

# Procjena prisutnosti, primijenjenosti i važnosti vještina upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj

---

Zidarić, Nikolina

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:122:454080>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

*Završni rad br.*

**Procjena prisutnosti, primijenjenosti i važnosti vještina  
upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj**

**Nikolina Zidarić, 0242043032**





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski studij Poslovne ekonomije**

**Završni rad br.**

**Procjena prisutnosti, primijenjenosti i važnosti vještina  
upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj**

**Student**

Nikolina Zidarić

**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 Nikolina Zidarić

MATIČNI BROJ 0242043032

DATUM 01.07.2022.

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA Procjena prisutnosti, primijenjenosti i važnosti vještina upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Assessment of the presence, applicability and importance of skills of change management on a sample of managers in Croatia

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, član
4. izv.prof.dr.sc. Darijo Čerepinko, zamj. član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 394/PE/2022

OPIS

Upravljanje promjenama sastavni je dio organizacije modernog doba. Ono je vrlo važno za zdravlje organizacije u kojoj menadžeri djeluju. Promjene su za organizacije uvjet opstanka na tržištu. Postoje brojni primjeri organizacija koje su zahvaljujući uvedenim promjenama opstale na tržištu te se pretvorile u organizacije divove. U radu je potrebno:

- \* objasniti ulogu i značaj menadžerskih vještina u načinu upravljanja organizacijom;
- \* definirati značaj menadžmenta promjena
- \* posebno se osvrnuti na vještine vođenja timova te razvoj vlastitih vještina u uvjetima promjena;
- \* provesti istraživanje te utvrditi kolika je uloga menadžerskih vještina hrvatskih menadžera sa posebnim osvrtom na upravljanje promjenama;
- \* definirati zaključak.

ZADATAK URUČEN

01.07.2022.



POTPIS MENTORA

*Dijana Vuković*



## **Predgovor**

Ovim putem zahvaljujem svima koji su bilo kojim putem sudjelovali kroz dvije godine studiranja na ovom diplomskom studiju. Prije svega, to su roditelji. Također zahvaljujem se mentorici na prihvaćenom mentorstvu ovog diplomskog rada.

## **Sažetak**

Menadžment i menadžerske vještine su postali vrlo česta tema u stručnoj literaturi pa čak i onoj nešto manje stručnoj. Upravljanje promjenama jedan je od segmenata menadžerskih vještina koji postoje i koji se mogu proučavati. Zasebno gledano, menadžerske vještine u vidu upravljanja promjenama za sobom povlače pitanja mnoštva drugih vještina i pojmova kao što su emocionalna inteligencija, vještine komunikacije i mnoge druge. Vrlo opširno i široko poglavlje koje u sebi uzima u obzir mnogo faktora koji zajedno čine cjelinu i vode do željenog cilja, a to je kvalitetno uvedena i održana promjena. Pri uvođenju promjene postoji nekoliko načina na koje se promjena može uvesti. Svaki način ima svoj plus i minus te je potrebno kao kvalitetan menadžer odlučiti koji način je najprikladniji za situaciju. Također, osim puno načina postoji i puno modela po kojima se promjene mogu uvoditi. Gledajući modele, svaki model ima isti cilj. Put do tog cilja je nešto drugačiji sa više ili manje koraka no ključne misli su iste, a to je pripremiti teren za promjenu, uvesti promjenu i održati promjenu. U želji da se uvođenje promjene ne ostavi samo na teorijskom djelu provodi se istraživanje o uvođenju promjena na uzorku menadžera u Hrvatskoj. Rezultati dobiveni istraživanjem u radu se prikazuju grafički te statistički. Hipoteze postavljene prije istraživanja ispitane su pomoću deskriptivne i inferencijalne statistike. Nakon provedene statistike donesen je zaključak o hipotezama kao i zaključak rada sveukupno.

**Ključne riječi:** *Menadžment, menadžerske vještine, upravljanje promjenama, edukacija*



## **Abstract**

Management and managerial skills have become a very common topic in professional and even less professional literature. Change management is only one of the segments of the managerial skills that exist and can be studied. In particular, managerial skills in the form of change management must be considered from bigger perspective which includes emotional intelligence, communication skills and many others managerial skills. Very sensitive and broad chapter that takes into account many factors that together make it whole and lead to the desired goal, which is a quality introduced and maintained change. When we come to the part of change management there are several ways in which the change can be introduced in organisation. Each method has its pro and cons and it is necessary as a manager with high level of managerial skills to decide which method is most suitable for the situation. Also, in addition to many ways, there are also many models by which changes can be done. Looking at the models, each model has the same goal. The path to that goal can be different with more or less steps but in the end key thoughts are the same. First we prepare the organisation for change, then we make change and the last step is to keep that change and keep it stable in organisation. At this thesis emphasis was on theoretical part but also on research that was made to support theoretical part of this thesis. The results obtained from the research in the paper are presented graphically and statistically. The hypothesis set before the research were tested using descriptive and inferential statistics and after that the hypotheses were concluded. After conclusion of hypothesis, the work was concluded.

**Keywords:** *management, managerial skills, change management, education*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi i hipoteze rada .....	3
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	3
1.4. Struktura rada.....	3
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE UPRAVLJANJA PROMJENAMA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Upravljanje promjenama u organizaciji.....	4
2.2. Resursi za upravljanje promjenama .....	5
2.3. Uzroci i vrste promjena .....	5
2.4. Pristup upravljanju promjenama.....	7
2.5. Preispitivanje promjena i upravljanje promjenama .....	8
2.6. Karakteristike promjena u suvremenom razvoju .....	8
<b>3. MENADŽMENT PROMJENA.....</b>	<b>10</b>
3.1. Uloga menadžmenta u upravljanju promjenama .....	10
3.2. Menadžment promjena .....	11
3.3. Provođenje promjena .....	12
3.4. Faze procesa provođenja promjena .....	13
3.5. Lewinov model promjena .....	14
3.6. Kotlerov model promjenama u osam koraka.....	16
3.7. McKinseeyev model upravljanja promjenama „7S“ .....	17
3.8. Otpor prema promjenama .....	19
3.9. Organizacijsko učenje kao kontinuirana promjena.....	21
<b>4. NOVE ULOGE MENADŽERA I LIDERA U MODERNOM POSLOVANJU.....</b>	<b>23</b>
4.1. Menadžment, menadžerske vještine i stilovi upravljanja poduzećem.....	23
4.2. Uloga i značaj menadžerskih vještina u upravljanju promjenama .....	25
4.3. Prepoznavanje mentalnih modela .....	27
4.4. Timsko učenje.....	27
4.5. Strateško razmišljanje .....	28
4.6. Upravljanje vizijom, misijom i ciljevima poduzeća .....	29
<b>5. ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>30</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	30
5.2. Ciljevi rada i hipoteze .....	30
5.3. Diskusija rezultata istraživanja .....	31
5.4. Zaključak rezultata istraživanja .....	55
5.5. Ograničenja istraživanja .....	56

ZAKLJUČAK.....	57
LITERATURA .....	59
Popis tablica.....	61
Popis slika.....	62
Popis grafikona .....	63
Prilozi.....	65



## **1. UVOD**

Promjene su često predmet razgovora, unaprjeđivanja pa i diskusije o tome kako ih provoditi. Menadžment je kroz povijest napredovao. Znanje se svakodnevno množi. Činjenice koje su se znale prije, kroz povijest, sada su u višestruko većem broju. Broj poslovnih subjekata raste isto kao i broj menadžera koji se bave menadžmentom. Da bi organizacija funkcionirala u potpunosti, potrebno je uvoditi promjene na pravi način, u pravo vrijeme i u pravom opsegu. Upravljanje promjenama je vrlo široko područje koje ne obuhvaća samo jednu menadžersku vještinu već na sebe veže i ostale menadžerske vještine. Upravljanje promjenama vrlo je opsežan i odgovoran posao. Upravljanje promjenom znači voditi cijelu organizaciju u kojoj menadžer djeluje. Diplomski rad sa ovom temom odabrala sam zbog potrebe za edukacijom u ovom smjeru, te zbog uvjerenja da upravljanje promjenama doista može voditi organizaciju prema vrhu ili prema dnu. Potrebno je shvatiti da ovakav način rada zahtjeva veliku dozu emocionalne inteligencije te prepoznavanja komunikacije u kolektivu. Kroz teorijski dio ovog diplomskog rada objasniti će se teme poput toga što je menadžment, podjela menadžerskih vještina pa sve do detaljnijih dijelova koji se odnose na upravljanje promjenama. Teorijski dio u sebi sadrži poglavlja od objašnjenja promjene pa sve do uvođenja promjene i evaluacije promijene. Posebni naglasak je stavljen na otpor uvođenju promjena. Otpor koji se događa često ima presudnu važnost u procesu uvođenja promjene jer promjena gotovo uvijek zahtjeva ljude i ljudski faktor, a ukoliko ljudski faktor ostane zanemaren onda je mogućnost negativnog utjecaja promjene pa i propadanja cijele promjene vrlo velika. Iz razloga i potrebe da se upravljanje promjenama shvati ozbiljno te da se iz ovakvog rada koji je spoj teorijskog i praktičnog (istraživačkog) dijela izvuče maksimum. Ono najbitnije, potrebno je dati doprinos znanosti i menadžmentu te menadžerskim vještinama.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem na koji je usredotočen ovaj rad govori o već navedenom upravljanju promjenama. Pravilno shvaćanje važnosti kvalitetnog upravljanja promjenama je od presudne važnosti za menadžere. Predmet cijelog istraživanja jesu menadžerske vještine, a naglasak je na vještine upravljanja promjenama. Upravo o upravljanju promjenama napravljen je i istraživački dio rada koji će biti prikazan nakon teorijskog dijela.

## 1.2. Ciljevi i hipoteze rada

Cilj ovog diplomskog rada je procijeniti prisutnost, primijenjenost i važnost vještina upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj. Teorijski dio rada upotpunjen je sa postojećim pogledima na upravljanje promjenama dok je u istraživačkom djelu rada obrađena tema navedena u početku ovog poglavlja koja je ujedno i glavni cilj ovog diplomskog rada. **Hipoteza H0:** Menadžeri u Republici Hrvatskoj vještinu upravljanja promjenama ne smatraju usvojenom. **Hipoteza H1:** Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama. **Hipoteza H2:** Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.

## 1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka

Podatci koji se prikupljaju u radu, prikupljeni su od menadžera u Hrvatskoj. Izvor podataka su osobna poznanstva te je to ujedno i veliki benefit ovog rada jer su podatci iz prve ruke te mogu dati stvarni uvid u zadani problem. Metoda kojom su prikupljeni podatci je putem Google obrasca. Na taj način ostvarena je mogućnost rješavanja ankete u vrijeme kada ispitanici imaju najviše vremena te mogu dati podatke koji su točni.

## 1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od dva dijela. Prvi dio odnosi se na teorijski aspekt upravljanja promjenama. U teorijskom djelu obrađuje se pojmovno određenje upravljanja promjenama u kojem je predstavljen uvod u tematiku upravljanja promjenama. U prvom poglavlju koje se odnosi na pojmovno određenje upravljanja promjenama što je i njegov naziv. Cilj ovog poglavlja je upoznati čitatelja sa zadanim problemom te pojmovima o kojima je riječ. U drugom poglavlju pod nazivom „Menadžment promjena“ opisan je proces provođenja promjene zajedno sa svim fazama kao i problemima koji se mogu dogoditi na putu do uvođenja promjene. U trećem poglavlju dotaklo se je novih uloga menadžera i lidera u modernom poslovanju. U ovom poglavlju razmotrene su nove ideje i procesi koji se naziru u upravljanju promjenama. Nakon toga, obrađena je tema menadžmenta promjena. U ovom poglavlju navedene su faze procesa upravljanja promjenama. Zajedno sa modelima koji su stvoreni kako bi se shvatilo upravljanje promjenama. U posljednjem teorijskom poglavlju obrađene su nove uloge menadžera i lidera. Nakon teorijskog dijela prikazani su rezultati provedenog istraživanja. Koristeći se statistikom te grafičkim prikazima podatci su obrađeni te je donesen zaključak istraživanja.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE UPRAVLJANJA PROMJENAMA

Upravljanje promjenama sastavni je dio organizacije modernog doba. Ono je vrlo važno za zdravlje organizacije u kojoj menadžeri djeluju. Promjene su za organizacije uvjet opstanka na tržištu. Postoje brojni primjeri organizacija koje su zahvaljujući uvedenim promjenama opstale na tržištu te se pretvorile u organizacije divove. *Kad se govori o promjenama u poduzeću, misli se na svaku modifikaciju koja nastaje na nekom elementu poduzeća – u tom se smislu govori o organizacijskim promjenama (engl. organisational change). Pritom treba imati na umu da elementi poduzeća nisu samo materijalne naravi već i nematerijalne naravi.*<sup>1</sup> Nakon što se definiralo te pojmovno odredilo upravljanje promjenama potrebno je navesti resurse potrebne za upravljanje promjenama.

### 2.1. Upravljanje promjenama u organizaciji

Kako bi se promjenama moglo upravljati na kvalitetan način promjene je potrebno provoditi organizirano i na najbolji mogući način. Upravljanje promjenama često povezujemo sa materijalnim stvarima kao što je rečeno u citatu poglavlja 2. ovog diplomskog rada. Menadžeri svih razina u organizaciji moraju biti educirani o upravljanju promjenama kako bi mogli pravilno organizirati odjele, jedinice ili čak kompletna poduzeća ovisno o razini menadžmenta. Kroz upravljanje promjenama menadžeri se susreću sa izazovima raznih vrsta na koje također moraju biti pripremljeni te svjesni razine odgovornosti koju preuzimaju prilikom početka uvođenja promjena. *Dvije su grupe faktora koje utječu na promjene, i to:*<sup>2</sup>

1. *Eksterni (vanjski) faktori*
2. *Interni (unutarnji) faktori*

Eksterni faktori proizlaze iz poslovne okoline organizacije te organizacija nema mnogo utjecaja na njih, ali ti faktori imaju veliki utjecaj na organizaciju. Interni faktori odnose se na poduzeće, odjele, jedinice ili organizaciju kao cjelinu. Promjene također mogu biti planske i spontane. Menadžeri različitih razina moraju naučiti kako oblikovati organizaciju odjela, jedinice ili organizaciju u cijelosti kako bi mogli pravovremeno reagirati na promjenjivu dinamiku poslovanja u okruženju organizacije i ostvariti planirane ciljeve. Razmišljanje, planiranje,

---

<sup>1</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>2</sup> Buble, M., 2012., *Menadžerske vještine 2*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

određivanje strategije, inovacije, učenje, sve su to koraci bitni za uspješno konkuriranje u globalnoj areni. Obzirom na brze promjene u svakom području poslovanja, te nas aktivnosti potiču na preispitivanje postupaka, što upućuje na nužnost upravljanja promjenama.

