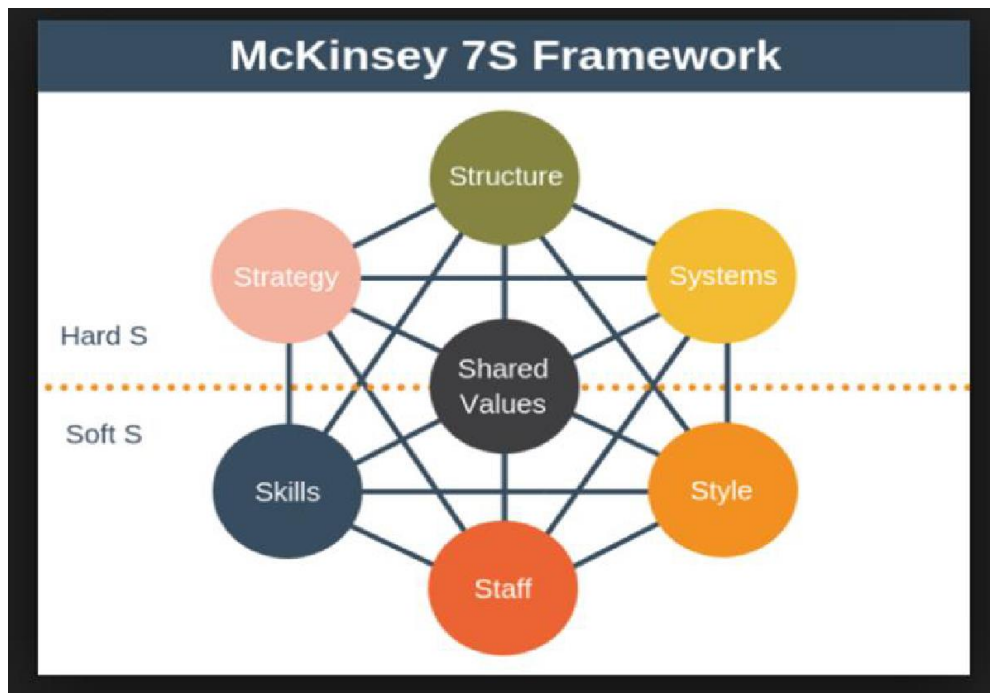
Model 7S jedan je od modela koji su osmišljeni kako bi pomogli menadžmentu u provedbi organizacijskih promjena. Cilj je svim razvijenim modelima, pa tako i ovom, poslužiti kao vodič ne samo za uvođenje promjena nego i za uspješnu provedbu pojedinačnih koraka u procesu transformacije te prihvaćanje i primjenu postignutih promjena i dugoročno u praksi.

Model 7S razvila je konzultantska tvrtka McKinsey&Company ranih 1980-ih. Autori Modela su tadašnji zaposlenici tvrtke Robert Waterman, Thomas Peters i Julien Philips koji su koristili Model za analizu više od 70 velikih organizacija. (Bahatti, 2011)

Model 7S razvijen je kao odgovor na frustracije menadžmenta vezano uz probleme upravljanja, prvenstveno vezano uz strateške i organizacijske čimbenike. Nakon opsežnog istraživanja i intervjuiranja senior menadžera i znanstvenika razvijen je model koji je i danas, 30 godina kasnije, još uvijek u širokoj primjeni kako u poslovanju i savjetovanju tako i u znanosti. Model 7S govori da je osim uvjeta „struktura slijedi strategiju“ potrebno sagledati i više čimbenika koji su međuovisni, njih ukupno 7 kako je prikazano na slici 15.: strategija (*engl. strategy*), struktura (*engl. structure*), sustav (*engl. systems*), zajedničke vrijednosti (*engl. shared values*), vještine (*engl. skills*), zaposlenici (*engl. staf*), stil (*engl. style*). (Channon, Caldart, 2015)

Model se sastoji od 7 čimbenika koji su međusobno ovisni, a mogu se podijeliti u dvije kategorije: tvrdi (*eng. hard*) i meki (*engl. soft*). Tvrde čimbenike čine: strategija (*engl. strategy*), poslovna struktura (*engl. business structure*), sustav (*engl. systems*). Meke čimbenike čine: zajedničke vrijednosti (*engl. shared values*) odnosno korporativna kultura, vještine (*engl. skills*), zaposlenici (*engl. staf*), stil vodstva (*engl. management style*). Smatra se da na meke elemente uglavnom utječe korporativna kultura, a na tvrde utječe kultura vodstva. Iako je puno teže definirati i upravljati mekim čimbenicima, oni nose stratešku važnost po pitanju originalnosti, organizacijske strukture i stvaraju konkurentsku prednost. (Demir, Kocaoglu, 2019, str. 114-115)

Kao što je vidljivo na slici 18., zajedničke vrijednosti nalaze se u sredini modela što ukazuje na važnost organizacijskih vrijednosti koje trebaju biti temelj svih aktivnosti organizacije. Svi ostali čimbenici međusobno su povezani jedni s drugima što ukazuje da promjena svakog od čimbenika mora biti pomno planirala jer izaziva promjenu u svim drugim čimbenicima. To iziskuje kompetentno vodstvo koje ima potrebno znanje i vještine za donošenje odluka i shvaća povezanost čimbenika. (Demir, Kocaoglu, 2019, str. 115)



**Slika 18.** Meki i tvrdi čimbenici Modela 7S

Izvor: Demir E, Kocaoglu B,: The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation; Pressacademia, Istanbul, 2019.

Spaho citira Watermana (2014) u svom članku te predstavlja model 7S kao jedan od najučinkovitijih okvira za razumijevanje cijele organizacije.

Kako navode Petar i Perkov (2013:97), značaj ovog modela proizlazi iz međupovezanosti njezinih elemenata. Promjena jedne varijable utječe u većoj ili manjoj mjeri na promjenu ostalih varijabli koje se posljedično odražavaju i na vanjsko okruženje. Prema istim autorima, unutarnje je stanje zrcalna slika vanjskog stanja pa prema tome proizlazi da vanjska okolina prikazuje prijetnje i mogućnosti, a unutarnja slabosti i snage.

### 5.1. Uloga i značaj 7S u organizacijskoj kulturi

McKinsey Model 7S može se koristiti u različitim situacijama gdje je korisno istražiti kako pojedini dijelovi organizacije funkcioniraju zajedno. Npr. može pomoći u poboljšanju učinkovitosti organizacije ili pri odlučivanju kako na najbolji način provesti predloženu strategiju. Model se koristi kako bi se dobila slika mogućih učinaka budućih promjena ili

uskaladio rad različitih odjela ili procesa za vrijeme spajanja ili akvizicije. Isto tako model 7S može se koristiti za cijelu organizaciju, u radu tima ili u pojedinačnom projektu. (Mind Tools, 2016)

Bahatti (2011) navodi kako Pascale i Athos smatraju da je McKinsey Model 7S od velike važnosti menadžerima kada vode kompleksne organizacije. Oni smatraju da se prilikom implementacije promjena u organizacijama, menadžeri najčešće fokusiraju na čimbenike koji su najpodložniji promjeni koja je vidljiva (tvrdi elementi: strategija, struktura i sistemi), a nemaju motivacije ili su previše nestrpljivi da bi pratili promjene koje se događaju intrinzično u organizaciji (meki čimbenici: vrijednosti, vještine, zaposlenici, stil).

Kako navode Demir i Kocaoglu (2019), da bi se učinkovito aplicirao model 7S, potrebno je pratiti četiri važna koraka:

1. Identifikacija manjkavosti i neučinkovitosti u procesima, internoj dinamici, zajedničkim vrijednostima, viziji i misiji, kroz analizu trenutnog stanja.
2. Određivanje ciljeva koji se žele postići provedenom promjenom i transformacijom
3. Izrada akcijskog plana za provođenje promjene ili transformacije u skladu sa ciljevima
4. Redovne revizije i rekonstrukcije aktivnosti prema planu.

Kako bi se lakše provela analiza stanja po Modelu 7S, Mind Tools Content Team razvio je matricu koja se nalazi na slici 19. Matrica se koristi kod analize trenutne situacije (*Point A*), analize očekivane buduće situacije (*Point B*), te za identifikaciju razlika i nelogičnosti između tih situacija. Prilikom analize trenutne situacije, u matricu se uvrštavaju oznake (+/-) ovisno o tome kako dva suprotstavljena čimbenika zajedno koegzistiraju. Analiza očekivane buduće situacije (*Point B*) radi se nakon izvršene implementacije i proteka dogovorenog vremena, po istom principu (+/-). Ukoliko su promjene uspješno implementirane i zaživjele, druga matrica biti će ispunjena oznakom „+“. Ukoliko to nije slučaj, potrebno je izvršiti dodatne prilagodbe.

### Current Situation (Point A)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							

### Future Situation (Point B)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							

**Slika 19.** Matrica za provedbu Modela 7S

Izvor: Mind Tools: McKinsey 7-S Framework - Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, 2016

## 5.2. Zajedničke vrijednosti temelj organizacijske kulture

Zajedničke vrijednosti su druga dimenzija kulture. Odnosi se na široko rasprostranjeni set temeljnih vrijednosti organizacije koje služe kao smjernice o tome što je „ispravno“. Za djelatnike, zajedničke vrijednosti imaju veliku važnost jer one daju osjećaj smisla i svrhe. (Spaho, 2014)

U središtu modela 7S nalaze se ciljevi i zajedničke vrijednosti koje su okosnica poslovanja svake organizacije. Te vrijednosti definiraju temeljna vjerovanja i aspiracije organizacije i čine temelj organizacijske kulture. Organizacije koje trebaju mijenjati svoje vrijednosti prolaze kroz dramatičnu promjenu koja uključuje temeljne procjene svih aktivnosti. Ponekad se takve promjene uvode kao projekti reinženjeringa poslovnih procesa. Međutim, visoka stopa neuspjeha takvih projekata polazi od nemogućnosti ili otežane implementacije novih zajedničkih vrijednosti. (Channon, Caldart, 2015)

### **5.3. Strategija**

Strategija kao čimbenik odnosi se na način kako organizacija postiže svoju konkurentsku prednost. Važno je da top menadžment ima jasnu sliku strategije koju konstantno artikulira i prenosi jer samo na naj način strategija može imati utjecaja. (Spaho, 2014)

Kako strategiju definira Sikavica i sur. (2008:193), strategija je *„specifičan odgovor organizacije na izazove okoline, koji obuhvaća sve akcije menadžmenta usmjerene na optimalno usklađivanje strategijskih sposobnosti organizacije i prilika i prijetnja u okolini s ciljem poboljšanja konkurentskog položaja u budućnosti i ostvarivanje održive konkurentске prednosti u usporedbi s drugima.“*