## **2.2. Resursi za upravljanje promjenama**

Glavnim resursom upravljanja promjenama najčešće se ne smatraju ljudi, no oni doista jesu glavni resurs upravljanja promjenama. Ljudski resurs koji organizacija posjeduje glavni je pokazatelj uspješnosti upravljanja promjenama. Čimbenici za uvođenje promjena mogu biti interni i eksterni. Na interne je nešto lakše utjecati dok je na eksterne gotovo nemoguć utjecaj. Resursi su prijeko potrebni za upravljanje promjenom jer svaka promjena za sobom nosi određene gubitke te crpi određene resurse. Promjene koje su nešto većeg opsega i uvode se kroz duži period zahtijevaju velike količine resursa zbog toga što je promjena proces i ona se neko vrijeme odvija bez da daje mjerljive rezultate. Kada promjena počne rezultirati onda slijedi razdoblje u kojem je potrebno prikupiti pozitivne stvari koje je promjena donesla i pripremiti se za iduće uvođenje promjene.

## **2.3. Uzroci i vrste promjena**

Proučavanjem literature raznih autora dolazi se do različitih uzroka i tipova promjena. *Vrste promjena mogu biti evolucijske i revolucionarne. Tip promjena razlikuje neplanirane promjene i planirane promjene te postupne i radikalne.*<sup>3</sup> Uzroci promjena svoje korijene temelje na potrebi za napredovanjem, reorganizacijom, restrukturiranjem te želji za boljim pozicioniranjem organizacije u kojoj menadžer djeluje. Iz uzroka promjena proizlaze i same promjene koje svojim uvođenjem rezultiraju boljim mogućnostima i novim prilikama za organizaciju. Promjene se događaju zbog potrebe za inoviranjem, za osvježavanjem. Glavni uzroci promjena se nalaze baš u ovom segmentu. Vrste promjena opširna su tema zbog toga što se konstantno različito tumače. S obzirom na pristup, promjene mogu biti:<sup>4</sup>

1. *Neplanirane promjene*

2. *Planirane promjene*

---

<sup>3</sup> Dujanić, M., 2004. Upravljanje promjenama u poduzeću, Sveučilište u Rijeci str. 39-51. Pristupljeno dana: 18.07.2022. (<https://hrcak.srce.hr/file/10745>)

<sup>4</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult



Neplanirane promjene su one koje se događaju tijekom procesa u organizaciji. One su najčešće povezane sa nižim razinama menadžmenta te sa operativnim dijelovima organizacije. Takve promjene nisu poželjne u većem obimu zbog toga što za sobom povlače rizike koje operativni dijelovi organizacije mogu podnesti no strateški dijelovi organizacije povezani sa višim menadžmentom ne mogu si dopustiti ovaj način uvođenja promjena. Planirane promjene, za razliku od neplaniranih u sebi imaju plansku komponentu te su učestalije na višim razinama menadžmenta. Planirane promjene rezultat su uloženi naporu te su pokazatelj kvalitetno vođenih organizacija. Ukoliko je organizacija usmjerena ka stalnom uvođenju promjena onda su planirane promjene svakodnevnica. *Sljedeća podjela promjena po tipu su:*<sup>5</sup>

1. *Strateške promjene*
2. *Operativne promjene*

Strateške promjene vezane su uz viši menadžment te su povezane sa pitanjima organizacije koja su dugoročna te određuju buduću poziciju organizacije. Neke od tih promjena odnose se na pitanja poput cilja, misije i vizije poduzeća. *Strateška se promjena događa u kontekstu vanjskoga konkurentnog, ekonomskog i društvenog okruženja, kao i unutarnjih organizacijskih resursa, sposobnosti, kulture, ustroja i sustava. Da bi strateška promjena uspjela sve ove čimbenike nužno je detaljno raščlaniti i upoznati u fazama formuliranja i planiranja.*<sup>6</sup> Za razliku od strateških, operativne promjene vezane su uz niži menadžment te operativni dio organizacije. One zahtijevaju nešto manji stupanj planiranja te su lakše za organizaciju i provođenje. Operativne promjene po svojem utjecaju više su vezane na ljude. Kako je već definirano, ljudski resurs vrlo je bitan čimbenik uvođenja promjena te se iz tog lako zaključuje da su operativne promjene rizične baš zbog toga što imaju veći stupanj ljudskog faktora. Strateške promjene odnose se na organizaciju u cijelosti te u sebi nemaju uključenu toliku dozu ljudi jer se njima određuje smjer poduzeća kao i ciljevi, vizija i misija organizacije. Takve promjene manje su uočljive operativnoj razini te uz njih vežemo manji rizik ljudskog faktora. Posljednja podjela promjena koja će biti obrađena u ovom odlomku je podjela obzirom na način uvođenja promjena:<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

<sup>6</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

<sup>7</sup> Dujanić, M., 2004. Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova sveučilišta u Rijeci 2002. godina sv. 1, str. 39-51.

1. *Postupne promjene*
2. *Radikalne promjene*

Postupne promjene uvode se blažim tempom te su karakteristične za poduzeća koja teže konstantnom uvođenju promjena. Takvo uvođenje promjena dobro je iz razloga što ne predstavlja stres ljudskom resursu u organizaciji već se na blagi način dovodi do željenih promjena. Radikalne promjene odnose se na širi spektar aktivnosti u organizaciji. Takve promjene često stvaraju otpor. Problem radikalnih promjena je taj što su često povezane s organizacijama koje ne uvode promjene konstantno te ovise o okolnim faktorima odnosno kada će ih isti ti okolni faktori dovesti do situacije gdje će biti primorani učiniti promjenu koja će se odnositi na sve strateške razine u organizaciji, mijenjati način rada i funkcioniranja te vrlo vjerojatno izazvati otpor. Preporuka kod uvođenja promjena je svakako uvoditi promjene konstantno jer se na taj način ljudski resurs privikava na dinamiku uvođenja promjena te im promjene postaju svakodnevnica.

#### **2.4. Pristup upravljanju promjenama**

Za pravilno uvođenje promjena vrlo je važan pravilan pristup upravljanju promjena. Ponašanje pojedinaca glavna je karika u uvođenju promjena stoga je važno pravilno pristupiti ljudskom resursu kao i svim ostalim resursima važnim za uvođenje promjena. Koraci pri pristupu upravljanju promjenom su sljedeći:<sup>8</sup>

1. *Mobilizirati privrženost promjeni kroz zajedničko raščlanjivanje problema*
2. *Razvijati zajedničku viziju o načinima organiziranja i upravljanja radi postizanja ciljeva kao što je npr. tržišna konkurentnost*
3. *Postići suglasnost o novoj viziji, kompetentnost koja će je „ozakoniti“ i koheziju koja će sve pokrenuti*
4. *Provesti revitalizaciju u svim odjelima bez pritisaka odozgo, s vrha. Ne forsirajte, dopustite da svaki odjel pronade svoj put do nove organizacije*
5. *Formalizirati (institucionalizirati) revitalizaciju putem formalne politike sustava i ustroja*
6. *Pratiti i prilagođavati strategiju problemima koji se pojave u postupku uvođenja i provedbe promjena*

---

<sup>8</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

Gore navedeni popis koraka predložen od strane Michael Beer-a i njegovih suradnika vrlo je važan te je osnova na kojoj se mogu graditi druge smjernice za pristup upravljanju promjenama. Posebnu pozornost treba posvetiti privrženosti promjenama te organizacijskoj kulturi. Osobe koje uvode promjenu i pristupaju upravljanju promjenama moraju biti vizionari, posjedovati temperament, vještine vođenja te prihvaćenost od strane ljudi nad kojima se uvodi promjena. Rizik promjene uvijek se očituje u tome da može izazvati uspjeh ili neuspjeh. Zbog toga je bitno pristupiti s odgovornošću te poštujući preporuke i smjernice koje su kroz godine stvarali iskusniji menadžeri.

## **2.5. Preispitivanje promjena i upravljanje promjenama**

Smjernice za upravljanje promjenama pisane su na način da budu što obuhvatnije i da se njima može obuhvatiti veći dio organizacija koje će ih uvoditi. Pri preispitivanju promjena uloga menadžera ili osobe koja ih uvodi je da provjeri planiranu promjenu prije njenog uvođenja. U procesu preispitivanja važno je obratiti pažnju na organizacijsku kulturu, radno ozračje, ljudski faktor, sustav nagrađivanja, sustav poticanja inovacija i inovativnosti te mogući neuspjeh kao ishod uvedene promjene. Upravljanje promjenom u vrijeme tehnologije, pandemije, kaosa i globalne konkurencije postao je pravi izazov za menadžere. Promjena i upravljanje promjenom podrazumijeva odvijanje i praćenje niza aktivnosti tijekom određenog vremena. Kod upravljanja promjenom vrlo je važno imati dokaze i podatke o potrebama za uvođenje promjene. Promjena u svakoj svojoj fazi može oštetiti i izbaciti iz zone komfora ljude koji su dio uvedene promjene.

## **2.6. Karakteristike promjena u suvremenom razvoju**

Suvremeni razvoj doveo je do toga da se pravila, standardi i norme redovito preispituju te se slažu u standarde koji su prihvatljiviji vremenu u kojem se promjena odvija. Izlazak iz zone komfora i poticanje kreativnosti ključ je uspjeha. Konkurencija je vrlo bitna kod uvođenja promjena u suvremenom svijetu zbog toga što su kroz povijest postojale konfliktne mjere i konflikti između konkurenata, sada u moderno vrijeme organizacije teže ka zajedničkom uvođenjem promjena gledajući konkurenciju sa druge strane. Često se događa da u žaru entuzijazma u suvremenom svijetu promjene ne budu do kraja ispunjene. Razlog tome je povećani obujam poduzeća kao i povećana količina ljudi koji smatraju da su adekvatni i dostatno educirani za upravljanje promjenama. Glavna karakteristika promjena u suvremenom razvoju je njihov broj te manjak konzistentnosti. Povećani broj neuspjelih promjena također je karakteristika suvremenog razvoja. Sve u svemu, promjene koje se događaju u suvremenom razvoju takve su

zbog mlađe generacije menadžera koji su otvoreniji ka promjenama, ali često nisu preuzeli upornost starijih generacija. Velika količina znanja i mogućnosti u suvremenom razvoju je lako dostupna što daje veću otvorenost ka novim znanjima i poučavanjima iz iskustva ljudi koji prolaze slične situacije i periode u vlastitim organizacijama.

### 3. MENADŽMENT PROMJENA

*Promjena je prirodna sklonost svojstvena svim stvarima i stanjima, sklonost pojedinca promjenama najbolje opisuje rečenica „Sve teče“ odnosno „ Na tom svijetu samo mijenja stalna jest“.*<sup>9</sup> Promjene u organizaciji kao i svakom drugom poduzeću kreću od menadžmenta. Menadžeri na svim razinama zaduženi su za uvođenje promjenama jer upravo oni moraju biti pokretač promjena. Operativna razina poduzeća nikada neće samoinicijativno prijeći u proces uvođenja promjene. Menadžment promjena, u ovom poglavlju biti će opisan i obuhvaćen u svim svojim fazama te će se koristiti postojeći modeli za upravljanje promjenama kako bi se objasnio kompletni menadžment promjena u svim fazama. Isto tako nakon opisanog menadžmenta promjena biti će govora o otporu prema promjenama te organizacijskom učenju kao kontinuiranoj promjeni.

#### 3.1. Uloga menadžmenta u upravljanju promjenama

*Organizacije i društvo u cjelini su u razdoblju naglih i turbulentnih promjena, u tom procesu neka poduzeća će propasti a neka će se tek razviti.*<sup>10</sup> Kao što je već rečeno u poglavlju trećem ovog diplomskog rada, uloga menadžmenta u upravljanju promjenama važna je zato što su menadžeri educirani za upravljanje promjenama i trebaju biti inicijatori koji svojom otvorenosti ne samo da iniciraju promjene već i motiviraju ostale na promjenu. Svijet u kojem se nalaze organizacije današnjice ubrzan je. Zbog toga i upravljanje promjenama predstavlja veći izazov, a glavni razlog tomu je vremenska komponenta. Menadžment na svim razinama mora motivirati što je ujedno i jedna od važnijih menadžerskih vještina kako općenito u menadžmentu tako i u segmentu upravljanja promjenama. *Prema nekim autorima srednji menadžment često je najveća prepreka na putu uvođenja promjena, većina njih je uvjerena kako drže stvari pod kontrolom. Njihov glavni zadatak je osiguranje normalnog funkcioniranja organizacije uz istovremeno provođenje promjene. Oni moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije od zaposlenika, tako im daju prava da ocjenjuju njihov menadžerski učinak.*<sup>11</sup> Bilo da se govori o nižem, srednjem ili višem menadžmentu svaki od njih predstavlja svoje rizike te svojom smanjenom agilnošću ka promjeni

---

<sup>9</sup> Alfirević, N.: Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 35

<sup>10</sup> Burnes, B (2004).: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, str.429

<sup>11</sup> Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija, 43 (2), str. 90-95., 2010., str. 90-91

iz naizgled pozitivne situacije koja trenutno izgleda stabilno može poduzeće odnosno organizaciju odvesti u smjeru negativnog trenda rasta.

*Kako se menadžeri nose s glavnim čimbenicima koje treba razmotriti kad se uvode promjene u organizaciju u velikoj mjeri utječe na uspjeh same promjene. Uvijek kad se razmišlja o promjenama, potrebno je u obzir uzeti sljedeće čimbenike:<sup>12</sup>*

1. Aktera promjene
2. Što trebam mijenjati
3. Kakvu promjenu treba uvesti
4. Pojedince na koje promjena utječe
5. Procjenu promjene

Akteri promjene su menadžeri i oni su ti koji pokreću drugu točku. Menadžeri moraju shvatiti što je potrebno mijenjati. Nakon što je shvaćeno što treba mijenjati dolazi se do pitanja kakvu promjenu uvesti. Menadžeri također moraju računati i na promjene zajedno sa ljudskim resursom na koje promjena utječe. Na kraju svega, bitno je evaluirati promjenu i procijeniti tijek i efekt koji je promjena napravila.

### **3.2. Menadžment promjena**

Kao što i naslov poglavlja glasi, menadžment promjena ima bitnu ulogu u uvođenju promjene. *Menadžment promjena odnosno upravljanje promjenom „definiramo kao sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna provedba želje- noga poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude.*<sup>13</sup> Menadžment promjena sastoji se od faktora navedenih u citatu. Što je promjena šira, menadžment promjena je opsežniji i zahtjeva više ljudi. Isto tako, menadžment promjena u sebi sadrži timove ljudi koji su potrebni da bi se ostvario glavni cilj, a to je uspješna provedba želje, odnosno promjene. Menadžment promjena sastoji se od niza malih koraka potrebnih za ostvarenje zadanog cilja. U narednom poglavlju biti će opisane faze procesa provođenja promjena i proces provođenja promjene. Nakon toga razmotriti

---

<sup>12</sup> S. C. Certo, S. T. Certo, op.cit., str. 302.

<sup>13</sup> Potts, R.; LaMarsh, J.: Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 16

će se modeli upravljanja promjenama. *Kako se menadžeri nose sa glavnim čimbenicima koje treba razmotriti kada se uvode promjene u organizaciju u velikoj mjeri utječe na uspjeh same promjene. Uvijek kad se razmišlja o promjenama potrebno je uzeti u obzir sljedeće čimbenike:*<sup>14</sup>

1. *Aktere promjena*
2. *Što treba mijenjati*
3. *Kakvu promjenu treba uvesti*
4. *Pojedinca na kojeg promjena utječe*
5. *Procjena promjene*

Akteri promjene su osobe koje provode promjene. Akter promjene je osoba koja može biti bilo koji član organizacije, a najčešće su to menadžeri. Biti osviješten što treba mijenjati je drugi korak, odnosno druga stvar na koju treba imati usmjerenu pažnju. Treći korak podrazumijeva znanje o situaciji u kojoj se organizacija trenutno nalazi te buduće stanje organizacije u kojem će ona biti kada promjena bude provedena. Isto tako, bitno je znati na koga će promjena utjecati kako bi se moglo prilagoditi i na pravi način prilagoditi promjenu. Procijeniti promjenu posljednja je zadaća menadžera te se njom završava menadžment promjena.

### **3.3. Provođenje promjena**

Nakon što je promjena planirana, potrebno je ući u fazu provođenja promjene. Kroz povijest, menadžment, menadžeri pa u konačnici i upravljanje promjenama dobili su na važnosti te se nižu djela autora koji na razne načine definiraju proces provođenja promjene. *Kako bi provođenje promjene prošlo uspješno potrebno je proći kroz određene faze procesa koje se različito definiraju. Na primjer, u transakcijskom modelu one su klasificirane kao formulacija, koncepcija razvoja, detaljiziranje, vrjednovanje i provođenje.*<sup>15</sup> Prema ovoj podjeli promjena je zadnja faza u procesu planiranja. Nešto detaljniji proces provođenja promjene opisan je u nastavku te se sastoji od 10 faza:<sup>16</sup>

1. *Snimanje i analiziranje unutarnjih uvjeta*
2. *Utvrđivanje jaza između sadašnjeg i željenog stanja*

---

<sup>14</sup> S. C. Certo, S. T. Certo, op.cit., str. 302.

<sup>15</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 246.

<sup>16</sup> Potts, R.; LaMarsh, J.: Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 31

3. *Kristaliziranje percepcija i procjena*
4. *Planiranje i analiza*
5. *Određivanje ciljeva promjene*
6. *Određivanje taktike i programa provođenja promjene*
7. *Prilagođavanje ili modificiranje plana*
8. *Provedba plana*
9. *Provjeravanje i osiguranje uspješne provedbe plana*
10. *Zamrzavanje ponašanja i stajališta*

Podjela u 10 koraka nešto je opsežnija te opisuje cijelo provođenje promjene vrlo detaljno i opširno. Bitno je da provođenje promjene bude u etapama te da se ide postepeno, korak po korak, bez preskakanja bilo koje točke. Za provođenje promjene vrlo je važno odabrati strategiju kojom će se voditi. Nešto više o strategijama i modelima uvođenja promjena pisat će u sljedećem poglavlju kao i o otporu uvođenju promjena koji je normalna pojava kada se uvodi promjena.

### **3.4. Faze procesa provođenja promjena**

Svaki proces provođenja promjena mora biti planiran. Unutar plana postoje faze procesa provođenja promjena. *Za potrebe prakse razvijeni su brojni modeli izvođenja procesa promjena koji se u osnovi razlikuju po broju faza kroz koje se izvode- neki ih imaju više, neki ih imaju manje. Ovdje se razmatra model koji karakteriziraju četiri osnovne faze.*<sup>17</sup>

1. *Prepoznavanje potrebe za promjenom*
2. *Dijagnosticiranje i planiranje promjena*
3. *Upravljanje tranzicijom*
4. *Mjerenje rezultata i održavanje promjena*

Prepoznavanje potrebe za promjenom prva je faza u procesu provođenja promjena te ujedno predstavlja jednu od važnijih uloga menadžmenta u procesu upravljanja promjenama. Vrlo je bitno shvatiti da neće nužno uvijek sve faze procesa provođenja promjena biti ispunjene jer redosljed ovih faza uvelike ovisi o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi u trenutku kada postoji potreba za uvođenjem promjene. Druga faza sastoji se od dijagnosticiranja i planiranja promjena, u njoj je

---

<sup>17</sup> Hunsaker, L. P., OP.cit., str. 377.



bitno postaviti temelje te odrediti koje je to sadašnje stanje poduzeća. Neka od pitanja koja se postavljaju odnose se na specifične ciljeve, na sile koje pokreću promjenu, strategije u procesu izvođenja promjena te koje intervencije primijeniti i kako mjeriti uspjeh. Planiranje promjena kreće sa formuliranjem ciljeva. Na osnovu formuliranih ciljeva gradi se daljnji tijek promjene. Nakon što je napravljen plan promjena, dolazi se do treće faze, a to je upravljanje tranzicijom.

*Tranzicija predstavlja proces prijelaza iz sadašnjeg u neko buduće stanje, a realizira se implementacijom planirane promjene. Međutim, kako ta implementacija nije trenutačna aktivnost već proces koji se obično sastoji od niza aktivnosti te je njome dužan upravljati.<sup>18</sup> Kako bi tranzicija bila uspješna potrebno je informirati zaposlene na način da znaju što ih čeka, da znaju zašto se događa promjena i koje su njihove uloge u promjeni. Isto tako, bitno je da zaposleni znaju dovoljno o svojem novom opisu radnog mjesta te da njihova edukacija bude napravljena kvalitetno kako bi se izbjegao prekomjerni stres pri uvođenju promjene i kako bi se smanjio otpor uvođenju promjena. Posljednja faza procesa izvođenja promjena je mjerenje rezultata i održavanje promjena. U narednim poglavljima biti će opisani načini i modeli uvođenja promjena. Vrlo je bitno održati promjenu kako se ona ne bi vratila na staro. Osim zadržavanja promjene potrebno je evaluirati uvedenu promjenu te mjeriti rezultate kako bi se naredno uvođenje promjena na osnovu rezultata moglo unaprijediti i dovesti do boljih rezultata kod sljedeće promjene ili kod postojeće ukoliko ona ne pokaže zadovoljavajući rezultat.*

### **3.5. Lewinov model promjena**

Organizacijska promjena može se odnositi na jedan ili više elemenata organizacijskog sustava ili može uključivati promjenu cijelog sustava utječući na sve njegove ključne elemente, a to su: strategija, poslovni procesi, ljudi, formalni i neformalni procesi i strukture. Ovisno o tome u kojem kontekstu nastaje potreba za promjenom, koje elemente ona obuhvaća i koji je njezin cilj, postoji mnogo načina na koje se organizacijske promjene mogu kategorizirati. Iako svaka kategorizacija koristi svoje specifično nazivlje, pojedine različito imenovane vrste promjena nose skoro identična obilježja.

*Lewinov model promjena, model je Kurta Lewina koji se sastoji od tri koraka i dvije sile. Ponašanje pojedinca ili organizacija rezultat je dviju sila:<sup>19</sup>*

#### *1. Snaga za promjenu*

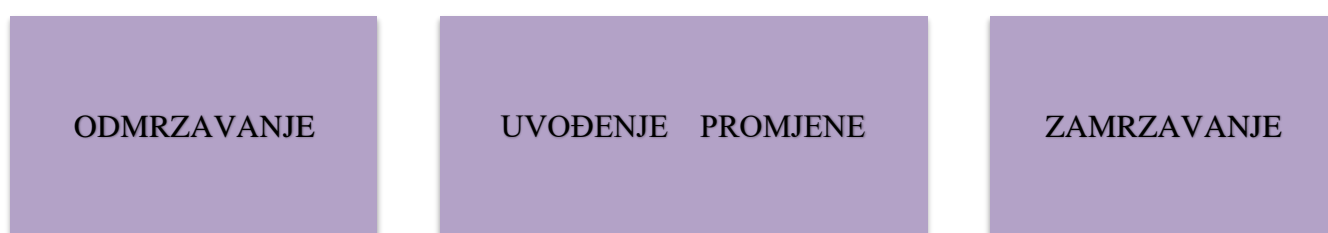
---

<sup>18</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>19</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

## 2. Snaga otpora promjenama

Lewinov model uvođenja promjena sastoji se od tri faze. Prva faza po Lewinu je odmrzavanje. Nakon nje dolazi do uvođenja promjene te do faze zamrzavanja. U fazi odmrzavanja potrebno je pripremiti organizaciju i radnu okolinu za uvođenje promjene. Ta faza služi kao pripremna faza. Pri odmrzavanju otvaraju se mogućnosti da se forma dovede u drugo stanje jer ukoliko je organizacija zamrznuta po pitanju uvođenja promjene, nije moguće promijeniti formaciju te organizacija nije spremna za uvođenje promjene. Ukoliko uspoređujemo Lewinov model sa fazama procesa uvođenja promjena opisanih u prethodnom poglavlju, faza odmrzavanja odgovara podizanju svijesti o potrebi za promjenom. Druga faza ovog modela uvođenja promjena je faza promjene. U fazi promjene zaposlenici i radna okolina pripremljeni su za promjenu. Educirani su o onome što ih čeka, motivirani su da prihvate promjenu, novo ponašanje, nove vrijednosti i novu tehnologiju, strukturu ili kulturu. Bitno je naglasiti da se u fazi odmrzavanja zaposleni često motiviraju za uvođenje promjene. Nakon toga dođe do faze uvođenja promjene gdje zaposleni prihvate promjenu, no ukoliko se ne održi treća faza dolazi do propadanja promjene i vraćanja na staro zbog demotivacije zaposlenih. Treća faza uvođenja promjene je faza zamrzavanja. Proces zamrzavanja u kulinarskom svijetu predstavlja zadržavanje određene mase u željenom obliku kao i nemogućnost formiranja te mase bez odmrzavanja. Ista stvar događa se i u procesu provođenja promjene. Potrebno je zadržati navedenu promjenu, a to se radi na način da se ona zamrzne i održi u pravilnom i željenom stanju.



**Slika 3.1.** Prikaz Lewinovog modela uvođenja promjena

Izvor: <https://images.app.goo.gl/iME7svCDgr1A0qP27> (pristupljeno dana: 18.07.2022.)

Ukoliko ova faza izostane, promjena će postepeno doći do faze da neće biti primjetna i da će se zaposlenici vratiti na staro. Sve faze procesa uvođenja promjena ekvivalentne su i jednako važne. Organizacijske promjene i upravljanje njima do sada je u većoj mjeri istraživano kod velikih poduzeća. Ono što je primjenjivo u velikim poduzećima ne mora nužno biti primjenjivo u malim

i srednjim poduzećima zbog njihovih jedinstvenih činitelja. Po svojoj prirodi ona su limitirana u ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, a to im otežava njihova nastojanja u smjeru inicijativa za organizacijskim promjenama; često su usmjerena ka kratkoročnim ciljevima, zanemarujući proaktivni pristup, imaju manji tržišni utjecaj, a time su više podložna tržišnim promjenama. No, manja poduzeća mogu ponekad brže odgovarati na promjene i prilagođavati im se kako one nastaju. To je zato jer imaju bliže veze sa samim tržištem, a lojalnost i geografska ograničenost mogu im biti prednosti. Rano uočavanje promjena iz okruženja i odgovor na njih u fazi kada se još smatraju izazovima, a ne krizom, ključ su njihova dugoročnog opstanka.

### **3.6. Kotlerov model promjenama u osam koraka**

Kotlerov model uvođenja promjene sastoji se od 8 faza. Cilj Kotlerovog modela uvođenja promjene isti je kao i kod Lewina, no raspoređen je u nešto više faza. Kotlerov modela sastoji se od sljedećih faza: <sup>20</sup>

1. Stvoriti osjećaj(svijest) hitnosti
2. Stvoriti predvodničku koaliciju
3. Razvijati viziju i strategiju
4. Prenijeti viziju o promjeni
5. Osnajiti zaposlenike za široko djelovanje
6. Ostvariti kratkoročne uspjehe
7. Konsolidirati postignuto te i dalje ostvarivati promjene
8. Ukorijeniti nove postupke u kulturi

Sve navedene faze slične su već opisanim modelima te se razlikuju po nekoliko manjih čimbenika. Kreće se od stvaranja osjećaja hitnosti što je uvijek početna točka uvođenja promjene. Nakon toga dolazi stvaranje predvodničke koalicije koja za cilj ima stvoriti tim, timski rad te okupiti djelatnike kao grupu koja ide u izvođenje promjene. Treći korak je razvijanje vizije i strategije. Bitno je razviti viziju koja usmjerava na pravo izvođenje promjene. Nakon razvijene

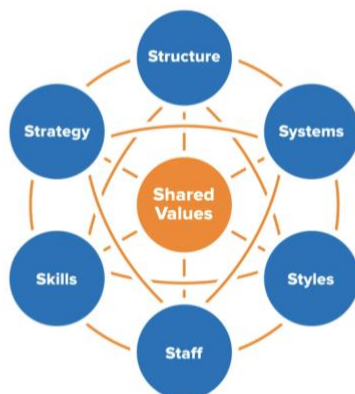
---

<sup>20</sup> D. Perkov, *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine, 2019., str. 77.

vizije razvija se strategija koja je nit vodilja u uvođenju promjene. Nakon što je razvijena vizija i strategija ulazi se u fazu prenošenja vizije o promjeni. Ključni elementi u prenošenju vizije su jednostavnost, promjeri, višestruki forumi, ponavljanje, vodstvo primjerom, objašnjenje mogućih nedosljednosti te uzimanje i davanje. Sljedeća faza je ona u kojoj se osnažuju zaposlenici za široko djelovanje. Ovdje je bitno ukloniti zapreke i prepreke koje se mogu pojaviti u uvođenju promjene. Vizija i struktura moraju biti usklađene. Zaposlenici moraju biti dovoljno jaki i sposobni za uvođenje promjene. Kratkoročni uspjesi bitni su jer oni predstavljaju male korake kojima se ostvaruju male pobjede. Bitno je planirati vidljive i male korake. Zaposlenike koji se trude i rade bitno je pohvaliti i nagraditi te ih motivirati da se zadrže na tom putu. Predzadnja faza je konsolidiranje postignutog te daljnje ostvarivanje promjene. Proces se osnažuje novim temama, projektima i zagovornicima promjena. U posljednjoj fazi bitno je ukorijeniti nove postupke u kulturi. Ova faza slična je fazi zamrzavanja. Ukoliko se promjena ukorijeni vrlo je vjerojatno da će se ona i održati.