Strategija se odnosi na set aktivnosti koje organizacija planira poduzeti kao odgovor na vanjske utjecaje. Takve aktivnosti imaju za cilj utvrditi ili poboljšati konkurentsku poziciju organizacije. (Channon, Caldart, 2015)

Dobro formulirana strategija temelj je za optimalnu alokaciju resursa unutar organizacije. Ona se sastoji od jasne vizije i misije koje se jednako tako jasno komuniciraju prema zaposlenima i ostalim članovima organizacije i na temelju kojih su postavljeni organizacijski ciljevi. Strategija se javlja kao odgovor organizacije na vanjske okolnosti, no usko je povezana sa organizacijskim sposobnostima. Sama prilika ne znači da je organizacija može i iskoristiti nego to uvelike ovisi o raspoloživim resursima i kompetencijama organizacije. (Sikavica i sur., 2008:194)

Formuliranje strategije dio je funkcije strateškog menadžmenta i donosi se kroz stratešku analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja, i kroz strateški izbor odabere najbolju korporacijsku strategiju (strategija kontinuiteta, razvojna strategija, strategija u kriznim uvjetima). Osnovni elementi formuliranja strategije prema većini modela su: ocjenjivanje trenutne situacije i strategije, određivanje budućih ciljeva, izbor optimalnih aktivnosti za ostvarivanje ciljeva i praćenje procesa promjene. (Buble i sur., 2005:105)

Nakon definiranja trenutnog stanja i budućeg stanja koje organizacija želi doseći, menadžment donosi odluke i identificira pristupe i načine na koji će organizacija ostvariti svoje ciljeve. Promjene strategije u organizaciji obično su sveobuhvatne i dugotrajne jer se odnose na promjene u samoj svrsi postojanja organizacije ili načinu poslovanja i funkcioniranja cijele organizacije.

#### **5.4. Struktura**

Struktura se odnosi na bazičnu arhitekturu organizacije – način na koji su podijeljeni i grupirani zadaci, poslovi i zaposlenici. Struktura uključuje podjelu poslova, mehanizama koordinacije, raspodjelu upravljačkih prava i organizacijske granice. Organizacijski lideri imaju vrlo veliki utjecaj na formalnu strukturu organizacije. (Spaho, 2014)

Channon i Caldart (2015) smatraju da je najveći izazov vezan uz strukturu sposobnost fokusirati se na one dimenzije strukture koje su trenutno važne za organizaciju jer se razvijaju i sposobnost promijeniti fokus kako se mijenja važnost tih struktura. Autori postavljaju pitanje treba li se organizacijska struktura temeljiti na funkcionalnoj podjeli ili prema industriji, klijentima, geografski, ili prema svim tim podjelama. Ostale parametre spominju kao stupanj formalnosti ponašanja u pojedinim odjelima, stupanj decentralizacije u donošenju odluka, ili širina koordinacije koja je potrebna u horizontalnoj povezanosti među odjelima.

#### **5.5. Sustavi**

Sustav predstavlja formalne procedure unutar organizacije, uključujući i kontrolu donošenja odluka, performans menadžment i nagrađivanje, planiranje, budžetiranje, alokaciju resursa i informiranje. Ovi sustavi imaju ključni utjecaj na ponašanje zaposlenika jer predstavljaju mehanizme koji utječu na raspoložive resurse za odjele i procese temeljem kojih se djelatnici nagrađuju i mjeri timski uspjeh. (Spaho, 2014)

U McKinsey&Co modelu sustavi se odnose na formalne i neformalne procedure koje vrijede u organizaciji. Potrebno je poznavati ne samo formalne procedure nego i kako organizacija funkcionira: takvo se djelovanje češće iskazuje kroz neformalne sustave nego formalne. (Channon, Caldart, 2015)

#### **5.6. Stil**

Stil je jedan od dvije dimenzije organizacijske kulture i jedan od najmanje opipljivih čimbenika modela 7S. Stil se odnosi na norme kako ljudi djeluju i rade te kako komuniciraju međusobno, sa klijentima, sa profesionalcima iz drugih organizacija. Uključuje i stil zaposlenika kao i rukovodstva. (Spaho, 2014)

Iako je često podcijenjen, stil vođenja, a posebno stil vođenja CEO-a, vrlo je važna determinanta u tome što je moguće strateški postići u organizaciji. U kojim aktivnostima CEO provodi najviše vremena? Jesu li top menadžeri naučeni na mikromenadžiranje ili suprotno, jesu li odvojeni od aktivnosti? Planiraju li pažljivo unaprijed ili reagiraju i fokusiraju se samo na hitne poslove? Jesu li orijentirani prema tržištu? Preuzimaju li rizik? (Channon, Caldart, 2015)

### **5.7. Zaposlenici**

Zapošljavanje se odnosi na način na koji organizacija regrutira i integrira profesionalce u posao: kako ulaze u organizaciju (rekrutment, selekcija i upoznavanje sa vrijednostima organizacije), te njihov razvoj. (Spaho, 2014)

U McKinseyevom 7S modelu, zaposlenici se svrstavaju izvan klasične podjele na „tvrda“ pitanja (platna skala i nagrađivanje) i „meka“ (moral, stavovi i motivacija). Model smatra ljude resursima koje je potrebno negovati, razvijati, čuvati i alocirati. Naglašena je uloga vrhunskih menadžera u osiguravanju da tvrtka privuče mlade talentirane rukovodioce i nudi im, od njihovog prvog posla, pomno osmišljene karijerne puteve koji se temelje na značajnom doprinosu "maticama" poslovanja. (Channon, Caldart, 2015)

### **5.8. Vještine**

Vještine se odnose na različite kompetencije unutar organizacije. One mogu dolaziti od različitosti kompetencija djelatnika, različitih metodologija rada i protokola, vještina upravljanja, sposobnosti vlasnika ili korištenja tehnologije. (Spaho, 2014)

Ovisno o odabranoj strategiji, ovaj čimbenik omogućuje organizacijama da evaluiraju sposobnosti realistično kao jedan od kritičkih faktora uspješnosti koji karakteriziraju njihovo poslovanje. Posebno može biti problem kako iskorijeniti stare i nepoželjne vještine koje često predstavljaju značajnu zapreku potrebnim promjenama i razvoju novih vještina. (Channon, Caldart, 2015)



## 6. OD 7S DO 8S MODELA

Model 7S pokazao se kao učinkovita, a laka za koristiti metoda za analizu organizacije. Može se koristiti u različite namjene – od poboljšanja učinkovitosti do planiranja strategije za osvajanje novih tržišta. Ono što će biti prikazano u narednim primjerima je da se uz Model 7S, u praksi koriste i dodatne metode analize kako bi se dobila što zornija slika organizacije.

### 6.1. Prednosti i nedostatci 7S

Kao i svaki model, i ovaj ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti modela su (Gutić Martinčić, 2021:182):

1. *„Ovaj model nudi načine i metode kako razumjeti organizaciju i steći duboki uvid u njen način rada.*
2. *Model integrira kako emocionalne, tako i kognitivne (spoznajne) komponente promjena, što je nešto što je važno za stvaranje načina za omogućavanje zaposlenicima da se lako nose s tranzicijom.*
3. *Model smatra sve aspekte upravljanja organizacijom važnima i jednako ih vrijedi adresirati, pa stoga ne izostavlja neke aspekte koji mogu biti od veće važnosti.*
4. *Ovaj model također nudi faktor usmjerenosti na organizacijske promjene.“*

Kao nedostaci navode se (Gutić Martinčić, 2021:183):

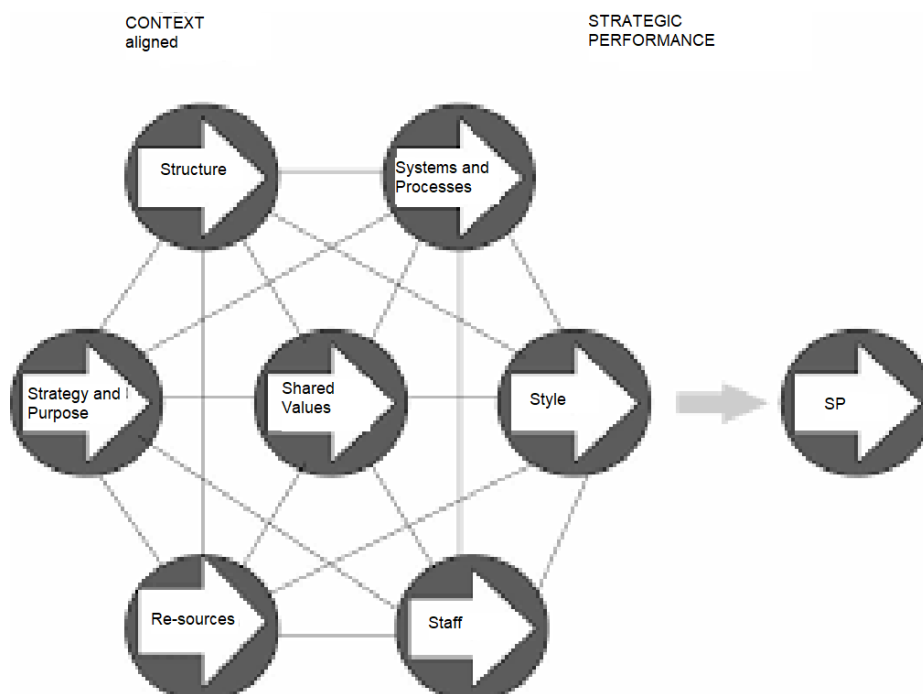
1. *„Model uključuje isključivo odrednice i čimbenike koje treba sagledati pri planiranju i realizaciji promjene.*
2. *Ne nudi tijek promjene kao proces koji je izuzetno važan u strateškom smislu upravljanja promjenama.*
3. *Model se doima suviše realnim i horizontalnog tijeka, jer ne uključuje pa time i ne sagledava otpore i strukturu otpora promjenama.*
4. *Također, ne ukazuje na planiranje i sastavnice plana i vođenja promjena.*
5. *Ne upućuje na sadržaje i pristupe u valorizaciji i mjerenju učinkovitosti promjena.“*

Kako navode Petar i Perkov (2013:98) Model 7S je vrlo praktičan za procjenu trenutne i buduće infrastrukture organizacije kojima se želi postići konkurentska prednost. Da bi promjene bile uspješne, potrebno je da je svih 7 elemenata usklađeno i sinkronizirano s obzirom da one čine zatvoreni krug u kojem promjena u jednoj varijabli utječe na promjene u drugim varijablama.