### 3.7. McKinseeyev model upravljanja promjenama „7S“

McKinseeyev model nešto je drugačiji pogled na uvođenje promjene te se sastoji od sedam faza koje su imenovane drugačije te predstavljaju ključne čimbenike u uvođenju promjene. Ovaj model je organizacijski alat koji omogućava buduće funkcioniranje i kvalitetno planiranje u organizaciji. Model se odnosi na upravljanje promjenom te u sedam koraka pokazuje kako menadžeri mogu uvesti promjenu na efektivan način. Na prikazu ispod nabrojani su svi čimbenici koji su sadržani u modelu koji se proučava.



**Slika 3.2** *McKinseeyev model upravljanja promjenama*

Izvor: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm) (Pristupljeno dana: 12.7.2022)

Sedam elementa uvođenja promjene po McKinseyevom modelu su: <sup>21</sup>

1. *Strategija*
2. *Struktura*
3. *Sistemi*
4. *Kadrovi*
5. *Vještine*
6. *Stil*
7. *Zajedničke vrijednosti*

Prije svega važno je odrediti strategiju. Strategija je plan pomoću kojeg se organizacija nastoji izboriti na tržištu i steći održivu konkurentsku prednost. Nakon postavljene strategije dolazi se do druge točke, a to je struktura. Za provođenje promjene bitno je imati kvalitetnu strukturu gdje se zna tko što radi, koji su čiji ciljevi, zadaće i zaduženja. Zaposleni moraju biti fokusirani na potrebne poslove. Četiri oblika strukture sadržanih u ovoj fazi su: <sup>22</sup>

1. *Funkcionalni*
2. *Sektorski*
3. *Matrični*
4. *Mrežni*

Nakon definiranih struktura dolazi se do sistema. Sistemi značajno utječu na efikasnost organizacije. Da bi se promjena uspješno provela ova faza mora uključivati prenamjenu postojećeg sistema, a on uključuje sistem naknada sistem upravljačkih informacija i raspodjelu kapitala. Sljedeća struktura koja je ovdje važna su kadrovi, odnosno kadrovska politika. Unutar ovog modela bitno je uključiti novi kadar. Uključivanje novog kadra ne odnosi se samo na uključivanje novog kadra već i na edukacija kadra. Novi kadar mora biti kvalitetno iskorišten jer on pravi trošak. Njihovo uvođenje u organizaciju mora predstavljati ljudski kapital, a ne ljudski resurs. Vještine su sposobnost da se iskoristi određeni kapacitet koji postoji. Uz postojeće dobre vještine menadžer

---

<sup>21</sup> Grdiša, I. (2019). 'McKinseyev 7S model poslovnog upravljanja', Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, citirano: 09.07.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:601643>

<sup>22</sup> Vukava, B., 2017. Oblikovanje organizacije i menadžment znanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 13-21. Preuzeto dana: 18.07.2022. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:161761>)

će iskoristiti sve kapacitete koje ima, a to su ljudski kapaciteti, upravljačka praksa te tehnologija. Vrlo je bitno da se vještine usmjere pravilno te da one budu najbolje moguće iskorištene. Stil je šesta točka u ovom modelu uvođenja promjena. Stil treba predstavljati sveukupne vrijednosti te politiku kojom se vodi određeni tim koji se nalazi u ovom procesu upravljanja promjene. Vrste stilova koji se mogu prepoznati u menadžmentu su autoritativni ili nešto rjeđe demokratski. Najgora opcija kada govorimo o stilu je laissez faire stil. Ovaj stil predstavlja činjenicu da svatko radi što želi i da se ne zna što je točno čiji cilj. Zajedničke vrijednosti su posljednja točka ovog modela. Zajedničke vrijednosti trebale bi biti poveznica u timu. Te vrijednosti trebale bi se donositi zajednički te ne bi trebalo biti odstupanja od njih. Vrijednosti trebaju biti poveznica u timu. One su te koje će tim držati na okupu i pomoći da se promjena provede na pravi način.

### 3.8. Otpor prema promjenama

Otpor prema uvođenju promjena vrlo je česta pojava te se ne treba bojati ove faze. Ljudi su po prirodi takvi da im bilo kakva promjena okruženja izaziva strah, tegobu i nelagodu. *Otpor se smatra prirodnom reakcijom ljudi koji se boje promjene i novih nepoznatih situacija koju donosi promjena.*<sup>23</sup> Otpor je normalna stvar jer se promjenom izaziva micanje ljudi iz zone komfora. Zona komfora često uljulja želju za promjenom, motivaciju i viziju da je potreba uopće potrebna. *Zaposlenici otpor izražavaju na različite načine, a najčešće vrste otpora su otvoren, implicitan, trenutni i odgođen. Kod otvorenog otpora zaposlenici odmah iznose negativne stavove prema promjeni koja je spomenuta, implicitni i odgođeni karakterizira suptilnija reakcija, kao što je smanjena motivacija, izostajanje s posla, više pogrešaka*<sup>24</sup>. Podjela u 4 kategorije otpora promjenama opisuje se pomoću otvorenog otpora i suprotno njemu, implicitnog otpora promjeni. Osim toga, otpor može biti trenutni i odgođeni. Osim ove podjele, postoji i podjela otpora na individualni i organizacijski te ona izgleda ovako: *Postoje dva izvora otpora, individualni i organizacijski. Individualni izvori su:*<sup>25</sup>

1. *Navike- odnosi se na programirane odgovore, takav način reagiranja postaje izvorom otpora*
2. *Sigurnost- svaka promjena ugrožava osjećaj sigurnosti*

---

<sup>23</sup> Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str.70

<sup>24</sup> Robbins S. P., Judge T. A., (2009.), Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: MATE, str.64

<sup>25</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

3. *Ekonomski čimbenici- ako plaća ovisi o proizvodnosti, zaposlenici se osjećaju nesigurno da neće dobro izvršavati zadane zadatke*
4. *Strah od nepoznatog- promjena izaziva neizvjesnost*
5. *Selektivno procesiranje informacija- ljudi ignoriraju ono što ne žele čuti kako bi sačuvali svijet koji su stvorili*

Organizacijski izvori su:<sup>26</sup>

1. *Strukturalna inercija- određeni mehanizmi uspostavljaju stabilnost u organizaciji, prilikom uvođenja promjena strukturalna inercija djeluje kao protuteža za održavanje stabilnosti*
2. *Ograničeni opseg promjena- mijenjanje jednog sustava nije moguće bez utjecaja na neke druge, veći sustav će poništiti promjene ograničenog opsega*
3. *Grupna inercija- grupne norme zaposlenika*
4. *Prijetnja uspostavljenim odnosima moći- raspodjela autoriteta ugrožava dugo uspostavljane odnose moći*
5. *Prijetnja uspostavljenoj raspodjeli resursa- kada grupe koje kontroliraju veće količine resursa promjene shvaćaju kao prijetnju*

Prilikom otpora, osim navedenih kategorija iz kojih otpor može proizlaziti postoje i kategorije ljudi koje će biti prikazane na prikazu ispod.



**Slika 3.3** *Prikaz grupa ljudi prilikom otpora uvođenju promjena*

Izvor: Srića, V., (2010.: Život kao igra. Zagreb: Algoritam, str. 47)

<sup>26</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

Broj ljudi koji su u organizaciji neutralni je uvijek najveći. Lijevi i desni sa prikaza 3.3 su ti koji odlučuju, ali niti jedni ne mogu bez neutralnih. Vrlo je važno da menadžer koji upravlja promjenom prepozna grupu ljudi koji podržavaju promjene. Osim njih, važno je da menadžer prepozna i one koji se opiru promjeni. Cilj ove podjele je taj da neutralna sredina dovede do toga da se priklone jednoj od strana, a po mogućnosti na stranu onih koji podržavaju promjene.

### **3.9. Organizacijsko učenje kao kontinuirana promjena**

Organizacija mora biti mjesto gdje svi zaposleni sudjeluju u promjenama bilo iniciranjem promjene ili prihvaćanjem promjena. Organizacijsko učenje može također utjecati i na smanjenje otpora u procesu uvođenja promjena. Organizacija mora na kvalitetan način obrazovati i učiti svoje zaposlene te ih privikavati na promjenu, na otvorenost ka promjenama. Oblici pomoću kojih organizacijska kultura može potaknuti organizacijsko učenje i djelovati kao kontinuirana promjena su:<sup>27</sup>

- 1. Obrazovanje i komuniciranje- pomaže da zaposlenici razumiju promjenu i izgrade povjerenje uz pomoć rasprave i komuniciranja*
- 2. Sudjelovanje- omogućuje da zaposlenici koji pružaju otpor sudjeluju u odlučivanju o promjeni*
- 3. Pomaganje i podrška- savjetovanje i podučavanje zaposlenika*
- 4. Pregovaranje- koristi se kada otpor dolazi iz moćnih izvora pa je pregovaranje bitan faktor*
- 5. Manipulacija i kooptiranje- iskrivljavanje činjenica uz pomoć lažnih informacija*
- 6. Prisila- izvorne prijetnje i sile, koristi se kada dotadašnji načini ne daju rezultate*

Na prvom mjestu nalazi se obrazovanje i komuniciranje. Na posljednjem mjestu nalazi se prisila. Prvo i najbitnije je obrazovati i komunicirati one koji sudjeluju u promjeni i na kojima se radi promjena. Organizacijsko učenje treba poticati promjene na blag i efektivan način. Kontinuirane promjene najbolji su oblik promjena jer one dovode do toga da svi koji su dio te promjene u svom mentalnom sklopu shvaćaju promjenu kao potrebu i kao nešto u potpunosti normalno. Kontinuirane promjene izazivaju manje stresa te se pomoću njih organizacije pozicioniraju na tržištu puno kvalitetnije od onih koje svojim organizacijskim učenjem ne potiču kontinuirane promjene već potiču promjene koje su radikalne i ne dešavaju se konstantno već u

---

<sup>27</sup> Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str.712



periodima. Kada se ti periodi dogode, promjene donose puno stresa, puno otpora i često završe uvođenjem no ne i „zamrzavanjem“ te to dovodi do tog da se stanje vrlo brzo vrati na staro nalik onom prije promjene. *U istraživanju provedenom na ispitanicima sa ciljem utvrđivanja utjecaja negativnog stava i emocija, čak 70% organizacijskih promjena završi neuspješno, zbog toga menadžment mora biti sposoban suzbiti otpor i osigurati spremnost zaposlenika na promjene. Prema nekim autorima svega 30 % organizacijskih promjena završi uspješno.*<sup>28</sup> Organizacijsko učenje mora poticati na promjenu i mora održati razinu motivacije i otvorenosti ka promjenama. Ukoliko politika i stav organizacije prema promjenama gaji pozitivan stav i otvorenost vrlo je vjerojatno da će i zaposleni prihvatiti takav stav jer će to biti uvjet njihova ostanka u organizaciji.

---

<sup>28</sup> Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, *Ekonomski pregled*, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 577.

## 4. NOVE ULOGE MENADŽERA I LIDERA U MODERNOM POSLOVANJU

Razvojem menadžmenta, lidera i menadžera došlo je do popularizacije ovog zanimanja i do otvaranja novih uloga za menadžere u modernom poslovanju. Kroz ovo poglavlje govorit će se o menadžerskim vještinama te općenito o načinu razmišljanja koji se javlja kod menadžera u modernom poslovanju, a rezultat je okolnosti i vremena u kojem ti menadžeri djeluju. Proširenjem menadžmenta, proširile su se i uloge menadžera. Od klasičnih menadžera, i klasičnih menadžerskih uloga i pozicija nastajale su vođene organizacije koje su se širile te su svojim širenjem otvarale nove potrebe i nove menadžerske uloge.

### 4.1. Menadžment, menadžerske vještine i stilovi upravljanja poduzećem

*Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.*<sup>29</sup> Postoje mnoge definicije menadžmenta. Najčešće su one sadržane u jednoj ili više rečenica te govore o različitim segmentima menadžmenta. Najopćenitija definicija nalazi se pri samom početku poglavlja. Na vrlo kratak i jasan način objašnjena je sveukupna svrha menadžmenta. Ukoliko se na menadžment gleda iz kuta da je to proces rada s drugima i pomoću drugih onda je jasno da je za taj proces potrebno imati određene vještine. Upravo iz te potrebe nastaju i menadžerske vještine koje su osnova rada svakog menadžera. *Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz menadžmenta. On planira i donosi odluke, organizira poslovanje i rad, angažira i vodi ljude te kontrolira informacijske, fizičke, financijske i ljudske resurse.*<sup>30</sup> *Osobnost menadžera je neupitna te je ona uvijek dobar temelj za izgradnju kvalitetnog menadžera. Da bi se dužnost menadžera ispunjavala na zadovoljavajućoj razini, menadžer mora posjedovati određena znanja i vještine. Iz definicije u početku poglavlja vidljivo je da menadžer planira i donosi odluke. Još jednom u definiciji stavljen je naglasak na činjenicu da menadžer obavlja glavninu posla iznad ostalih suradnika. Uloga menadžerskih vještina vrlo je velika te u velikom dijelu utječe na pozicioniranje organizacije ne tržištu u kojemu funkcionira.*<sup>30</sup> Menadžerske vještine sastoje se od mnoštva malih vještina koje su naizgled nebitne i imaju minimalni utjecaj

---

<sup>29</sup> Buble, M., *Menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 3.

<sup>30</sup> Gloc, J., 2020., Usvojenost znanja i vještina iz područja menadžmenta kod studenata diplomskih studija sestriinstva, Biomedicinske znanosti Sveučilišta Sjever, 2020 str.17-22. Pristupljeno dana: 15.07.2022. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:076865>)

na menadžere. Porastom broja menadžerskih vještina raste i podjela na segmente unutar kategorije menadžerskih vještina. Kroz diobe mnoštva autora nastaje najopćenitija podjela menadžerskih vještina sa kojom se svi mogu složiti, a to je podjela na:<sup>31</sup>

1. *Osnovne menadžerske vještine.*
2. *Posebne menadžerske vještine.*

Osnovne menadžerske vještine sastoje se od nekoliko potkategorija koje su također pri raznim autorima različito definirane no većina autora slaže se sa sljedećom podjelom:<sup>32</sup>

1. *Konceptualne vještine*
2. *Vještine rada s ljudima*
3. *Tehničke vještine*
4. *Vještine oblikovanja*

Svaka ovdje nabrojena vještina bitna je za menadžera i njegov profesionalni razvoj. Konceptualne vještine obuhvaćaju mogućnost i potrebu da menadžer analizira, dijagnosticira, shvaća složene zadatke kao i njihove međusobne veze te uzroke posljedice koje njihova veza izaziva. Vještine rada s ljudima posebno su zanimljiva kategorija zbog toga što upravljanje promjenama ima usku vezu sa vještinama rada s ljudima. Tehničke vještine u sebi sadržavaju znanja i vještine. One podrazumijevaju da menadžer zna kako stvari funkcioniraju na funkcionalnoj razini u organizaciji. Dakle, menadžer mora poznavati najniže i najsitnije dijelove organizacije da bi znao njene mogućnosti. Vještine oblikovanja u sebi sadrže potrebu da menadžer oblikuje, da iz nereda radi red, da radi napredak i da stvara unutar svojih kompetencija. Generiranje mogućih rješenja osnova je vještina oblikovanja kao i tanka granica između apstraktnosti i primjenjivosti te u konačnici i shvatljivosti.

*Menadžerske vještine grupiraju se u pet kategorija vještina među kojima su: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja, vještine kontroliranja.*<sup>33</sup> Ukratko opisane, posebne menadžerske vještine u sebi sadrže nekoliko segmenata od kojih nije potrebno posebno isticati niti jedan već ih gledati kao cjelinu koju je

---

<sup>31</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>32</sup> Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994., str. 6.

<sup>33</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o

potrebno upotpuniti. Izostavljanjem bilo koje od navedenih vještina nastati će menadžerska mana te će se stvoriti prostor koji će rezultirati manjkavošću menadžera u određenim aspektima.

Po stilovima vođenja raspoznajemo tri stila vođenja, a to su autokratski, demokratski i laissez-faire stil. Autokratski stil vođenja podrazumijeva upravljanje poduzećima od strane vlasnika. Takvo upravljanje odvija se bez dogovora, po naredbama i vlastitom nahodjenju onih čije je poduzeće. Za razliku od autokratskog, demokratski stil vođenja podrazumijeva dogovor među linijama te potiče zajedničko odlučivanje i uključenost svih ljudi u organizaciji. Laissez-faire stil najopasniji je stil vođenja zbog toga što ne podrazumijeva nikakvu strukturu već ljudi odlučuju samostalno vodeći se znanjem koje posjeduju. Kod ova tri stila bitno je istaknuti da sve tri grupe imaju vođu ali njegova funkcija najizraženija je u autokratskom stilu a najmanje je izražena u laissez-faire stilu koji podrazumijeva da grupa može i mora funkcionirati i bez vođe.

#### **4.2. Uloga i značaj menadžerskih vještina u upravljanju promjenama**

Uloga i značaj menadžerskih vještina kroz povijest je rastao. Da bi se kvalitetno upravljalo promjenama menadžer mora posjedovati menadžerske vještine koje se odnose na upravljanje promjenama i sve one koje imaju poveznicu sa upravljanjem promjenama. Zbog svojeg utjecaja upravljanje promjenama uvelike može definirati smjer i put organizacije u njenom konkurentskom položaju i poslovnom putu. Menadžerske vještine koje su u doticaju sa upravljanjem promjenama od onih koje su povezane sa emocionalnom inteligencijom pa sve do onih koje se odnose na motivaciju i vještine komunikacije moraju biti usvojene i primijenjene. Modernizacijom i ubrzanim razvojem kako menadžmenta tako i menadžera vrlo je bitno zadovoljiti moderne trendove što znači vezati se uz najnovija istraživanja i praktične primjere koji ukazuju na to da u današnje vrijeme postoje organizacije čija je specijalnost upravljanje promjenama i koje se bave uslugom uvođenja promjena u organizaciju. Značaj menadžerskih vještina u upravljanju promjenama kroz povijest je rastao, no to ne znači stagnaciju već samo potencijalnu veću potrebu da se menadžerske vještine razvijaju zbog toga što postoji sve veći broj menadžera te je konkurencija među njima sve veća. Cilj svakog menadžera je unaprijediti sebe do najveće moguće razine, a cilj organizacije kao mjesta gdje će menadžer djelovati je da zaposli kompetentnu osobu koja će na kvalitetan način upravljati promjenama. Menadžerske vještine će svojom ulogom i značajem rasti te će ostvarivati sve veći utjecaj u upravljanju promjenama zbog toga što je za kvalitetno upravljanje promjenom potreban niz drugih faktora koji će samo pod uvjetom da su svi ispunjeni, dati maksimalni doprinos. Izostankom bilo kojeg faktora za uvođenje promjene doći će

do situacije kada će promjena biti uvedena, ali i ne provedena, parcijalno prihvaćena ili prihvaćena u potpunosti no ne i zadržana u dužem periodu. Uloga i značaj osobnog usavršavanja

*Osobno usavršavanje pretpostavlja želju i motiviranost pojedinca da svojim vlastitim naporima ulaže u vlastito unaprjeđivanje bez posredništva organizacije u kojoj djeluje.*<sup>34</sup> Uloga osobnog usavršavanja temelji se na pretpostavci da organizacija želi dostignuti što veći standard. *Postupci koje je potrebno provesti za provedbu stalnog usavršavanja su:*<sup>35</sup>

- 1. Imati formuliranu i obznanjenu poslovnu strategiju*
- 2. Odrediti ključna područja u kojima politika stalnog usavršavanja mora poduprijeti poslovnu strategiju*
- 3. Zadužiti jednog člana uprave da o tome vodi brigu*
- 4. Razvijati programe stalnog usavršavanja s naglaskom na proces usavršavanja*
- 5. Stvoriti uvjete za prepoznavanje, preispitivanje i razvoj zamisli o stalnom usavršavanju*
- 6. Osigurati trening o razvijanju i primjeni novih zamisli*
- 7. Razvijati mjerilo za ocjenjivanje uspješnosti*
- 8. Osigurati priznanja za dobre ideje*
- 9. Svakome priopćiti ciljeve stalnog usavršavanja*
- 10. Nastojati pojednostaviti stvari*

Osobno usavršavanje od izričite je važnosti za život menadžera. Profesionalni razvoj, bio on od strane organizacije za koju se radi ili osobnog karaktera mora biti postojan te mora na najbolji mogući način biti shvaćen, primijenjen i iskorišten. Uloga osobnog usavršavanja očituje se u potrebi za napretkom. Bez usavršavanja nema napredovanja i nije moguće graditi ni osobnu karijeru ni životni ciklus organizacije. Osobna edukacija jedna je od stvari koje nisu očigledne niti primjetne odmah, već su stvari koje kroz godine izlaze na vidjelo i daju svoj rezultat. Od presudne važnosti je da postoji plan osobnog razvoja te da on bude napravljen individualno kako bi bio na najbolji mogući način prilagođen osobi koja kroz njega prolazi. Kao što su i menadžerske vještine pojačale svoj značaj tako i osobni razvoj još više utječe na organizaciju u kojoj menadžer djeluje i na njega osobno.

---

<sup>34</sup> Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994., str. 6.

<sup>35</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

### 4.3. Prepoznavanje mentalnih modela

Mentalni modeli dio su menadžmenta i menadžerskih vještina. Mentalni modeli duboko su ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili predodžbe o tome kako svijet funkcionira koje utječu na poimanje svijeta i na djelovanje te ograničavaju osobe na poznate načine razmišljanja i djelovanja. Često mentalni modeli imaju utjecaja na ponašanje pojedinaca, a da oni toga nisu niti svjesni.<sup>36</sup> Mentalni modeli omogućavaju da se djeluje na upravljanje promjenama. Obzirom da mentalni modeli podrazumijevaju duboko ukorijenjene postavke pojedinca i organizacije pomoću njih se može lakše utjecati na promjene te u konačnici smanjiti otpor prema promjenama. Vrlo je bitno prepoznati koji je mentalni model te se ovisno o prepoznatom postaviti i odrediti način odnošenja prema osobama. Disciplina rada s mentalnim modelima počinje okretanjem zrcala prema sebi – naučiti kako otkriti svoje unutrašnje slike svijeta, kako ih iznijeti na površinu i podvrgnuti ih iscrpnom pregledu. To uključuje i sposobnost vođenja „učeećih“ razgovora koji uravnotežuju propitivanje i zastupanje vlastitih mišljenja, gdje ljudi djelotvorno prezentiraju svoja razmišljanja i ostavljaju ih otvorenima prema utjecaju drugih.<sup>37</sup> U svim menadžerskim vještinama bitno je prepoznati i utjecati na sve što ima veze sa navikama, emocijama i ponašanjem. U ovoj kategoriji su i mentalni modeli koji se ne spominju često no imaju svoj značaj koji ne smije biti izostavljen i zaboravljen jer u konačnici on ima svoj utjecaj koji je zamjetan.

### 4.4. Timsko učenje

Osobni razvoj zaključen u prošlom poglavlju osnova je razvoja menadžera. Svaki menadžer uz osobne zadatke mora obavljati i timske zadatke. Ukoliko trenutno radno mjesto ne zahtjeva od menadžera obavljanje timskih zadataka to ne znači da ih on ne mora obavljati kao i da ne treba znati njihov slijed, delegiranje i rad u timu. Timsko učenje za razliku od osobnog rasta i razvoja ima određene prednosti i određene mane. Učenje u timu za prednost ima efekt zajedništva, efekt množenja znanja, davanja ideja i razmatranja postojećih znanja i vještina. Isto tako, kod timskog učenja vrlo je bitno razmotriti sa kojim osobama se radi i o kojim osobama u timu je riječ. Problem tima je taj da introvert u timu nikad neće doći do izražaja te neće doprinositi radu i učenju tima. Bez obzira na to što je učenje u timu, svaki član tima snosi odgovornosti i zaduženja koje ima

---

<sup>36</sup> Senge, P. (2001.), Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb.

<sup>37</sup> Senge, P. (2003.), Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija, Mozaik knjiga, Zagreb.

prema sebi osobno i prema timu. Timsko učenje svoje benefite vidi u učinkovitosti procesa učenja, u lakšem savladavanju novog sadržaja, ponavljanju starog, u tome što su znanja stečena u timu trajnija i primjenjivija. Rezultati učenja u timu kvalitetniji su u odnosu na individualna učenja. U organizacijama modernog doba bitno je prepoznati značaj i ulogu timskog učenja kao i ulogu tima. Postoje zadaci koji se mogu rješavati timski, no uvijek će postojati zadaci koji će se morati rješavati individualno bez tima.

#### 4.5. Strateško razmišljanje

Menadžment, menadžerske vještine, modernizacije poslovanja i doba u kojem se nalazi i u kojem organizacije djeluju nužno za sobom povlače pitanja strateškog razmišljanja. *Strateško razmišljanje je koncept koji je počeo stvarati kapljice u marketingu. S druge strane, savršeno se primjenjuje na druga područja, osim u komercijalne ili profesionalne domene. Zapravo, to je koristan pristup u gotovo svim sektorima. Pristup koji danas gleda s budućom perspektivom zove se strateško razmišljanje. Drugim riječima, on se odnosi na one koji mogu predvidjeti učinak akcija, imati dugoročnu viziju, kreativnu viziju i usmjerenu ka uspjehu točnih ciljeva. Kao što ime sugerira, strateško razmišljanje uključuje strategiju. Koordinirani akcijski plan usmjeren na značajan uspjeh. U načelu, ovaj tip razmišljanja se koristi u ratnim vremenima, a zatim u svijetu trgovine. S druge strane, kao što smo već spomenuli, može se primijeniti na bilo koji drugi predmet.*<sup>38</sup> Strateško razmišljanje uključuje strategiju koja se definira kao plan usmjeren na uspjeh. Isto tako u moderno doba strateško razmišljanje postalo je osnova konkurentske prednosti. Na osnovu strateškog razmišljanja gradi se poduzeće i menadžer kao pojedinac. Pitanja koja prožima strateško razmišljanje jesu pitanja gdje želi stići, kako će tamo stići, koja sredstva će koristiti, na koje prepreke može naići te koji su ostali rizici s kojima se može susresti, a na koje trenutno ne može računati. Postoje tri faze strateškog razmišljanja:<sup>39</sup>

1. *Uklanjanje predvidljivih modela*
2. *Sposobnost formuliranja pitanja*
3. *Sposobnost prepoznavanja ključnih točaka*

---

<sup>38</sup><https://hr.psychologyinstructor.com/stratesko-razmisljanje-znacajke-i-vjezbe-za-promicanje/> (Pristupljeno dana: 14. srpnja 2022.)

<sup>39</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

U prvoj fazi mora se izaći iz zone komfora te maknuti postojeće modele razmišljanja. U drugoj fazi bitno je formulirati pitanja koja su navedena u poglavlju iznad. U trećoj fazi bitno je prepoznati ključne točke oko kojih će se voditi strateško razmišljanje te na osnovu kojeg će se graditi strateško planiranje.

#### **4.6. Upravljanje vizijom, misijom i ciljevima poduzeća**

Upravljanje vizijom, misijom i ciljevima osnova je vodstva svake organizacije. Pri početku rada svake organizacije moraju se definirati ciljevi, vizija i misija poduzeća. Vizija poduzeća podrazumijeva poslanje poduzeća, odnosno razlog njegovog postojanja. Vizija predstavlja ono što želimo da poduzeće postane kroz određeni period. Ukoliko nije definirana vizija poduzeća, nije moguće graditi misiju i ciljeve. Misija poduzeća predstavlja želju i poziciju sa koje želimo krenuti te put gdje želimo ići. Da bi prešli put od početne pozicije do odredišta, poduzeće mora postaviti ciljeve koji moraju biti kvalitetno postavljeni i upravljani da bi dali svoj maksimalni potencijal. Kada su vizija, misija i ciljevi postavljeni potrebno je imati osobu koja će upravljati sa sve tri stavke i zadržati dozu fleksibilnosti potrebnu da se vizija, misija i ciljevi poduzeća ostvare, ali isto tako da prepozna trenutke u kojima je potrebno pokazati navedenu fleksibilnost. Promjena vizije, misije i ciljeva ovisna je o usmjerenju organizacije i njenoj otvorenosti ka promjenama. Ukoliko je organizacija otvorena ka promjenama njena vizija, cilj i misija podložni su promjenama. Njihova promjena događa se zbog djelovanja uvedenih promjena u organizaciju. Nužno je također da se upravlja promjenama jer samo na taj način organizacija može funkcionirati. Ukoliko se ne upravlja promjenama nije moguće izvršiti cilj, misiju i viziju organizacije.