## 6.2. Alternativa Modelu 7S – Model 8S

Kao najveći problem organizacija pri provedbi promjena javlja se pitanje uspješne provedbe strategije. Modelu 7S se zamjera da osim što ne pokriva planiranje, ne osigurava uspješnu implementaciju donesene strategije. Upravo tu Model 8S nudi nadogradnju na klasični McKinsey model 7S. (Bahatti, 2011)

Model 8S javio se kao alternativa McKinsey 7S modelu, a razvio ga je Higgins 2005. godine kao reviziju originalnog McKinseyevog modela. Cilj modela 8S je omogućiti menadžmentu da učinkovitije vodi provedbu strategije kroz različite odjele. Higgins naglašava da oni menadžeri koji puno pažnje i vremena posvećuju provedbi ostvaruju bolje rezultate. Naglašava da oni vjeruju da je provedba strategije jednako važna kao i njezino formiranje. Kako Higgins smatra, najveći dio provedbe strategije odnosi se na usklađivanje ključnih funkcija u organizaciji sa odabranom strategijom, a kako su promjene u poslovnoj okolini česte, usklađivanje je veliki izazov. Menadžment mora uskladiti elemente 7S (strategija, struktura, sustav, zajedničke vrijednosti, vještine, zaposlenici, stil vodstva) kako bi provedba bila uspješna. Upravo ti faktori igraju ključnu ulogu u Higginsovom Modelu 8S kako je prikazano na slici 20. (Bahatti, 2011)



**Slika 20.** Higginsov Model 8S

Izvor: Bahatti: Strategy implementation: an alternative choice od 8S's, 2011.

Iz slike 19. na vidljivo je da se Higginsov model sastoji od dva dijela: kontekstualnih čimbenika iz modela 7S i strateške izvedbe (engl. *strategic performance*). Higginsova je tvrdnja da svih sedam kontekstualnih čimbenika mora biti usklađeno da bi se postigla najbolja moguća strateška izvedba. Usklađenost se pokazuje strelicama koje pokazuju u istom smjeru.

### **6.3. Temeljne razlike između modela 7S i modela 8S**

Higginsov Model 8S nastao je kao revizija McKensey Modela 7S te je iz tog razloga nadogradnja Modelu 7S i u većini se ne razlikuje od istog.

Razlika se između dva modela vidi u dvije točke (Bahatti, 2011):

1. Vještine (engl. *Skills*) u Modelu 7S je zamijenjen čimbenikom Resursi (engl. *Resources*) u Modelu 8S. Peters i Whaterman (1980.) smatrali su vještine presudnim resursima organizacije. Higgins (2005.) je argumentirao da je nakon provedenih analiza u brojnim organizacijama došao do zaključka da su resursi općenito presudni za uspješnu implementaciju strategije, i to resursi kao što su: financije, tehnologija, informacije i vrijeme menadžmenta i zaposlenika.
2. Druga razlika je što je u Model 8S dodana Strateška izvedba kao osmi čimbenik. Razlog tome je stavljanje fokusa na rezultate koji se postižu implementacijom promjena. To mogu biti pojedinačni zadaci ili mjerenje generalnih ciljeva

### **6.4. Projektni menadžment – korištenje Modela 7S kao metodologije**

Moderno poslovanje temelji se na shemi projektnog menadžmenta i potrebno je pratiti pravila kako bi se projekt uspješno završio. Projektni menadžment temelji se jednako na tehničkim kao i društvenim znanostima, no za poslovanje je bitno da prati osnovna ekonomska pravila. Studija koju je proveo Spaho ima za cilj ponuditi metodologiju za projektni menadžment za što se kao baza koristi McKinsey model 7S čiji su čimbenici uvršteni i testirani u projektnom menadžmentu koristeći u komparaciji i druge znanstvene metode i modele. (Spaho, 2014)

Postoji nekoliko definicija projekta no ono što je za studiju važno Spaho (2014) navodi referirajući se na druge autore. Projekt se sastoji od povezanih aktivnosti koje su fokusirane na realizaciju definiranog cilja i ima određeno trajanje (Žaja, 1993). Projekt je zaokruženi, konačni i kompleksni pothvat sa definiranim karakteristikama i ciljevima, koji mora biti završen u definiranom vremenu pa zbog toga zahtjeva koordinaciju zalaganja nekoliko divizija i zaposlenih u tim divizijama (Sajfert et al, 2006). I naposljetku, prema ISO 21500 standardu, projekt je jedinstveni proces koji se sastoji od seta koordiniranih i kontroliranih aktivnosti sa

točno definiranim datumom početka i zatvaranja, koji se provodi kako bi se postigli zadani ciljevi (ISO 21500:2012).

U smislu čimbenika 7S modela, Spaho (2014) sagledava čimbenike:

1. Strategija - Spaho sagledava strategiju kroz rad autora Srivannaboona (2006) kroz Poterove generičke strategije: troškovno vodstvo, diferencijacija i strategija fokusiranja. Navedeni autor inzistira na kombinaciji troškovnog vodstva i diferencijaciji i to naziva najboljom strategijom troška. Temeljem toga, Srivannaboona nudi tri strategije za projektni menadžment: (1) troškovno vodstvo kako bi se stvorila komparativna prednost i povećao tržišni udio kroz najniže troškove u industriji; (2) diferencijacija kako bi se organizacija pozicionirala na tržištu sa jedinstvenim identitetom koji zadovoljava želje kupaca, (3) najbolji trošak kao kombinacija navedene prve dvije.

2. Struktura projekta - može se integrirati u tradicionalnu strukturu organizacije, često i u funkcionalnu strukturu ili može samostalno koegzistirati uz postojeću strukturu funkcionalnu ili divizijsku (Spaho prema Sikavica, 2011). Spaho također navodi kako Sikavica razlikuje dva tipa organizacijske strukture projekta: (1) Individualna projektna organizacija gdje projekt ima menadžera koji direktno odgovara top menadžmentu, ali ne postoji projektni tim ili grupa za realizaciju projekta; (2) Čista projektna organizacija koja se koristi pri realizaciji velikih i kompleksnih projekata i gdje su projekti nezavisni od funkcionalne organizacijske strukture; (3) kao treću Spaho prema Hauc (2007) navodi kombinaciju individualne i čiste projektno organizacije gdje su zaposleni odgovorni funkcionalnom menadžeru jednako kao i projektnom menadžeru.

3. Sustavi – Pokazalo se da je važan dobar plan projekta kako bi se isti završio na vrijeme i bez većih korekcija, zato je kod sustava u projektnom menadžmentu fokus na planiranju i kontroli. Za svaki projekt sustav planiranja je jedinstven i sastoji se od slijedećih faza (Spaho prema Omazić, Baljkas, 2005): Analiza proizvoda projektnog procesa, Definicija projektnih ciljeva, Definicija projektnog obujma, Stvaranje strukture za podijeljene aktivnosti u projektu, Stvaranje Gantt tabele i mrežnog dijagrama, Identifikacija uloga i odgovornosti, Procjena ključnih parametara u projektu, Budžetiranje i procjena troška, Niveliranje i optimizacija resursa, Identifikacija i procjena rizika.

Sikavica navodi i projektne planove prema Hauc (2007): (1) Bazični planovi koji se odnose na planiranje vremena, troška i resursa; (2) Planovi podrške koji nam pomažu da omogućimo

uspješnije i učinkovitije/učinkovitije upravljanje projektima; (3) Konekcijski planovi koji omogućuju povezivanje realizacije projekta s godišnjim poslovnim planovima.

Što se tiče sustava kontrole, Spaho prema Westerweld (2003) navodi ključne faktore uspješnosti: (1) Projektni rezultati – mjere se kroz tri elementa: budžet (troškovi), raspored (vrijeme) i kvaliteta; (2) Uvažavanje od klijenta – svaki klijent pokreće projekt sa određenom svrhom i definira kriterije koji će pokazati da je svrha ispunjena; (3) Uvažavanje od strane projektnog osoblja – zaposleni na projektu će brinuti o tome da zadovolje i svoje osobne ciljeve i ostvare dobru atmosferu zato je potrebno osigurati da su zadovoljni na poslu, zaštićeni od konflikata, da imaju dobre uvjete rada i slično; (4) Uvažavanje od strane korisnika – koji su usmjereni na korist koju stječu korištenjem krajnjeg proizvoda; (5) Uvažavanje od strane partnera – partneri žele ostvariti profit, oni su usmjereni da ostvarivanje novih narudžbi i učenje; (6) Uvažavanje od strane ostalih dionika – oni nisu uključeni u projekt ali imaju veliki utjecaj, poput ekoloških skupina, građana i vladinih agencija.

4. Zaposlenici – kako bi se realizirao projekt potrebno je odabrati adekvatne djelatnike. Ne postoje univerzalni kriteriji za rekrutiranje, a Spaho (2011) je u svom radu predstavio dva modela: Rodgerov plan od sedam točaka i Fraserov okvir sa pet točaka (prema Wightman, 2004). Modeli su prikazani na slici 21.

<b>Plan od sedam točaka</b>
Fizički izgled: zdravlje, izgled, držanje i govor
Postignuća: obrazovanje, kvalifikacije, iskustvo
Opća inteligencija: intelektualni kapacitet
Posebne sposobnosti: mehaničke vještine, spretnost, verbalno izražavanje
Interesi: intelektualni, praktični, stvaralački, fizički, aktivnosti, društveni, umjetnički
Narav: prilagodljivost, utjecaj na druge, smirenost, pouzdanost, samopouzdanje
Okolnosti: posebni zahtjevi posla, kao npr. prekovremni rad, putovanja u inozemstvo i slično
<b>Peterostuki sustav ocjenjivanja</b>
Utjecaj na druge: tjelesni sastav, izgled, govor i način
Stechene kvalifikacije: obrazovanje, stručna sprema, radno iskustvo
Urođene sposobnosti: brzina razumijevanja, sklonost učenju
Motivacija: individualni ciljevi, dosljednost i odlučnost u njihovom praćenju, uspješnost
Prilagodbe : emocionalna stabilnost, dobro podnošenje stresa, sposobnost slaganja s ljudima.

**Slika 21.** Često korišteni HRM modeli

Izvor: Spaho, Spaho, K: 7s model as a framework for project management, 2014

5. Vještine – Spaho navodi da je ključna vještina u projektnom menadžmentu biti orijentiran na kupca. U tom smislu najpotrebnije su vještine poslovnog pregovaranja koje Spaho, citirajući Manning, Reece (2008), definira kao proces u kojem se nastoji postići zajednički i zadovoljavajući dogovor između klijenta i dobavljača.

6. Stil vodstva – za potrebe svog rada Spaho je uzeo kao temelj stil vođenja projekata. Iako ima više različitih definicija, svima je zajedničko da određuju vođenje kao aktivnost koje oblikuju ponašanje drugih ljudi u organizaciji. Postoje različite podjele vodstva (engl. *leadership*) od kojih su najznačajnije: (1) Autokratski stil – lider odlučuje i preuzima odgovornost; (2) Demokratski stil – lider prepušta zaposlenicima da iznose svoje mišljenje ali lider donosi odluke; (3) Laissez faire stil – lider prepušta donošenje odluka članovima organizacije.

Prema Spaho (2014), važna je Likertova podjela stila vodstva na: (1) Eksploatatorski-autoritativni stil - lider nema povjerenja i poštovanja prema zaposlenicima, sam donosi odluke i obavještava zaposlenike jasno i odlučno; (2) Dobronamjeran-autoritativni stil – razlika od prijašnjeg je da lider objašnjava svoje odluke; (3) Participativni stil – lider se minimalno konzultira sa djelatnicima ali samostalno donosi odluke; (4) Demokratski stil – lider ima potpuno povjerenje u djelatnike, on iznosi problem i prihvaća odluku većine. Za projektni menadžment najbolje je osloniti se na Likertovu podjelu. Najbolja kombinacija je između dobronamjeran-autoritativni stil i participativni stil jer je praksa dokazala da za projektnog menadžera nije dobro da je previše autoritativan ali niti previše demokratski.

7. Zajedničke vrijednosti – kao i kod organizacije, zajedničke vrijednosti održavaju dinamiku grupe i osiguravaju pripadnost. Za svrhu svojeg rada Spaho (2014) bazirao se na korporativnoj društvenoj odgovornosti i provedbi iste u projektnom menadžmentu, te navodi nekoliko pristupa: (1) Friedmanova teorija poznata kao *Agency theory* gdje menadžeri nose korporativnu kulturu; (2) *Stakeholder theory* – potrebno je da korporacija održava dobre odnose sa dionicima; (3) *Pyramidal theory* (piramidalna teorija) – iako je osnovni cilj organizacije profit, ipak je potrebno posvetiti se ekonomskoj, pravnoj, etičkoj i filantropskoj društvenoj odgovornosti; (4) *Resource based theory* – uključuje ekološku odgovornost. Sve su organizacije obavezne provesti standarde koji se odnose na zaštitu okoliša i ekologiju i to daje konkurentsku prednost organizacijama na tržištu. Projektni menadžeri su ti koji trebaju biti agenti korporativne kulture.

## 6.5. Digitalna transformacija – korištenje Modela 7S

U svom radu Demir i Kocaoglu (2019) sa Sveučilišta u Istanbulu, predstavljaju rezultate implementacije Modela 7S u kombinaciji sa AHP (*Analytic Hierarchy Method*) kojim su mjerili zrelost organizacija u pogledu digitalne transformacije. Kriteriji su prvo grupirani prema 7S čimbenicima te su nakon toga ocjenjivani prema AHP metodi<sup>1</sup>.

Istraživanje je dokazalo da je najvažnija kategorija (1) Strategija, zatim (2) Zajedničke vrijednosti, (3) Struktura, (4) Vještine, (5) Stil vođenja, (6) Sustav, (7) Zaposlenici.

7S Main Factors (Main Criteria)	Dependent Weights	7S Sub factors (sub-criteria)	Local Weights	Global Weights (GW)	Linguistic Evaluations	Scale Value (SV)	Level of Subfactors (GW*SV)
Strategy	0,21882627	SY1	0,38706813	0,084701	CE	1,00	0,08470068
		SY2	0,08472870	0,018541	PA	0,50	0,00927043
		SY3	0,09505428	0,0208	PA	0,50	0,01040018
		SY4	0,16570793	0,036261	CE	1,00	0,03626125
		SY5	0,26744094	0,058523	AE	0,75	0,04389232
Structure	0,14869488	SE1	0,27530165	0,04093594	CE	1,00	0,04093594
		SE2	0,23838081	0,03544600	AE	0,75	0,02658450
		SE3	0,18088017	0,02689595	AE	0,75	0,02017196
		SE4	0,11922245	0,01772777	AE	0,75	0,01329582
		SE5	0,10907562	0,01621898	PA	0,50	0,00810949
		SE6	0,07713927	0,01147021	PA	0,50	0,00573510
Style	0,11912677	SL1	0,06528529	0,00777722	PA	0,50	0,00388861
		SL2	0,16174117	0,01926770	AE	0,75	0,01445077
		SL3	0,37099274	0,04419517	CE	1,00	0,04419517
		SL4	0,12450999	0,01483247	CE	1,00	0,01483247
		SL5	0,10410407	0,01240158	AE	0,75	0,00930118
		SL6	0,17336671	0,02065261	AE	0,75	0,01548946
Systems	0,11634905	SS1	0,29282890	0,03407036	PA	0,50	0,01703518
		SS2	0,10951306	0,01274174	PA	0,50	0,00637087
		SS3	0,04895785	0,0056962	PU	0,25	0,00142405
		SS4	0,21360880	0,02485318	CE	1,00	0,02485318
		SS5	0,09879786	0,01149503	PA	0,50	0,00574751
		SS6	0,0619821	0,00721155	PA	0,50	0,00360577
		SS7	0,07996162	0,00930346	CE	1,00	0,00930346
		SS8	0,09434977	0,01097750	AE	0,75	0,00823313
Skills	0,14606638	SK1	0,22879188	0,03341880	CE	1,00	0,03341880
		SK2	0,10140105	0,01481128	AE	0,75	0,01110846
		SK3	0,17208139	0,02513530	AE	0,75	0,01885147
		SK4	0,19496211	0,02847741	AE	0,75	0,02135805
		SK5	0,12609176	0,01841776	PA	0,50	0,00920888
		SK6	0,07785003	0,01137127	PA	0,50	0,00568563
		SK7	0,09882176	0,01443453	PA	0,50	0,00721726
Shared Values	0,164190498	SV1	0,12	0,01978535	AE	0,75	0,01483901
		SV2	0,09	0,01398435	CE	1,00	0,01398435
		SV3	0,16	0,02631071	CE	1,00	0,02631071
		SV4	0,30	0,04913793	AE	0,75	0,03685345
		SV5	0,33	0,05497213	AE	0,75	0,04122910
Staff	0,08674612	SF1	0,1724242	0,01495713	PA	0,50	0,00747856
		SF2	0,0907575	0,00787286	PA	0,50	0,00393643
		SF3	0,2857575	0,02478836	PU	0,25	0,00619709
		SF4	0,4646969	0,0403106	CE	1,00	0,04031066
<b>TOTAL PERFORMANCE DEGREE</b>							<b>0,776077</b>

Slika 22. Empirijska procjena zrelosti za poslovanje

Izvor: Demir E, Kocaoglu B,: The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation 2019

<sup>1</sup> AHP je učinkovit alat za donošenje odluka s više kriterija (Multi Criteria Decision Making - MCDM) za postavljanje prioriteta s izračunatim ponderiranim vrijednostima.

Kako je prikazano na slici 22., glavni kriterij Strategija nalazi se kao najvažniji kriterij za digitalnu transformaciju u slučaju poduzeća jer ima najveće ovisne pondere. Slično, dobiveni su svi ostali kriteriji i podkriteriji. I tada su dobiveni izrazi kompetencija poduzeća na temelju kriterija i odgovarajućih jezičnih ocjena. Vrijednosti ljestvice su u rasponu od 0 do 1, pri čemu je 1 najbolja vrijednost na ljestvici. (Demir, Kocaoglu, 2019, 117str)



## 7. EMPIRIJSKI DIO RADA

Uz teorijski dio koji daje pregled uloge menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama, provedeno je i istraživanje putem ankete koje ima svrhu dati detaljniji uvid u stvarno stanje u organizacijama kroz ispitivanje stavova zaposlenika i članova organizacije. Kroz rezultate ankete hipoteze H1 i H2 će se potvrditi ili opovrgnuti.

### 7.1. Metodologija istraživanja

Anketa je postavljena na platformi Google Drive i provedena je preko Google Forme u periodu od 20.02.2022. do 20.07.2022. Istraživanju je pristupilo 205 ispitanika. Ukupno sadrži 48 pitanja na koja su ispitanici anonimno odgovarali pomoću Likertove skale ili direktnim odabirom odgovora. Anketa je podijeljena na tri velike cjeline: sociodemografska struktura ispitanika koja uključuje i ulogu ispitanika u organizaciji, druga cjelina koja se odnosi na ispitivanje stavova ispitanika prema Modelu 7S, te treća cjelina koja se odnosi na ispitivanje stavova o otporu zaposlenika i suradnji zaposlenika i menadžmenta.

Rezultati ankete se analiziraju pomoću programa za obradu podataka SPSS. Prije diskusije rezultata prema hipotezama, testira se razina pouzdanosti mjerne ljestvice Crompach Alpha koeficijentom. Rezultate testiranja na 13 itemsa pokazuje tablica 2.

**Tablica 2.** *Chrombach Alpha koeficijent*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,899	13

Izvor: IBM SPSS Statistics

Iz tablice 2. vidljivo je da Crombach Alpha koeficijent iznosi 0,899 što ukazuje na pouzdanost mjerne ljestvice te se istraživanje može prihvatiti.

## 7.2. Socio-demografska struktura ispitanika

Prvi dio ankete odnosi se na socio-demografsku strukturu ispitanika. Na temelju 205 odgovora dobiveni su rezultati kao u tablici 3. niže.

**Tablica 3.** Socio-demografska struktura ispitanika

	Broj ispitanika (N)	Postotak (%)
<b>Spol</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
Žensko	153	74,6
Muško	52	25,4
Ne želim se izjasniti	0	0,0
<b>Dob</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
mlađi od 23	7	3,4
24-30	31	15,1
31-40	83	40,5
41-50	61	29,8
51-60	19	9,3
stariji od 60	4	2,0
<b>Razina obrazovanja</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>
završena osnovna škola	0	0,0
srednja stručna sprema	33	16,1
prvostupnik (završen dvogodišnji ili trogodišnji studij)	79	38,5
magistar (završen petogodišnji studij)	64	31,2
viša razina od magisterija (završen neki poslijediplomski studij)	29	14,1

Izvor: rad autorice

Od 205 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, većinu čine žene (74,6%). Po dobi su najzastupljenije osobe od 31-40 godina (40,5%), zatim 41-50 godina (29,8%), nakon toga osobe u dobi od 24-30 godina (15,1%), osobe dobi od 51-60 godina (9,3%), a najmanje je ispitanika u dobnim skupinama do 23 godine (3,4%) i stariji od 60 godina (2%). Prema strukturi obrazovanja, 83,9% ispitanika završilo je neki vid višeg ili visokog obrazovanja, njih najviše dvogodišnji ili trogodišnji studij - prvostupnik (38,5%), te svi ispitanici imaju završenu minimalno srednju školu (16,1%).

Uz osnovne socio-demografske podatke o ispitanicima, prikupljeni su i posebni podaci relevantni za istraživanje, a odnose se na ulogu koju su ispitanici imali u organizaciji u vrijeme provedbe organizacijskih promjena te općenito o provedenim promjenama. Rezultati su prikazani u tablici 4.