## 5. ISTRAŽIVANJE

Kroz teorijski dio rada objašnjene su sve sastavnice upravljanja promjenama. Objašnjeni su procesi upravljanja promjenama kroz sve svoje faze pa isto tako i menadžment promjena koji ima utjecaj na kvalitetu uvedene promjene. Kao kruna ovog rada provedeno je istraživanje sa ciljem da se ispita prisutnost, primijenjenost i važnost vještina upravljanja promjenama. Provedeno istraživanje dati će doprinos daljnjem proučavanju upravljanja promjenama kao i mogućnost da se iz prikupljenih podataka provjere hipoteze te da se donesu zaključci istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno online. Zbog specifičnih uvjeta i okolnosti koje su bile dio svakodnevnice dok je izrađivana anketa za diplomski rad, odlučeno je da će se istraživanje provesti putem Google obrasca. Obzirom da je anketa bila zatvorena za javnost, svi ispitanici osobno su pristupili rješavanju anketnog upitnika te se na taj način postigao uzorak menadžera u Hrvatskoj koji su kvalitetni te su pristupili rješavanju anketnog upitnika putem linka koji im je osobno dodijeljen. Anketni upitnik sastojao se od 28 pitanja. Početak anketnog upitnika sastojao se od demografskih pitanja koja su postavljena sa ciljem da se utvrde demografska obilježja ispitanika. Nakon demografskih pitanja slijedila su pitanja koja su bila postavljena na način da je zadanu tvrdnju bilo potrebno ocijeniti pomoću Likertove skale od 1-5. Pri zadanoj skali vrijedilo je da se pri ocjeni 1 ispitanici uopće ne slažu sa zadanom tvrdnjom dok je ocjena 5 značila apsolutno slaganje sa tvrdnjom. Ocjena 3 predstavlja neutralnu ocjenu odnosno sredinu koju se može opisati riječima „niti se slažem niti se ne slažem“. Ovakva pitanja obilježila su drugi dio anketnog obrasca te je njima anketni obrazac zaključen. Upitnik je bio otvoren za rješavanje putem linka kroz 50 dana u periodu od početka mjeseca ožujka do kraja mjeseca svibnja.

### 5.2. Ciljevi rada i hipoteze

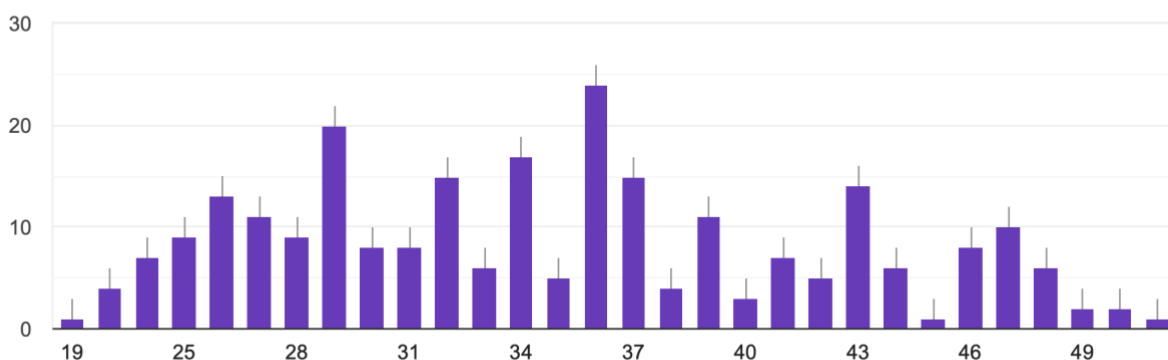
Postavljeno istraživanje za cilj je imalo ispitati te procijeniti prisutnost, primijenjenost i važnost vještina upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj. Hipoteze postavljene u radu zadane su prilikom izrade anketnog upitnika. **Hipoteza H0:** Menadžeri u Republici Hrvatskoj vještinu upravljanja promjenama ne smatraju usvojenom. **Hipoteza H1:** Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama. **Hipoteza H2:** Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj. Postavljene hipoteze će se razmotriti pomoću deskriptivne te inferencijalne statistike te će na osnovu dobivenih podataka biti doneseni rezultati i zaključak samog istraživanja.

### 5.3. Diskusija rezultata istraživanja

Obrada rezultata provedenog anketnog upitnika započinje na način da se prvo pregledavaju grafički podatci demografske statistike. Prvo pitanje postavljeno u anketnom upitniku odnosilo se na dob ispitanika. Na navedeno pitanje prikupljena su 252 odgovora kao i na sva ostala pitanja jer je anketni upitnik bio koncipiran na način da su sva pitanja bila obavezna te se bez odgovora na sva pitanja anketni upitnik nije mogao predati.

#### 1. Dob

252 odgovora



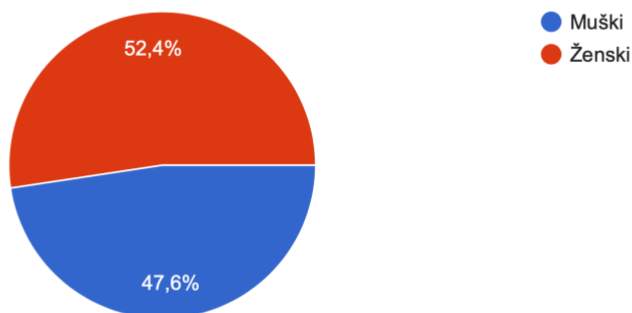
**Graf 1.** Dob ispitanika

Izvor: rad autora

U skupini od 252 ispitanika najmlađi ispitanik ima 19 godina dok onaj najstariji ima 57 godina. Najviše ispitanika broji kategorija ispitanika koji imaju 36 godina. U toj skupini nalaze se 24 ispitanika. Nakon prikupljenih podataka o dobi ispitanika na red je došlo prikupljanje podataka o spolu ispitanika. Prosječna starost ispitanika iznosi 34,92 godine. Na grafičkom prikazu broj 2 nalazi se prikaz ispitanika po spolu. U kategoriji muškaraca nalazi se 47,6% ispitanika odnosno 120 ispitanika sveukupno dok se u kategoriji ženskih ispitanika nalazi 132 ispitanice koje nose sveukupno 52,4% svih ispitanih.

## 2. Spol

252 odgovora



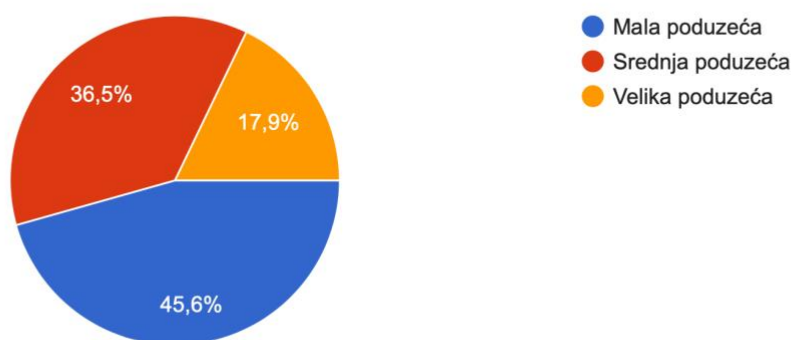
**Graf 2.** *Spol ispitanika*

Izvor: rad autora

Nakon osnovnih podataka o dobu i spolu ispitanika prikupljeni su podatci o veličini poduzeća u kojem ispitanici djeluju. Većina ispitanika radi u malim poduzećima odnosno njih 45,6%. U srednjim poduzećima radi 36,5% ispitanika dok je najmanjih postotak onih koji rade u velikim poduzećima. Takvih ispitanika je samo 17,9%. Grafički prikazano to izgleda ovako:

## 3. Poduzeće u kojem ste zaposlen ubraja se u:

252 odgovora



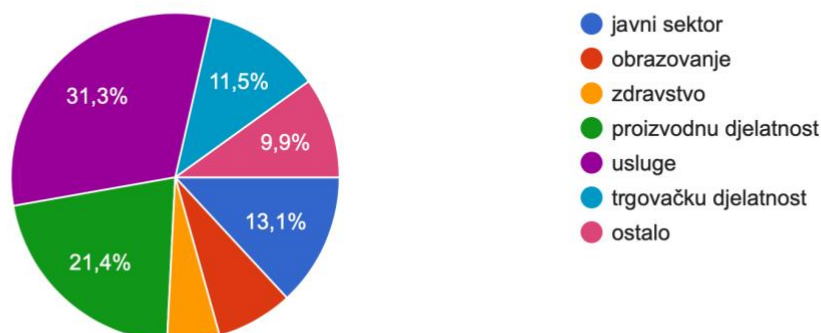
**Graf 3.** *Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:*

Izvor: rad autora

Veličina poduzeća igra bitnu ulogu u cijelom anketnom upitniku, no jednako tako važan je i sektor u kojem organizacija djeluje. Podatci u kojima je prikazana razdioba sektora iz kojih dolaze ispitanici nalazi se na prikazu broj 4.

#### 4. Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:

252 odgovora



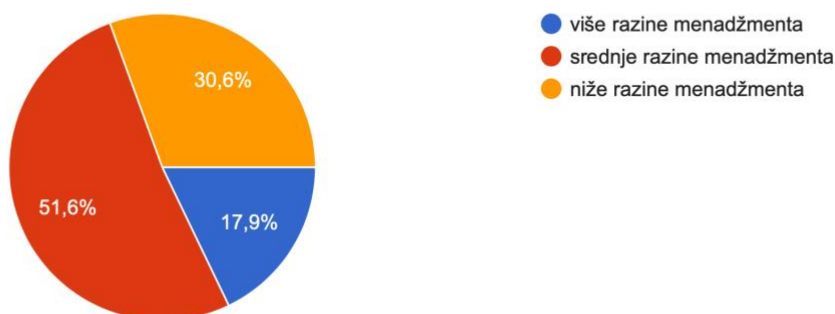
**Graf 4.** Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:

Izvor: rad autora

Najveći broj poduzeća dolazi iz sektora uslužne djelatnosti. Takav broj poduzeća broji 31,3% u sveukupnom udjelu svih ispitanih, točnije njih 79. Druga po veličini kategorija je proizvodna djelatnost koja broji 21,4% svih ispitanih (njih 54). Nakon ovog slijedi javni sektor sa 13,1% sveukupno ispitanih (33 ispitanika). Sljedeća kategorija koja je razmotrena je trgovačka djelatnost sa 11,5% (29 ispitanika). Kategorija sa ostalim djelatnostima uzima 9,9% ispitanih (njih 25). Najmanje ispitanika broje segmenti zdravstva i obrazovanja. Pitanje broj 5 odnosi se na mjesto na kojem je menadžer zaposlen po visini menadžmenta. Mogući odgovori bili su viša srednja i niža razina menadžmenta. Podatci dobiveni postavljenim pitanjem nalaze se na prikazu broj 5.

#### 5. Zaposlen sam na mjestu menadžera:

252 odgovora



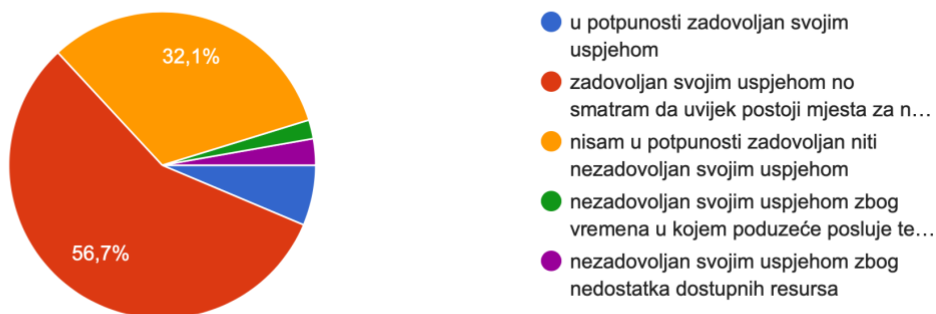
**Graf 5.** Zaposlen sam na mjestu menadžera:

Izvor: rad autora

Najviše ispitanika zaposleno je u srednjem menadžmentu, njih 51,56% što iznosi 130 ispitanika. Sljedeća kategorija po veličini su ispitanici zaposleni u nižoj razini menadžmenta, njih 30,6% (77 ispitanih). Najmanje ispitanika zaposleno je u razini višeg menadžmenta njih 45 što iznosi 17,9% sveukupno ispitanih. Posljednje pitanje u setu pitanja vezanih uz demografiju bilo je pitanje kojim se je nastojalo utvrditi zadovoljstvo ispitanika sa svojim uspjehom.

#### 6. Osobno smatram da sam:

252 odgovora



**Graf 6.** Osobno smatram da sam:

Izvor: rad autora

Najviše ispitanika, njih 56,7% smatra da su zadovoljni svojim uspjehom, no uvijek postoji prostor za napredak. Nakon njih po brojnosti dolaze oni koji nisu u potpunosti niti zadovoljni niti nezadovoljni svojim uspjehom. U toj kategoriji nalazi se 32,1% ispitanika, što brojčano nosi sumu od 81 ispitanih. Nakon toga nalazi se 6,3% ispitanika koji su u potpunosti zadovoljni svojim uspjehom (16 ispitanih). Sljedeća kategorija po veličini su oni koji su nezadovoljni svojim uspjehom, a nedostatak vide u manjku dostupnih resursa, njih 7 što čini 2,8% ispitanih. Najmanja kategorija po veličini su oni koji su nezadovoljni svojim uspjehom, a problematični faktor je vrijeme u kojem organizacija djeluje te taj odgovor odabire 5 ispitanika koji čine 2% sveukupno ispitanih.

Pouzdanost istraživanja u znanosti mjeri se Cronbach Alpha koeficijentom. Navedeni koeficijent može poprimiti obilježja i veličinu od 0 do 1. Sve vrijednosti iznad 0,5 su prihvatljive te se mogu koristiti za nastavak istraživanja. Cronbach Alpha koeficijent ovog istraživanja mjeren je na 23 čestice te iznosi 0.601. Podatci se iščitavaju iz tablice 1.

**Tablica 1. Cronbach Alpha koeficijent**

Cronbach Alpha	Broj čestica
.667	23

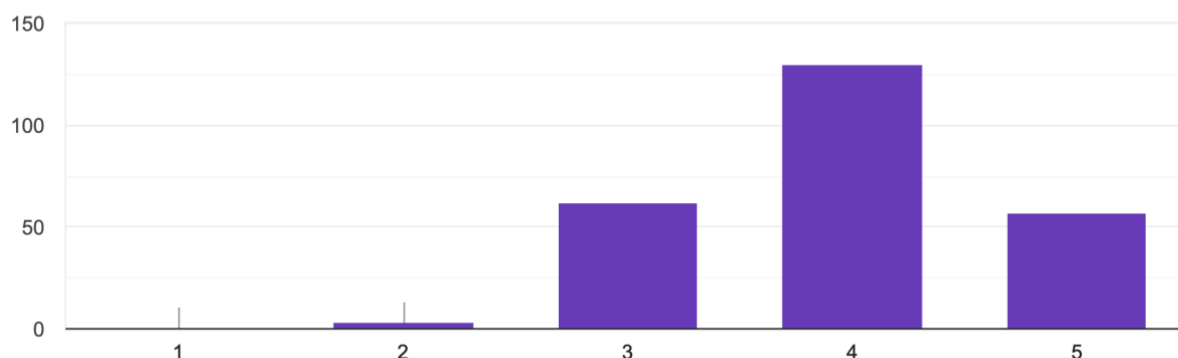
Izvor: rad autora

Nakon prikazanih rezultata demografske statistike kao i Cronbach Alpha koeficijenta dolazi se do djela gdje se nalaze pitanja na koja je bio ponuđen odgovor Likertovom skalom. Ponuđenu tvrdnju ispitanici su trebali ocijeniti ocjenama od 1 do 5. Ocjena 1 značila je potpuno ne slaganje sa tvrdnjom dok je ocjena 5 značila potpuno slaganje sa tvrdnjom.

Prva u nizu ponuđenih tvrdnji odnosi se na vlastito vladanje upravljanjem promjenama. Na ovo pitanje prikupljena su 252 odgovora. Rezultati prikazani grafički izgledaju ovako:

#### 7. Ocjena vlastitog vladanja upravljanja promjenama.

252 odgovora



**Graf 7. Ocjena vlastitog upravljanja promjenama.**

Izvor: rad autora

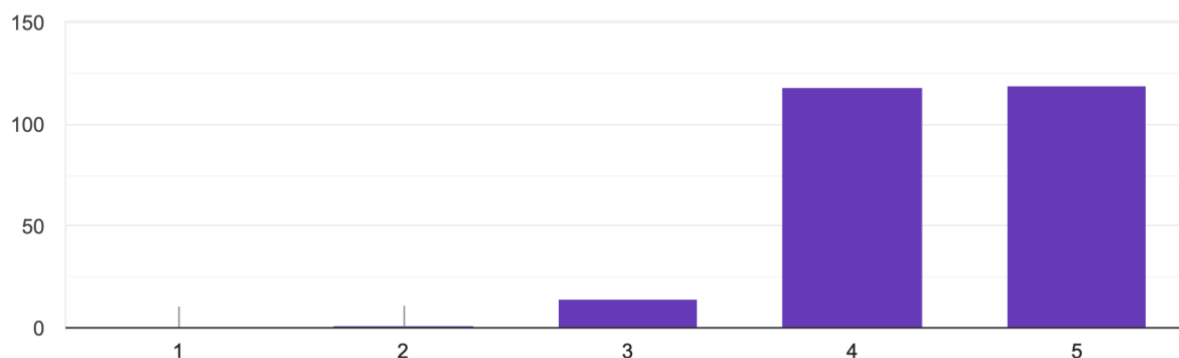
Najviše ispitanika tvrdnju ocjenjuje ocjenom 4, a to je 51,6% sveukupno ispitanih (130 ispitanika). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 62 ispitanika (24,6%) sveukupno ispitanih dok ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 57 ispitanika (22,6%). Ocjenom 2 tvrdnji su dodijelila 3 ispitanika što čini 1,2% sveukupno ispitanih. Ocjenom 1 nije dodijelio niti jedan ispitanik. Prosječna ocjena iznosi 3,96 uz prosječno odstupanje od prosjeka 0.721.

Osmo pitanje zadano je tvrdnjom da edukacija zaposlenih utječe na prihvaćanje promjena. Na navedeno pitanje odgovorila su 252 ispitanika. Ocjenom 5 tvrdnju je ocijenilo 119 ispitanika (47,2% ispitanih). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 118 ispitanika što iznosi 46,8% sveukupno

ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 14 ispitanika što iznosi 5,6% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje jedan ispitanik što iznosi 0,4% sveukupno ispitanih. Ocjenom 1 tvrdnju nije ocijenio niti jedan ispitanik. Prosječna ocjena iznosi 4.41 uz odstupanje od prosjeka od 0,615.

#### 8. Edukacija zaposlenih utječe na prihvaćanje promjena.

252 odgovora



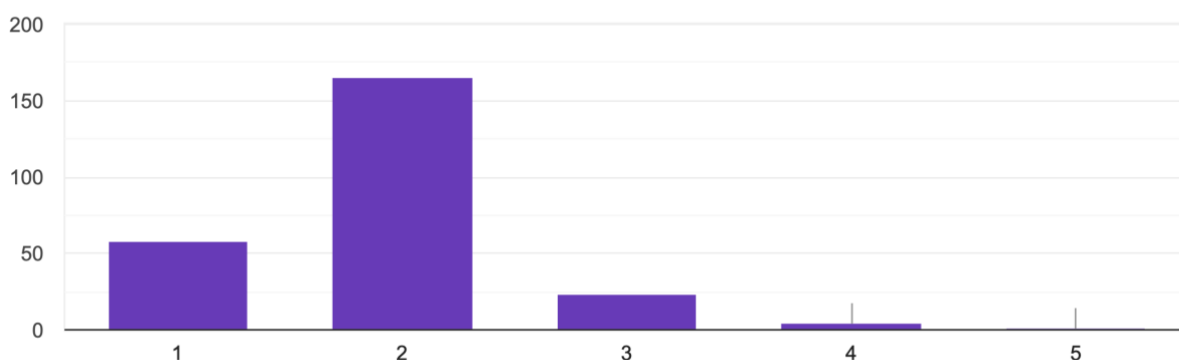
**Graf 8.** Edukacija zaposlenih utječe na prihvaćanje promjena.

Izvor: rad autora

Sljedeća fraza odnosila se na praktična znanja te glasi: „Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.“ Na ovo pitanje također su prikupljena 252 odgovora. Najčešća ocjena fraze je ocjena 2. Čak 165 ispitanika (65,5%) njih ocjenjuje tvrdnju ovom ocjenom.. Sljedeća ocjena po učestalosti ocjena 1, a ona se odnosi na 58 ispitanika koji čine 23% sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 ovu frazu ocjenjuju 23 ispitanika (9,1%). Ocjenom 4 ovu frazu ocjenjuje 5 ispitanika (2%). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje samo jedan ispitanik koji čini 0,4% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena iznosi 1.91 uz odstupanje od prosjeka od 0.656.

9. Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.

252 odgovora



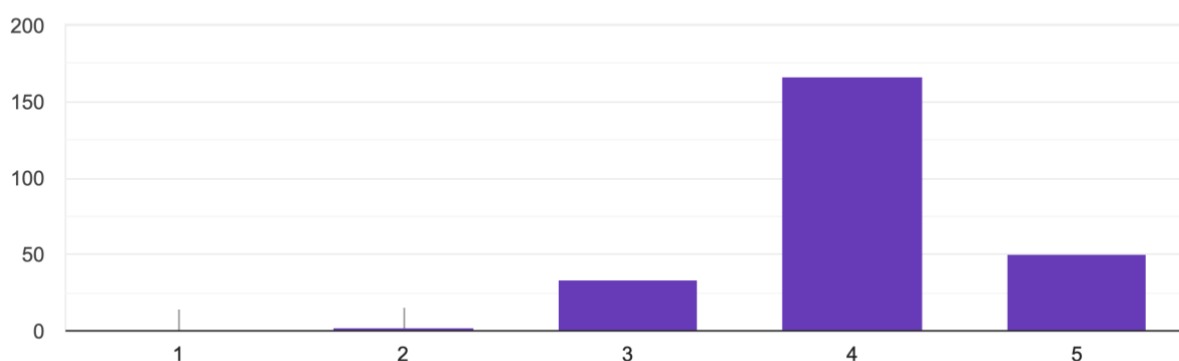
**Graf 9.** *Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.*

Izvor: rad autora

Fraza zadana u desetom pitanju odnosi se na promjene u organizaciji te govori da promjene u organizaciji utječu na motivaciju zaposlenih. Prema strukturi grafa 9. vidljivo je da ovu tvrdnju najčešće ocjenjuju ocjenom 4. U toj kategoriji nalazi se 167 ispitanika koji čine većinu od 66,3% ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 50 ispitanika koji čine 19,8% ispitanih. Na trećem mjestu po frekvenciji nalazi se ocjena 3 koju dodjeljuje 33 ispitanika (13,1%). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju samo dva ispitanika koji čine 0,8% ispitanih. Ocjenom 1 niti jedan ispitanik ne ocjenjuje tvrdnju. Prosječna ocjena iznosi 4.05 uz odstupanje od prosjeka od 0.600

10. Promjene u organizaciji utječu na motivaciju zaposlenih.

252 odgovora



**Graf 10.** *Promjene u organizaciji utječu na motivaciju zaposlenih.*

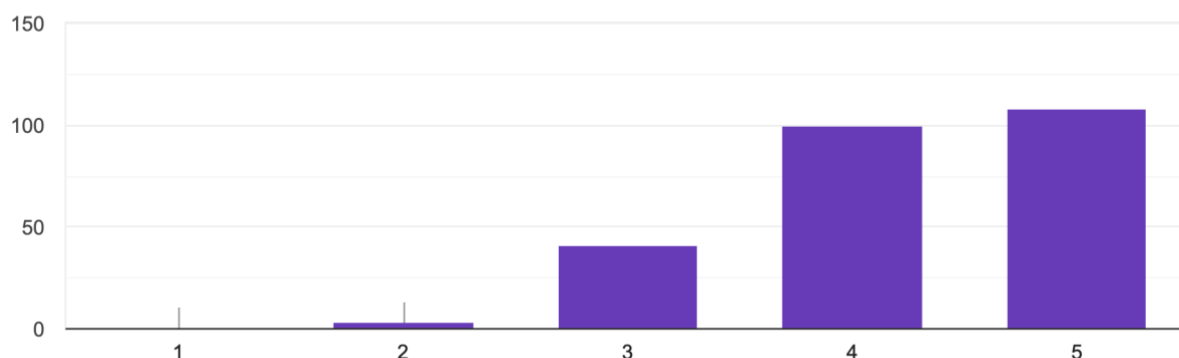
Izvor: rad autora



Fraza zadana u pitanju broj 11 odnosi se na vještine upravljanja promjenama, a glasi: „Vladam vještinama upravljanja promjenama.“ Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 108 ispitanika koji čine 42,9% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 100 ispitanika koji čine 39,7% sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje nešto manje ispitanika, njih 41 (16,3%) smatra da ova tvrdnja odgovara ocjeni 3. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju 3 ispitanika (1,2%) sveukupno ispitanih. Ocjenom jedan niti jedan ispitanik ne ocjenjuje ovu tvrdnju. Prosječna ocjena iznosi 4.24 uz odstupanje od prosjeka 0.763.

#### 11. Vladam vještinama upravljanja promjenama.

252 odgovora



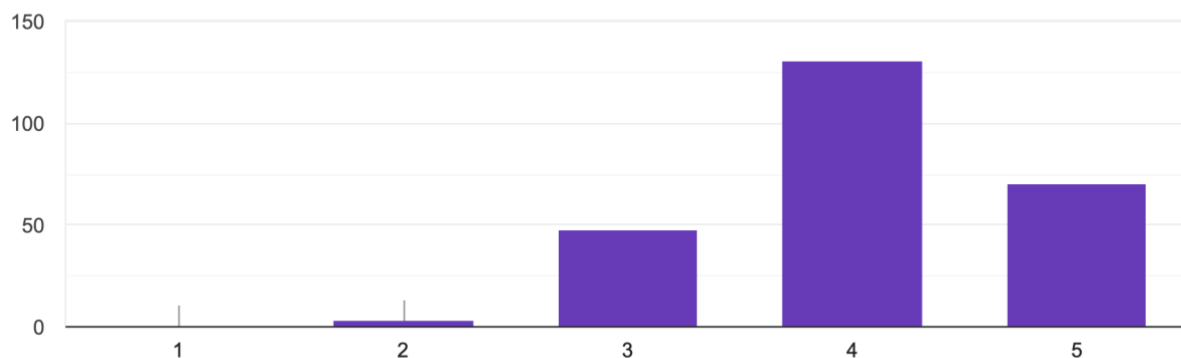
**Graf 11.** *Vladam vještinama upravljanja promjenama.*

Izvor: rad autora

Tvrdnja zadana u pitanju broj dvanaest odnosi se na reakciju na promjene u organizaciji. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje najviše ispitanika, njih 131 koji čine 52% svih ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 70 ispitanika (27,8%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 48 ispitanika. Ta grupa čini 19% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju samo 3 ispitanika (1,2%). Ocjenom 1 niti jedan ispitanik nije ocijenio ovu tvrdnju. Prosječna ocjena iznosi 4.06 uz odstupanje od prosjeka 0.717.

## 12. Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim.

252 odgovora



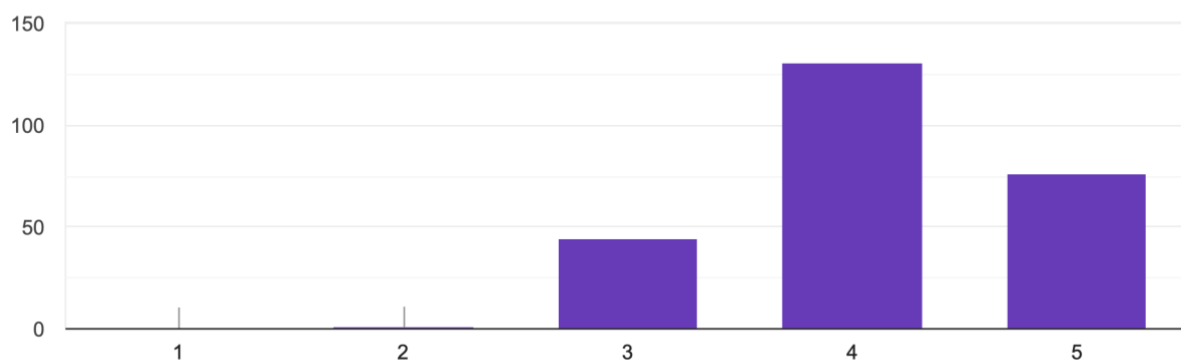
**Graf 12.** *Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim.*

Izvor: rad autora

Pitanje broj 13 u sebi sadrži tvrdnju koja se odnosi na poticanje ka promjenama te glasi: „Stvaram pozitivnu okolinu koja potiče ka otvorenosti promjenama.“ Na ovo pitanje prikupljena su 252 odgovora. Najviše odgovora nalazi se u kategoriji sa ocjenom 4 koja u sebi sadrži 131 ispitanika (52%). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 76 ispitanika (30,2%). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuju 44 ispitanika (17,5%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 1 ispitanik (0,4%). Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje niti jedan ispitanik. Prosječna ocjena iznosi 4.12 uz odstupanje od prosjeka 0.693.