**Tablica 4. Uloga ispitanika u organizaciji i provedene promjene**

	Broj ispitanika (N)	Postotak (%)
<b>Koliko je velika organizacija?</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
obrt / OPG	10	4,9
mikro poduzeće: do 10 zaposlenih ili 2 mil € prometa	42	20,5
malo poduzeće: do 50 zaposlenih ili 10 mil € prometa	25	12,2
srednje poduzeće: do 250 zaposlenih ili 50 mil € prometa	35	17,1
korporacija	82	40,0
Ostalo:	11	5,4
<b>Koliko dugo ste zaposleni u organizaciji?</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
manje od 1 godine	27	13,2
1-3 godine	36	17,6
4-7 godina	59	28,8
8-15 godina	49	23,9
više od 15 godina	34	16,6
<b>Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
Djelatnik	110	53,7
Voditelj odjela (niži management)	36	17,6
Voditelj divizije/poslovnice (srednji management)	25	12,2
Član uprave, direktor (viši management)	34	16,6
<b>Je li proces organizacijske promjene proveden do kraja?</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
Da	76	37,1
Ne	33	16,1
Djelomično	71	34,6
Ne znam	25	12,2
<b>Je li provedena promjena polučila pozitivne učinke?</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
Da	75	36,6
Ne	23	11,2
Djelomično	78	38,0
Ne znam	29	14,1

Izvor: rad autorice

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika radi ili su radili u vrijeme provedbe organizacijskih promjena u korporacijama (40%), zatim mikro poduzećima (20,5%), zatim srednjim poduzećima (17,1%) i malim poduzećima (12,2%), a najmanje u obrtu ili OPG-u (4,9%) te u ostalim organizacijama (5,4%). Najveći broj ispitanika zaposlen je u istoj organizaciji od 4-7 godina (28,8%), zatim 8-15 godina (23,9%), pa 1-3 godine (17,6%), nešto manje od toga radi u istoj organizaciji više od 15 godina (16,6%), a najmanje manje od 1 godine (13,7%). U vrijeme provedbe organizacijskih promjena najviše je ispitanika u organizaciji bilo u ulozi djelatnika (53,7%), zatim članova nižeg (17,6%) ili višeg managementa (16,6%), a najmanje članova srednjeg managementa (12,2%). Proces organizacijskih promjena je u većini

organizacija ispitanika proveden do kraja (37,1%) ili djelomično (34,6%), a u 16,1% slučajeva nije proveden do kraja ili ispitanici ne znaju (12,2%). Najviše ispitanika je odgovorilo da je promjena polučila samo djelomično pozitivne učinke (38%) ili u potpunosti pozitivne (36,6%), u 14,1% ispitanici ne znaju kako je završio proces, a u 11,2% promjena nije polučila pozitivnim učincima.

### 7.3. Hipoteza H1

Hipoteza H1 glasi: **Uloga menadžmenta pri provedbi organizacijskih promjena je značajna.**

Hipoteza H1 dokazivana je većinom kroz pitanja u drugom dijelu ankete, od pitanja broj 13 do pitanja broj 37. Ispitanici su odgovarali pomoću Likertove skale dajući izjavama ocjene od 1 – nimalo važno do 5 – vrlo važno, te odabirom direktnih odgovora: da, ne, djelomično, ne znam.

#### 7.3.1. Diskusija rezultata istraživanja hipoteze H1

Prije svega je potrebno utvrditi **Crombach Alpha** koeficijent za hipotezu H1. Prema tablici 5. vidljivo je da Chrombach Alpha koeficijent na temelju 13 itemsa iz drugog dijela ankete iznosi 0,929 te da je mjerna ljestvica vrlo pouzdana.

**Tablica 5.** *Crombach Alpha koeficijent za hipotezu H1*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	13

Izvor: IBM SPSS Statistics

Hipoteza H1 analizirana je kroz **deskriptivnu statistiku** kroz pitanja koja prikazuje tablica 6., a koja su postavljena prema Modelu 7S:

- Koliko važnom smatrate ulogu managementa u pogledu komuniciranja i provedbe strategije prilikom provedbe organizacijskih promjena?;
- Koliko smatrate da je važna uloga managementa pri određivanju/održavanju strukture u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?;
- Koliko smatrate da je važna uloga managementa u održavanju postojećeg sustava u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?;

- Koliko važnim za provedbu organizacijskih promjena smatrate ulogu managementa pri zapošljavanju kvalitetnih kadrova?;
- Koliko važan smatrate da je stil vodstva managementa za uspješnu provedbu organizacijskih promjena?;
- Koliko smatrate da su važne vještine managementa za provedbu organizacijskih promjena?;
- Koliko smatrate važnom ulogu managementa u održavanju i komuniciranju vrijednosti za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?.

Na tablici 6. vidljivo je da su ispitanici odgovarali Likertovom skalom sa vrijednostima od 1 (nije važno) do 5 (vrlo važno). Prema rezultatima ove analize vidljivo je da su sve varijable ocijenjene srednjom ocjenom većom od 3 (mean) što ukazuje da se ispitanici slažu sa postavljenim izjavama i smatraju ulogu managementa važnom ili vrlo važnom. Najvišom ocjenom ispitanici su ocijenili ulogu managementa pri zapošljavanju kvalitetnih kadrova: 4,59, uz standardnu devijaciju 0,706. Nakon toga po važnosti je ocijenjena uloga managementa u pogledu komuniciranja i provedbe strategije: 4,57 uz standardnu devijaciju 0,728, te vještine managementa za provedbu organizacijskih promjena: 4,56, uz standardnu devijaciju 0,729. Najmanje važnim od navedenih varijabli ispitanici su ocijenili ulogu managementa u održavanju postojećeg sustava u vrijeme provedbe organizacijskih promjena, ocjenom 4,40 uz standardnu devijaciju 0,820.

**Tablica 6. Deskriptivna statistika za hipotezu H1**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Koliko važnom smatrate ulogu managementa u pogledu komuniciranja i provedbe strategije prilikom provedbe organizacijskih promjena?	205	1	5	4,57	,728
Koliko smatrate 1 je važna uloga managementa pri određivanju/održavanju strukture u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?	205	1	5	4,53	,751
Koliko smatrate 1 je važna uloga managementa u održavanju postojećeg sustava u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?	205	1	5	4,40	,820
Koliko važnim za provedbu organizacijskih promjena smatrate ulogu managementa pri zapošljavanju kvalitetnih kadrova?	205	1	5	4,59	,706
Koliko važan smatrate da je stil vodstva managementa za uspješnu provedbu organizacijskih promjena?	205	1	5	4,51	,745
Koliko smatrate da su važne vještine managementa za provedbu organizacijskih promjena?	205	1	5	4,56	,729
Koliko smatrate važnom ulogu managementa u održavanju i komuniciranju vrijednosti za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?	205	1	5	4,43	,799
Valid N (listwise)	205				

Izvor: IBM SPSS Statistics

Da bi se utvrdila povezanost pojedinih varijabli, korišten je **Pearsonov koeficijent korelacije**.

Varijable koje su stavljene u omjer su:

- Koliko je velika organizacija?
- Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?
- Je li proces organizacijske promjene proveden do kraja?
- Koliku važnost smatrate da ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?

**Tablica 7. Pearsonov koeficijent korelacije za hipotezu H1**

**Posterior Distribution Characterization for Pairwise Correlations<sup>a</sup>**

			Koliko je velika organizacija?	Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?	Je li proces organizacijske promjene proveden do kraja?	Koliku važnost smatrate 1 ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?
Koliko je velika organizacija?	Posterior	Mode		-,354	,114	,026
		Mean		-,350	,112	,026
		Variance		,004	,005	,005
	95% Credible Interval	Lower Bound		-,468	-,022	-,111
		Upper Bound		-,229	,246	,161
	N			205	205	205
Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?	Posterior	Mode	-,354		-,056	,179
		Mean	-,350		-,056	,177
		Variance	,004		,005	,005
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,468		-,192	,046
		Upper Bound	-,229		,078	,308
	N		205	205	205	205
Je li proces organizacijske promjene proveden do kraja?	Posterior	Mode	,114	-,056		-,117
		Mean	,112	-,056		-,115
		Variance	,005	,005		,005
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,022	-,192		-,250
		Upper Bound	,246	,078		,018
	N		205	205	205	205
Koliku važnost smatrate 1 ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?	Posterior	Mode	,026	,179	-,117	
		Mean	,026	,177	-,115	
		Variance	,005	,005	,005	
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,111	,046	-,250	
		Upper Bound	,161	,308	,018	
	N		205	205	205	205

a. The analyses assume reference priors ( $c = 0$ ).

Izvor: IBM SPSS Statistics

Rezultati provedene analize ukazuju na djelomičnu povezanost navedenih varijabli. Iz tablice 7. je vidljivo da veličina organizacije utječe na to koliko važnom ispitanici smatraju ulogu menadžmenta u provedbi organizacijskih promjena, te je li proces promjene proveden do kraja; dok nema utjecaja na poziciju ispitanika. Pozicija ispitanika nema utjecaja na veličinu

organizacije niti na to je li proces proveden do kraja, ali ima utjecaja na to koliko važnom ispitanici smatraju ulogu menadžmenta u provedbi organizacijskih promjena. Činjenica da je proces promjene proveden do kraja ili nije povezan je sa veličinom organizacije ali nema utjecaja na poziciju ispitanika niti na važnost koju ispitanici daju menadžmentu. Važnost koju ispitanici daju menadžmentu u procesu promjene povezan je s veličinom organizacije i ulogom ispitanika u vrijeme provedbe organizacijskih promjena, ali nema utjecaja na to je li proces proveden do kraja.

Iz navedenog možemo zaključiti da na stav ispitanika o važnosti uloge menadžmenta u procesu provedbe organizacijskih promjenama utječu veličina organizacije i pozicija ispitanika u vrijeme provedbe organizacijskih promjena što dodatno podržava prihvaćanje hipoteze H1.

Za dokazivanje hipoteze H1 proveden je i **T-test** kojim se uspoređuju aritmetičke sredine. Za sve sredine iznad 3 može se utvrditi da se varijable prihvaćaju.

Provedenim T-testom utvrđeno je da su svi odgovori ispitanika statistički značajni, kako je i prikazano u tablici 8. Najvišu aritmetičku sredinu ima varijabla *Koliko važnim za provedbu organizacijskih promjena smatrate ulogu managementa pri zapošljavanju kvalitetnih kadrova?* (4,59), zatim varijabla *Koliko važnom smatrate ulogu managementa u pogledu komuniciranja i provedbe strategije prilikom provedbe organizacijskih promjena?* (4,57), te varijabla *Koliko smatrate da su važne vještine managementa za provedbu organizacijskih promjena?* (4,56). U sredini se nalaze varijable *Koliko smatrate da je važna uloga managementa pri određivanju/održavanju strukture u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?* (4,53), varijabla *Koliko važan smatrate da je stil vodstva managementa za uspješnu provedbu organizacijskih promjena?* (4,51), a među manje ocjenjenima se nalaze varijable *Koliko smatrate važnom ulogu managementa u održavanju i komuniciranju vrijednosti za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?* (4,43), varijabla *Koliko smatrate da je važna uloga managementa u održavanju postojećeg sustava u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?* (4,40), te na kraju varijabla *Koliko važnost smatrate da ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?* (4,22).

Aritmetička sredina svih varijabli ocijenjena je prosječnom ocjenom većom od 4,0 što ukazuje na to da hipotezu H1: *Uloga menadžmenta pri provedbi organizacijskih promjena je značajna* možemo potvrditi.



**Tablica 8. T-test za hipotezu H1**

**Posterior Distribution Characterization for One-Sample Mean**

	N	Posterior			95% Credible Interval	
		Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Koliku važnost smatrate 1 ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?	205	4,22	4,22	,005	4,09	4,35
Koliko važnom smatrate ulogu managementa u pogledu komuniciranja i provedbe strategije prilikom provedbe organizacijskih promjena?	205	4,57	4,57	,003	4,47	4,67
Koliko smatrate 1 je važna uloga managementa pri određivanju/održavanju strukture u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?	205	4,53	4,53	,003	4,42	4,63
Koliko smatrate 1 je važna uloga managementa u održavanju postojećeg sustava u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?	205	4,40	4,40	,003	4,29	4,51
Koliko smatrate važnom ulogu managementa u održavanju i komuniciranju vrijednosti za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?	205	4,43	4,43	,003	4,32	4,54
Koliko smatrate da su važne vještine managementa za provedbu organizacijskih promjena?	205	4,56	4,56	,003	4,46	4,66
Koliko važan smatrate da je stil vodstva managementa za uspješnu provedbu organizacijskih promjena?	205	4,51	4,51	,003	4,40	4,61
Koliko važnim za provedbu organizacijskih promjena smatrate ulogu managementa pri zapošljavanju kvalitetnih kadrova?	205	4,59	4,59	,002	4,49	4,69

Prior on Variance: Diffuse. Prior on Mean: Diffuse.

Izvor: IBM SPSS Statistics

## 7.4. Hipoteza H2

Hipoteza H2 glasi: **Otpor djelatnika kao prepreke provedbi promjena može se umanjiti od strane menadžmenta.**

Hipoteza H2 se dokazivala većinom u trećem dijelu ankete, pitanjima od broja 38 do pitanja broj 48. Ispitanici su na pitanja odgovarali pomoću Likertove skale ocjenama od 1 – nije važno do 5 – vrlo važno, te direktnim odabirom odgovora da, ne, djelomično, ne znam.

### 7.4.1. Diskusija rezultata istraživanja hipoteze H2

Kao i za hipotezu H1, prvo je utvrđen **koeficijent Crombach Alpha**. Prema tablici 9. vidljivo je da analiza provedena na 3 itemsa s obzirom da su to svi odgovori u Likertovoj skali u drugom dijelu ankete. Crombach Alpha koeficijent iznosi 0,743 te prema navedenom možemo zaključiti da je mjerna ljestvica pouzdana.

**Tablica 9.** *Crombach Alpha koeficijent za hipotezu H2*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,743	3

Izvor: IBM SPSS Statistics

Daljnja analiza istraživanja u smjeru potvrđivanja hipoteze H2 napravljena je kroz **deskriptivnu statistiku** na slijedećim varijablama:

- Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?
- Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?
- Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?
- Koliku važnost smatrate da ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?

Na navedena pitanja ispitanici su odgovarali pomoću Likertove skale, vrijednostima od 1 – nije važno do 5 – vrlo važno. Prema podacima navedenim u tabeli 10. vidljivo je da su sve varijable ocjenjene ocjenom većom od 3 što ukazuje na to da se ispitanici slažu sa navedenim izjavama i da smatraju da je uloga menadžmenta pri svladavanju otpora zaposlenika važna.

Najvišom ocjenom ispitanici su ocijenili varijablu *Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?* (4,57 uz standardnu devijaciju 0,689), zatim varijablu *Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?* (4,47 uz standardnu devijaciju 0,796), zatim varijablu *Koliku važnost smatrate da ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?* (4,22 uz standardnu devijaciju 0,968), a najmanju važnost daju varijabli *Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?* (4,09 uz standardnu devijaciju 0,917).

**Tablica 10.** Deskriptivna statistika za hipotezu H2

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?	194	1	5	4,47	,796
Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?	194	1	5	4,57	,689
Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?	194	1	5	4,09	,917
Koliku važnost smatrate 1 ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?	205	1	5	4,22	,968
Valid N (listwise)	194				

Izvor: IBM SPSS Statistics

Kako bismo utvrdili povezanost varijabli korišten je **Pearsonov koeficijent korelacije** koji ukazuje na vezu među pojedinim varijablama. Analiza je provedena na varijablama:

- Koliko je velika organizacija?
- Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?
- Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?
- Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?
- Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?

Prema rezultatima analize, u tablici 11. vidljivo je da su pojedine uvrštene varijable u pozivnoj korelaciji dok neke varijable nemaju utjecaj jedna na drugu. Varijabla veličine organizacije nije povezana sa pozicijom ispitanika u organizaciji ali je povezana sa stavom ispitanika o važnosti utjecaja otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena, na stav ispitanika o tome koliko je važno djelovanje menadžmenta za smanjenje otpora djelatnika, te na stav o tome koliko je za uspješnu provedbu organizacijskih promjena važna suradnja menadžmenta i djelatnika. Pozicija ispitanika u organizaciji nema utjecaj na veličinu organizacije ali ima utjecaj na stav ispitanika o važnosti utjecaja otpora na provedbu organizacijskih promjena, stav ispitanika o tome koliko je važno djelovanje menadžmenta za smanjenje otpora djelatnika, te na stav o tome koliko je za uspješnu provedbu organizacijskih promjena važna suradnja menadžmenta i djelatnika. Na stav ispitanika o tome koliko važnim smatraju utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena utječe veličina organizacije, pozicija ispitanika, važnost djelovanja menadžmenta za smanjenje otpora i važnost suradnje menadžmenta i djelatnika. Na stav o važnosti djelovanja menadžmenta za smanjenje otpora djelatnika utječu varijable veličine organizacije, pozicija u organizaciji, stav o važnosti utjecaja otpora te stav o važnosti suradnje između menadžmenta i djelatnika u vrijeme provedbe organizacijskih promjena. Na varijablu o stavu ispitanika o važnosti suradnje menadžmenta i djelatnika utječu varijable veličine organizacije, pozicija ispitanika, stav o važnosti utjecaja otpora djelatnika i stav o važnosti djelovanja menadžmenta kako bi se smanjio otpor djelatnika.

**Tablica 11. Pearsonov koeficijent korelacije za hipotezu H2**

**Posterior Distribution Characterization for Pairwise Correlations<sup>a</sup>**

			Koliko je velika organizacija?	Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?	Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?	Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?	Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?
Koliko je velika organizacija?	Posterior	Mode		-,354	,065	,046	,096
		Mean		-,350	,064	,045	,094
		Variance		,004	,005	,005	,005
	95% Credible Interval	Lower Bound		-,467	-,076	-,094	-,043
		Upper Bound		-,229	,201	,184	,233
	N			205	205	194	194
Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?	Posterior	Mode	-,354		,008	,034	,044
		Mean	-,350		,008	,034	,043
		Variance	,004		,005	,005	,005
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,467		-,132	-,106	-,096
		Upper Bound	-,229		,147	,172	,183
	N			205	205	194	194
Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?	Posterior	Mode	,065	,008		,449	,497
		Mean	,064	,008		,444	,491
		Variance	,005	,005		,003	,003
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,076	-,132		,330	,383
		Upper Bound	,201	,147		,554	,595
	N			194	194	194	194
Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?	Posterior	Mode	,046	,034	,449		,569
		Mean	,045	,034	,444		,564
		Variance	,005	,005	,003		,002
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,094	-,106	,330		,466
		Upper Bound	,184	,172	,554		,656
	N			194	194	194	194
Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?	Posterior	Mode	,096	,044	,497	,569	
		Mean	,094	,043	,491	,564	
		Variance	,005	,005	,003	,002	
	95% Credible Interval	Lower Bound	-,043	-,096	,383	,466	
		Upper Bound	,233	,183	,595	,656	
	N			194	194	194	194

a. The analyses assume reference priors ( $c = 0$ ).

Izvor: IBM SPSS Statistics

Za dokazivanje hipoteze H2 proveden je i **T-test**. Uspoređujući aritmetičke sredine, svaka varijabla čija sredina iznosi iznad 3 može se prihvatiti.

**Tablica 12.** *T-test za hipotezu H2*

**Posterior Distribution Characterization for One-Sample Mean**

	N	Posterior			95% Credible Interval	
		Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?	194	4,09	4,09	,004	3,96	4,22
Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?	194	4,47	4,47	,003	4,36	4,59
Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?	194	4,57	4,57	,002	4,47	4,67

Prior on Variance: Diffuse. Prior on Mean: Diffuse.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Prema rezultatima T-testa vidljivim u tablici 12. može se utvrditi da su svi odgovori ispitanika statistički značajni jer aritmetička sredina iznosi više od 3. Najvišu ocjenu ima varijabla *Koliko važnom za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?* (4,57), zatim varijabla *Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otpora djelatnika?* (4,47), a najnižu ocjenu varijabla *Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?* (4,09).

S obzirom da je aritmetička sredina svih varijabli ne samo viša od 3 nego i viša od 4, možemo utvrditi da se ispitanici slažu sa navedenim tvrdnjama, te slijedom toga možemo zaključiti da se hipoteza H2: *Otpor djelatnika kao prepreke provedbi promjena može se umanjiti od strane menadžmenta* može potvrditi.

## **7.5. Ograničenja istraživanja**

Prilikom provedbe istraživanja postoje određena ograničenja. Jedno od njih je relativno mala veličina uzorka od 205 ispitanika te se zaključci na temelju rezultata istraživanja ne mogu donositi za cijelu populaciju Republike Hrvatske.

Ograničenja istraživanja vidljiva su i u socio-demografskoj strukturi gdje je većina ispitanika ženskog spola (74,6%), te više od 80% (83,9%) ispitanika ima završeni neki oblik visokog obrazovanja. Takvi podaci ne daju realnu sliku spolne i obrazovne strukture među zaposlenima u zemlji.

Kao dodatno ograničenje može se sagledati i veličina organizacije gdje se 40% odgovora ispitanika odnosi na korporacije, a ostatak na obrte, mikro, male ili srednje tvrtke, obrazovne ustanove i javnu upravu, sveučilište i udruge.

Nadalje, istraživanje je u cijelosti provedeno online u nekontroliranim uvjetima, te se ne može provjeriti točnost podataka.

## 8. ZAKLJUČAK

Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama tema je razlikih polemika te se na tu temu mogu naći različiti izvori. Teorija potvrđuje važnost menadžmenta prvenstveno kroz vođenje, ali i kroz ostale funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola, koje su također u funkciji upravljanja organizacijskim promjenama. Kao posebni naglasak u procesu upravljanja organizacijskim promjenama je izrada strategije promjene i komunikacijske strategije kojima se nastoji ublažiti utjecaj promjene na poslovanje i na ljude u organizaciji na koje će promjena imati utjecaja. Najviše utjecaja organizacijske promjene ostavljaju na ljude i na organizacijsku kulturu koja ujedno može biti i najveća prepreka njihovoj provedbi. Time je važnost uspješnog upravljanja organizacijskim promjenama još veća, a time i pritisak na menadžment. Kako bi se što lakše i bezbolnije proveo proces promjene unutar organizacija, osmišljeni su mnogi modeli koji imaju svrhu pomoći menadžmentu osmisliti, ocijeniti stanje, planirati, provesti i održati promjene. Model 7S jedan je od često korištenih modela koji pomaže pri analizi trenutnog stanja organizacije i detektiranju slabih točaka, te analizi stanja nakon provedenih promjena. Model uzima u obzir 7 elemenata: strategija (*engl. strategy*), struktura (*engl. structure*), sustav (*engl. systems*), zajedničke vrijednosti (*engl. shared values*), vještine (*engl. skills*), zaposlenici (*engl. staf*), stil (*engl. style*). Kako se Model 7S bazira isključivo na utvrđivanju čimbenika koji djeluju unutar organizacije, model je proširen na 8S gdje je Higgins dodao i osmu komponentu: strateško usklađivanje svih 7 elemenata. Time Model 8S pokriva ne samo pripremu za promjene i analizu provedenih promjena nego i stalni nadzor i provedbu promjena usklađujući svih 7 elemenata u toku procesa promjene.

Tema rada dodatno je potvrđena i provedenim istraživanjem. Postavljanjem hipoteza H1: *Uloga menadžmenta pri provedbi organizacijskih promjena je značajna* i H2: *Otpor djelatnika kao prepreke provedbi promjena može se umanjiti od strane menadžmenta*, istraživanjem se nastojalo dobiti uvid u stavove ispitanika o ulozi menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama i na stav o utjecaju menadžmenta na otpor zaposlenika kao jednom od najčešćih uzroka neadekvatne provedbe promjena. Provedenom analizom rezultata istraživanja dobio se detaljniji uvid u stavove ispitanika, te su obje hipoteze potvrđene sa relativno visokim ocjenama gdje su na Likertovoj skali ocjenama od 1 (nije važno) do 5 (vrlo važno) obje hipoteze ocijenjene ocjenama višim od 4.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Adizes, I. (2006). *Životni ciklusi tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*. Zagreb, M.E.P. Consult
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb, Školska knjiga
3. Bedeković, V. (2010). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
4. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfaifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo
5. Certo, S. C.; Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb, Mate d.o.o.
6. Gutić, D., Devčić A., Šostar M. (2017). *Organizacija poduzeća*. Osijek, Studio HS Internet d.o.o.
7. Gutić Martinčić S. (2021). *Upravljanje organizacijskim promjenama*. Osijek, Studio HS Internet d.o.o.
8. Petar, S., Perkov, D. (2013). *Inteligencija poslovne promjene- kako upravljati poslovnim promjenama*. Zagreb, Školska knjiga
9. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb, Mate d.o.o.
10. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga
11. Žugelj M., Šehanović J., Cingula M. (1999). *Organizacija*. Varaždin, Fakultet organizacije i informatike

### Članci:

1. Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (Datum pristupa: 26.07.2022.)
2. Bahatti, O.K.(2011). Strategy implementation: an alternative choice od 8S's; *International Islamic University, Malasya*  
[https://www.academia.edu/6782092/STRATEGY\\_IMPLEMENTATION\\_AN\\_ALTERNATIVE\\_CHOICE\\_OF\\_8S?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/6782092/STRATEGY_IMPLEMENTATION_AN_ALTERNATIVE_CHOICE_OF_8S?from=cover_page) (Datum pristupa 11.12.2021)

3. Channon, D. F., Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model, *Wiley Encyclopedia of Menadžment -Volume 12 Strategic Management* [https://www.academia.edu/40082299/McKinsey\\_7S\\_Model\\_Channon\\_D\\_F\\_and\\_Caldart\\_A\\_A\\_2015\\_McKinsey\\_7S\\_model\\_In\\_Wiley\\_Encyclopedia\\_of\\_Management\\_Volume\\_12\\_Strategic\\_Management](https://www.academia.edu/40082299/McKinsey_7S_Model_Channon_D_F_and_Caldart_A_A_2015_McKinsey_7S_model_In_Wiley_Encyclopedia_of_Management_Volume_12_Strategic_Management_edited_by_C_L_Cooper_J_McGee_and_T_Sammut_Bonnici) eds C L Cooper J McGee and T Sammut Bonnici (Datum pristupa 11.12.2021.)
4. Demir E, Kocaoglu B, (2019). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation; *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.9, p.114-119 <http://www.pressacademia.org/archives/pap/v9/25.pdf> (Datum pristupa 05.12.2021)
5. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik Radova Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet god. 22 Sv. 1 str. 39-51* [file:///C:/Users/admin/Downloads/03\\_Dujanic.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/03_Dujanic.pdf) (Datum pristupa 05.12.2021)
6. Jeknić, R. (2011). 'Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede'a', *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48(1), str. 103-123*. Preuzeto s: <https://hrcaak.srce.hr/66433> (Datum pristupa: 17.08.2022.)
7. Kuleš, A.(2011). "Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama". *Ekonomski vjesnik / Econviews : Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues 1:197-210*. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=534891> The Central and Eastern (Datum pristupa 26.07.2022.)
8. Park H, Yoo Y, Lee H. (2021). 7S Model for Technology Protection of Organizations. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13137020> (Datum pristupa 10.12.2021.)
9. Spaho,K. (2014). 7s model as a framework for project menadžment, 8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th Eastern European ESD Conference: Building Resilient Economy, Zagreb, Croatia [https://www.esd-conference.com/upload/book\\_of\\_proceedings/Book\\_of\\_Proceedings\\_esd\\_ZG\\_2014.pdf](https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esd_ZG_2014.pdf) (Datum pristupa 10.12.2021)
10. Šunje, A., Rahimić, Z., Filipović, D. (2012) Uloga kompatibilnosti stilova menadžmenta za uspješno upravljanje promjenama upreuzetim poduzećima. *Ekonomski pregled, 63 (7-8) 3* (Datum pristupa 26.07.2022.)

## Portali

1. Alpha Capitalic (2018). Konroling kroz primjenu strateških alata: model 7s <https://alphacapitalis.com/2018/06/26/kontroling-kroz-primjenu-strateskih-alata-model-7s/> (Datum pristupa 11.12.2021)
2. Harvey M, Mckinsey 7s Framework Of Business Process Reengineering With Grade, 2020, <https://www.essay48.com/case/47484-Business-Process-Reengineering-with-Grade-Mckinsey-7s> pristupljeno 11.12.2021
3. Hr.profi-management: Uskladite svoje poslovanje s McKinseyjevim 7S okvirom <https://hr.profi-management.net/12112793-align-your-business-with-mckinsey39s-7s-framework> (Datum pristupa 11.12.2021.)
4. Mind Tools: McKinsey 7-S Framework - Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, 2016; [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm) pristupljeno 11.12.2022
5. Pisalica (2021).\_Velike promjene su pred vama? 7S model posložit će vam organizacijsku slagalicu <https://pisalica.com/mckinsey-7s-model-za-promjene-i-organizaciju/> [https://hr2.wiki/wiki/McKinsey\\_7S\\_Framework](https://hr2.wiki/wiki/McKinsey_7S_Framework) (Datum pristupa 11.12.2021)

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Ključne vještine menadžera .....	6
<b>Slika 2.</b> Odnos između veličine organizacije i broja razina menadžmenta .....	8
<b>Slika 3.</b> Organizacijska piramida .....	9
<b>Slika 4.</b> Vrijeme utrošeno za obavljanje menadžerskih funkcija po razinama .....	10
<b>Slika 5.</b> Planiranje kao temelja funkcija menadžmenta .....	11
<b>Slika 6.</b> Razine planiranja .....	14
<b>Slika 7.</b> Odnos između razina menadžmenta i znanja i vještina na pojedinim razinama	21
<b>Slika 8.</b> Dijagnoza strateških problema .....	29
<b>Slika 9.</b> Primarne karakteristike organizacijske kulture .....	40
<b>Slika 10.</b> Model organizacijske kulture .....	41
<b>Slika 11.</b> Matrica jačine kulture .....	44
<b>Slika 12.</b> Četiri tipa organizacijske kulture .....	47
<b>Slika 13.</b> Shematski prikaz kulture moći .....	48
<b>Slika 14.</b> Shematski prikaz kulture uloga .....	48
<b>Slika 15.</b> Shematski prikaz kulture zadatka .....	49
<b>Slika 16.</b> Shematski prikaz kulture pojedinca .....	50
<b>Slika 17.</b> Vrste organizacijske kulture prema Trompenaarsu .....	53
<b>Slika 18.</b> Meki i tvrdi čimbenici Modela 7S .....	57
<b>Slika 19.</b> Matrica za provedbu Modela 7S .....	59
<b>Slika 20.</b> Higginsov Model 8S .....	64
<b>Slika 21.</b> Često korišteni HRM modeli .....	67
<b>Slika 22.</b> Empirijska procjena zrelosti za poslovanje .....	69

## POPIS TABLICA

<b>Tabela 1.</b> Moguća raspodjela poslova između odjela ljudskih potencijala i menadžera ..	
.....	17
<b>Tablica 2.</b> Chrombach Alpha koeficijent .....	71
<b>Tablica 3.</b> Socio-demografska struktura ispitanika .....	72
<b>Tablica 4.</b> Uloga ispitanika u organizaciji i provedene promjene .....	73
<b>Tablica 5.</b> Crombach Alpha koeficijent za hipotezu H1 .....	74
<b>Tablica 6.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H1 .....	76
<b>Tablica 7.</b> Pearsonov koeficijent korelacije za hipotezu H1 .....	77
<b>Tablica 8.</b> T-test za hipotezu H1 .....	79
<b>Tablica 9.</b> Crombach Alpha koeficijent za hipotezu H2 .....	80
<b>Tablica 10.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H2 .....	81
<b>Tablica 11.</b> Pearsonov koeficijent korelacije za hipotezu H2 .....	83
<b>Tablica 12.</b> T-test za hipotezu H2 .....	84

## **PRILOZI: ANKETNI UPITNIK**

### ***Uloga i značaj managementa u provedbi organizacijskih promjena kroz Model 7S***

*Poštovani,*

*pred vama se nalazi anketa kojoj je osnovna svrha dobiti uvid u stajalište zaposlenih o ulozi i značaju managementa u provedbi organizacijskih promjena. Rezultati ankete koristit će se za izradu diplomskog rada na Sveučilištu Sjever, kolegij Organizacija i organizacijsko ponašanje. Anketa je anonimna, a osobni podaci koji se traže koriste se isključivo u statističke svrhe. Ukupno vrijeme koje je potrebno za ispunjavanje ankete je 8-10 minuta. Model 7S i pojedini elementi koji se ocjenjuju objašnjeni su u svakom odjeljku.*

*Hvala Vam na sudjelovanju.*

*Dina Balić*

#### *I DIO: Socio-demografski podaci*

1. Vaš spol?

- žensko
- muško
- ne želim se izjasniti

2. Vaša dob?

- mlađi od 23
- 24-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- stariji od 60

3. Razina Vašeg obrazovanja?

- završena osnovna škola
- srednja stručna sprema
- prvostupnik (završen dvogodišnji ili trogodišnji studij)
- magistar (završen petogodišnji studij)
- viša razina od magisterija (završen neki poslijediplomski studij)

*II DIO: Osnovni podaci o ulozi I promjenama u organizaciji*

Ovi podaci odnose se na Vašu ulogu u organizaciji, a važni su kako bismo dobili ispravnu sliku o vašem statusu i provedenim promjenama

4. Koliko je velika organizacija?

- obrt / OPG
- mikro poduzeće: do 10 zaposlenih ili 2 mil € prometa
- malo poduzeće: do 50 zaposlenih ili 10 mil € prometa
- srednje poduzeće: do 250 zaposlenih ili 50 mil € prometa
- korporacija
- Ostalo:

5. Koliko dugo posluje organizacija?

- do 3 godine
- 3-5 godina
- više od 5 godina

6. Koliko uspješnim smatrate poslovanje organizacije?

	1	2	3	4	5	
nimalo uspješna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo uspješna

7. Koliko dugo ste zaposleni u organizaciji?

- manje od 1 godine
- 1-3 godine
- 4-7 godina
- 8-15 godina
- više od 15 godina

8. Na kojoj poziciji ste bili u vrijeme provođenja organizacijskih promjena?

- Djelatnik
- Voditelj odjela (niži management)
- Voditelj divizije/poslovnice (srednji management)
- Član uprave, direktor (viši management)

9. Je li proces organizacijske promjene proveden do kraja?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

10. Je li provedena promjena polučila pozitivne učinke?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

11. Koliko uspješnom smatrate provedenu organizacijsku promjenu?

	1	2	3	4	5	
izrazito neuspješna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo uspješna

12. Koliku važnost smatrate da ima ili je imao management u provedbi organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nikakvu važnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo visoku važnost

### III. DIO: Ocjenjivanje učinkovitosti organizacijskih promjena prema Modelu 7S

Model 7s razvila je konzultantska tvrtka McKinsey 1980-ih godina. Najčešće se koristi kao strateški alat za organizacijsku analizu koji služi za procjenu i praćenje unutarnjih promjena u organizaciji. Model 7s se sastoji od 7 elemenata: strategija, struktura, sustav, zajedničke vrijednosti, vještine, stil vođenja i zaposlenici (elementi su niže objašnjeni).

#### Model 7S - STRATEGIJA

-plan osmišljen za održavanje i izgradnju konkurentske prednosti

13. Je li za provedbu organizacijskih promjena donesena strategija?

- Da
- Ne
- Ne znam

14. Jeste li u vrijeme provedbe organizacijskih promjena bili upoznati sa starom i novom strategijom poduzeća (ciljevi i planovi)?

- Da
- Ne
- Djelomično

15. Koliko važnom smatrate strategiju za učinkovitu provedbu organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo važnom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važnom

16. Koliko važnom smatrate ulogu managementa u pogledu komuniciranja i provedbe strategije prilikom provedbe organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo važnom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važnom



## Model 7S - STRUKTURA

-način na koji je društvo strukturirano te kakva je hijerarhija uloga

17. Je li u vrijeme provedbe organizacijskih promjena postojala jasna struktura (podjela poslova, odjela i odgovornosti) u organizaciji?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

18. Koliko učinkovito smatrate komunikaciju među odjelima/divizijama u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
vrlo neučinkovita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo učinkovita

19. Koliko smatrate da je važno imati definiranu strukturu (podjela poslova, odjela i odgovornosti) za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važno

20. Koliko smatrate da je važna uloga managementa pri određivanju/održavanju strukture u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važno

## Model 7S - SUSTAV

-dnevne aktivnosti i procesi koji se provode kako bi se posao uspješno obavio

21. Jesu li u vrijeme provedbe organizacijskih promjena bili precizno definirani odjeli i njihov djelokrug, te redovni radni procesi i aktivnosti?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

22. Je li se pratila uspješnost izvršenih radnih aktivnosti u toku provedbe organizacijskih promjena?

- Da
- Ne

- Djelomično
- Ne znam

23. Koliko smatrate da je važno da su za vrijeme provedbe organizacijskih promjena definirani svakodnevni procesi i aktivnosti?

	1	2	3	4	5	
nije	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					vrlo važno

24. Koliko smatrate da je važna uloga managementa u održavanju postojećeg sustava u vrijeme provedbe organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nije	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					vrlo važno

#### Model 7S - ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI

-temeljne vrijednosti društva koje se očituju u organizacijskoj kulturi i općoj radnoj etici

25. Jeste li u vrijeme provedbe organizacijskih promjena bili upoznati sa temeljnim vrijednostima organizacije?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

26. Jesu li se u vrijeme provedbe organizacijskih promjena naglašavale vrijednosti organizacije?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

27. Koliku važnost smatrate da imaju zajedničke vrijednosti organizacije zaučinkovitu provedbu organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
ni malo važno	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					vrlo važno

28. Koliko smatrate važnom ulogu managementa u održavanju i komuniciranju vrijednosti za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo						vrlo važno
važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

#### Model 7S - VJEŠTINE

-stvarne vještine i sposobnosti zaposlenika

29. Jesu li u vrijeme provedbe organizacijskih promjena djelatnici posjedovali potrebne vještine za posao?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

30. Jesu li u vrijeme provedbe organizacijskih promjena članovi managementa posjedovali potrebne vještine za posao?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

31. Koliko smatrate da su važne vještine managementa za provedbu organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo						vrlo važno
važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

#### Model 7S - STIL

-usvojen stil vođenja društva od strane managementa

32. Je li se promijenio stil vođenja u organizaciji sa početkom provedbe organizacijskih promjena?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

33. Kakav je stil vođenja dominirao u organizaciji za vrijeme provedbe organizacijskih promjena?

- Demokratski - svi zainteresirani djelatnici mogu sudjelovati u donošenju odluka
- Autokratski - jedna osoba (ili nekoliko) donosi sve odluke bez sudjelovanja ostalih u odlučivanju
- Konzultativni - Odluke donosi viši management uz konzultiranje djelatnika, svimogu sudjelovati u predlaganju ideja
- Ne znam

34. Koliko važan smatrate da je stil vodstva managementa za uspješnu provedbu organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važan

#### Model 7S - ZAPOSLENICI

-zaposlenici društva i njihove opće mogućnosti

35. Smatrate li da je organizacija zapošljavala dovoljno kompetentnih ljudi zavrijeme provedbe organizacijskih promjena?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Ne znam

36. Koliko smatrate da je kvaliteta zaposlenih važna za uspješnu provedbu organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važna

37. Koliko važnim za provedbu organizacijskih promjena smatrate ulogu managementa pri zapošljavanju kvalitetnih kadrova?

	1	2	3	4	5	
ni malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važno

#### IV. DIO: Otpor djelatnika kao prepreka u provedbi promjena

Kao jedna od čestih reakcija prilikom uvođenja organizacijskih promjena javlja se otpor djelatnika. U ovoj anketi, otporom se smatra svako odbijanje ili nevoljko prihvatanje sadržaja, konteksta ili konkretnih promjena.

38. Smatrate li da je otpor djelatnika jedan od faktora koji može utjecati na provedbu organizacijskih promjena?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Nisam siguran/a

39. Koliko važnim smatrate utjecaj otpora djelatnika na provedbu organizacijskih promjena?

	1	2	3	4	5	
nimalo						vrlo važno
važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

40. Smatrate li da je postojao značajan otpor djelatnika koji je usporio ili onemogućio provedbu organizacijskih promjena u Vašoj organizaciji?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a
- Djelomično

41. Smatrate li da se takav otpor mogao zaobići ili ublažiti?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a
- Možda, ali ne znam kako

42. Smatrate li da je management trebao djelovati drugačije kako bi se ublažio utjecaj ili potpuno potisnuo otpor djelatnika prema organizacijskim promjenama?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Nisam siguran/a

43. Koliko važnim smatrate djelovanje managementa za smanjenje otporadjelatnika?

	1	2	3	4	5	
nimalo						vrlo važno
važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

#### *V. DIO: Podrška višeg managementa i dobrovoljni angažman zaposlenih*

Svaka promjena koja se događa unutar organizacije nužno utječe na sve razine upravljanja i provedbe svakodnevnih aktivnosti. Podrška višeg managementa i dobrovoljni angažman zaposlenih u ovoj anketi uključuju i zajedničku komunikaciju i međuodnos između te dvije strane.

44. Smatrate li da je za uspješnu provedbu organizacijskih promjena važnapodrška višeg managementa?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Nisam siguran/a

45. Smatrate li da je za uspješnu provedbu organizacijskih promjena važno da djelatnici dobrovoljno sudjeluju u procesu?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Nisam siguran/a

46. Smatrate li da je za uspješnu provedbu organizacijskih promjena važno da management i djelatnici surađuju i dogovaraju se?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Nisam siguran/a

47. Koliko važno za uspješnu provedbu organizacijskih promjena smatrate suradnju managementa i djelatnika?

	1	2	3	4	5	
nimalo važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo važno

48. Smatrate li da je u Vašoj organizaciji prilikom provedbe organizacijskih promjena za (ne)uspjeh bila ključna suradnja managementa i djelatnika?

- Da
- Ne
- Djelomično
- Nisam siguran/a

Hvala što ste sudjelovali u anketi i doprinijeli izradi diplomskog rada

# IZJAVA O AUTORSTVU

HABON  
AATIBRAHO

Sveučilište  
Sjever

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

**IZJAVA O AUTORSTVU**  
**I**  
**SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Dina Balić (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama kroz Model 7S (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)  
Dina Balić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Dina Balić (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Uloga menadžmenta u upravljanju organizacijskim promjenama kroz Model 7S (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)  
Dina Balić  
(vlastoručni potpis)