## 13. Stvaram pozitivnu okolinu koja potiče ka otvorenosti promjenama.

252 odgovora



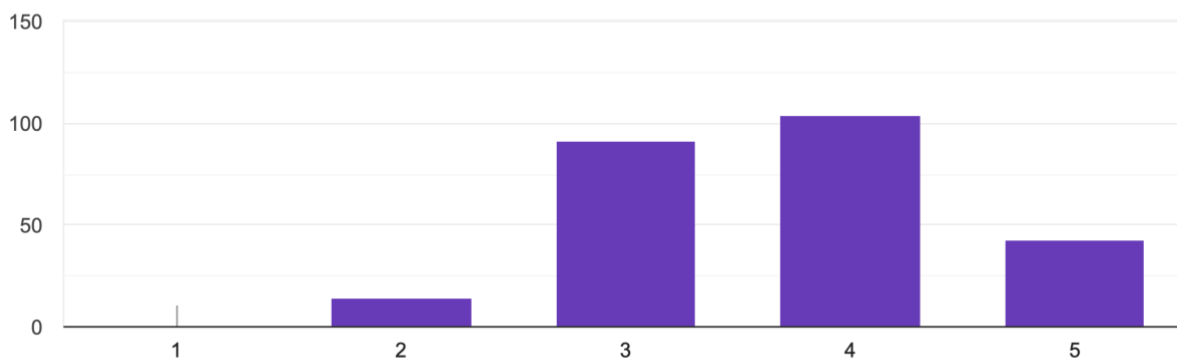
**Graf 13.** *Stvaram pozitivnu okolinu koja potiče ka otvorenosti promjenama.*

Izvor: rad autora

Fraza koja se nalazi u pitanju broj četrnaest odnosi se na edukacije i ulaganje vremena u iste te glasi: „Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.“ Ocjenom 1 ovu tvrdnju nije ocijenio niti jedan ispitanik. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 14 ispitanika (5,6%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 91 ispitanik (36,1%) te ocjenom 4 ovu tvrdnju ocjenjuje 104 ispitanika koji čine 41,3% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena iznosi 3.70 uz odstupanje od prosjeka 0.816.

**14. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.**

252 odgovora



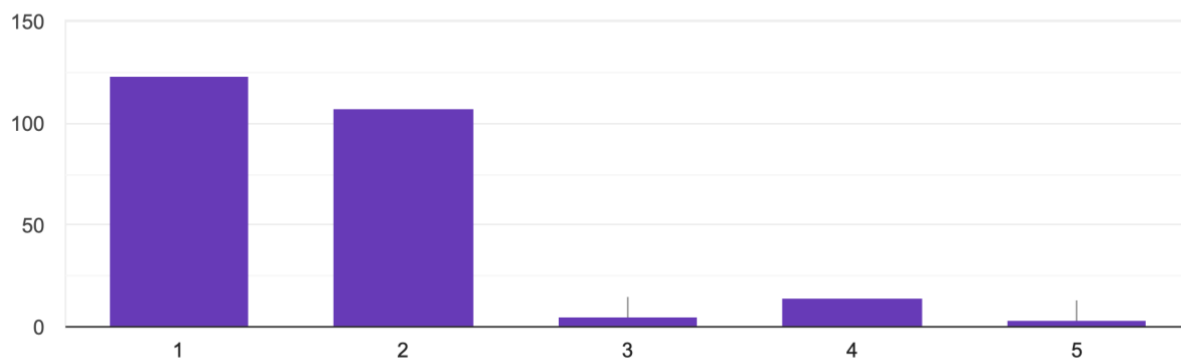
**Graf 14.** *Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama,*

Izvor: rad autora

Pitanje broj petnaest u sebi sadrži sljedeću frazu: „Promjene nisu potrebne jer njihovo uvođenje narušava sklad u funkcioniranju organizacije. Ocjenom 1 ovu tvrdnju ocjenjuje 123 ispitanika (48,8%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 107 ispitanika (42,5%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 5 ispitanika koji čine 2% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 14 ispitanika (5,6%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 3 ispitanika (1,2%) sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena iznosi 1.68 uz odstupanje od prosjeka 0.858.

15. Promjene nisu potrebne jer njihovo uvođenje narušava sklad u funkcioniranju organizacije.

252 odgovora



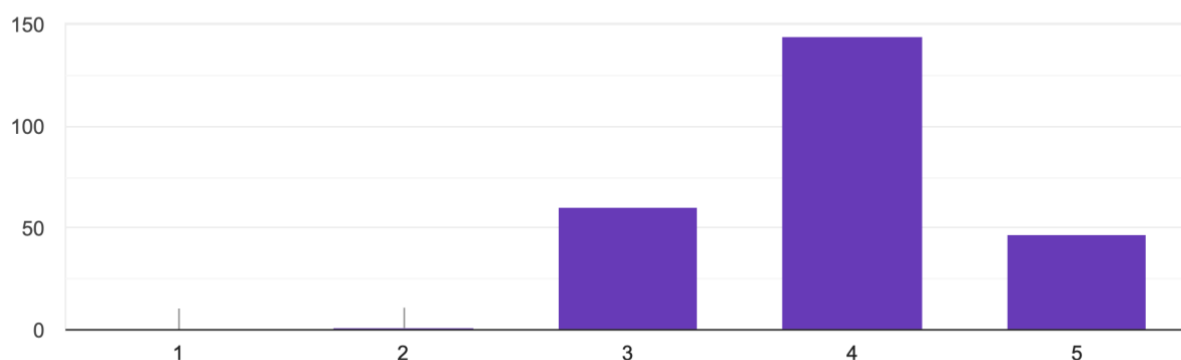
**Graf 15.** *Promjene nisu potrebne jer njihovo uvođenje narušava sklad u funkcioniranju organizacije.*

Izvor: rad autora

„Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom:“ je fraza zadana u pitanju broj 16. Najviše ispitanika ovu frazu ocijenilo je ocjenom 4 gdje se nalazi 144 ispitanika (57,1%), Ocjenom 3 frazu ocjenjuje čak 60 ispitanika koji čine 23,8% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 frazu ocjenjuje 47 ispitanika koji čine 18,7% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje samo jedan ispitanik koji čini 0,4% ispitanih. Ocjenom 1 niti jedan ispitanik ne ocjenjuje ovu frazu. Prosječna ocjena iznosi 3.94 uz odstupanje od prosjeka 0.662.

16. Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom:

252 odgovora



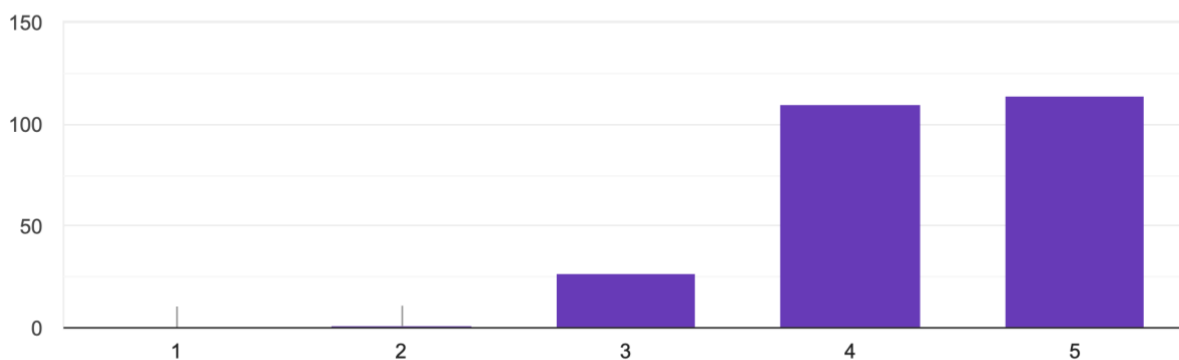
**Graf 16.** *Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom:*

Izvor: rad autora

„Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati podređene na prihvaćanje promjena“ fraza je koja se nalazi u pitanju broj 17. Ocjenom 1 niti jedan ispitanik nije ocijenio ovu tvrdnju. Ocjenom 2 ovu tvrdnju ocjenjuje samo jedan ispitanik (0.4%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 ovu tvrdnju ocjenjuje 27 ispitanika (10,7%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 ovu tvrdnju ocjenjuje 110 ispitanika (43,7%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 ovu tvrdnju ocjenjuje najviše ispitanika, njih 114 (45,2%). Prosječna ocjena iznosi 4.34 uz odstupanje od prosjeka 0.681.

**17. Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati podređene na prihvaćanje promjena.**

252 odgovora



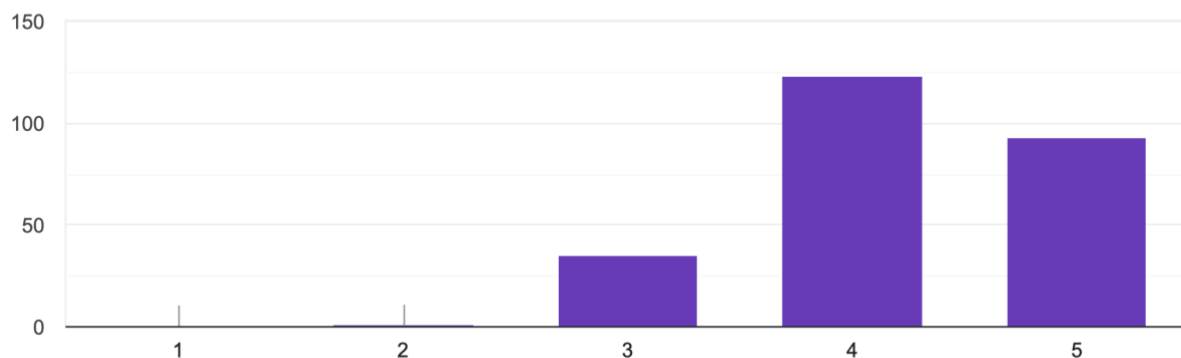
**Graf 17.** *Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati podređene na prihvaćanje promjene:*

Izvor: rad autora

Pitanje broj osamnaest u sebi nosi tezu koja glasi: „Kvalitetno upravljanje promjenama važno je za opće funkcioniranje organizacije.“ Ocjenom 1 tvrdnju ne ocjenjuje niti jedan ispitanik. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 1 ispitanik (0,4%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 35 ispitanika (13,9%) ispitanih. Ocjenom 4 ovu tvrdnju ocjenjuje najveći broj ispitanih, njih 123 (48,8%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuju 93 ispitanika (36,9%) ispitanika. Prosječna ocjena iznosi 4.22 sa odstupanjem od prosjeka 0.690.

### 18. Kvalitetno upravljanje promjenama važno je za opće funkcioniranje organizacije.

252 odgovora



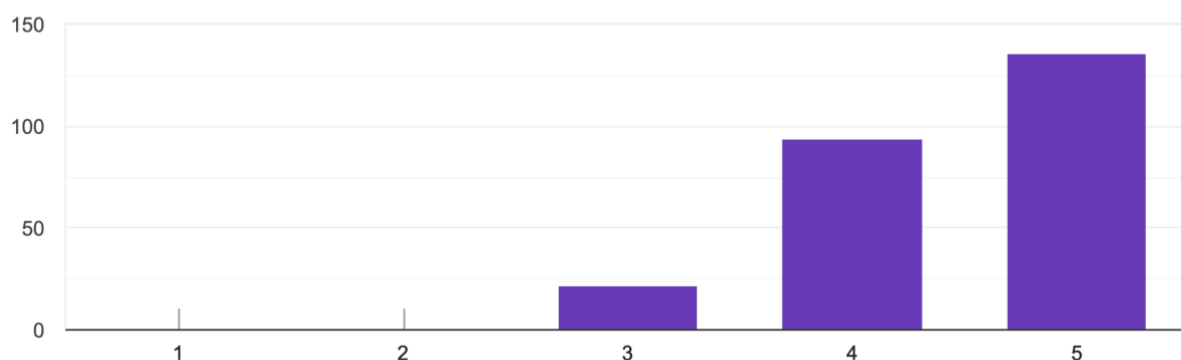
**Graf 18.** *Kvalitetno upravljanje promjenama važno je za opće funkcioniranje organizacije*

Izvor: rad autora

Pitanje broj devetnaest u sebi ima zadanu frazu: „Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije.“ Ocjenom 1 tvrdnju ne ocjenjuje niti jedan ispitanik. Ocjenom 2 tvrdnju ne ocjenjuje također niti jedan ispitanik. Ocjenom 3 ovu tvrdnju ocjenjuje 22 ispitanika (8,7%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 94 ispitanika koji čine skupinu od 37,3% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 136 ispitanika koji čine skupinu od 54% ispitanih, točnije njih 136. Prosječna ocjena iznosi 4.45 uz odstupanje od prosjeka koje iznosi 0.651.

### 19. Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije.

252 odgovora



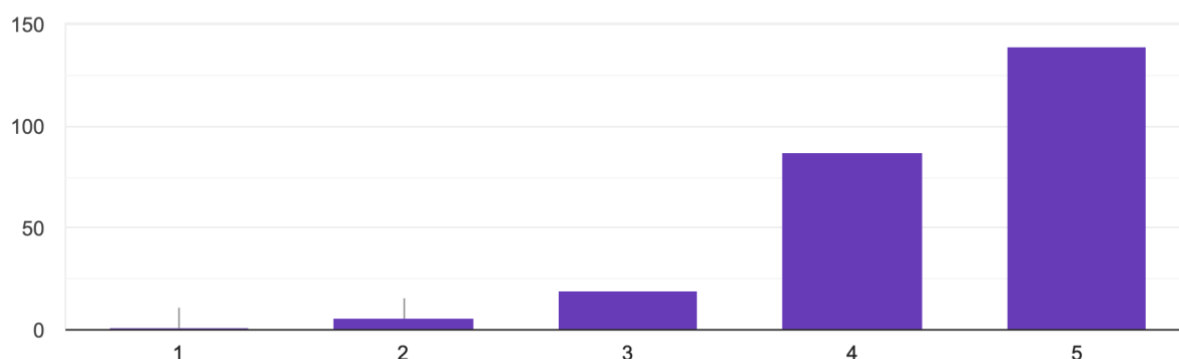
**Graf 19.** *Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije*

Izvor: rad autora

Pitanje broj 20 u sebi nosi frazu: „Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama. Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 1 ispitanik koji čini 0,4% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 6 ispitanih koji čine skupinu od 2,4% sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 19 ispitanika što čini skupinu od 7,5% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 87 ispitanika (34,5%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 139 ispitanika koji čine skupinu od 55,2% ispitanika. Prosječna ocjena iznosi 4.42 uz odstupanje od prosjeka od 0.766.

**20. Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama.**

252 odgovora



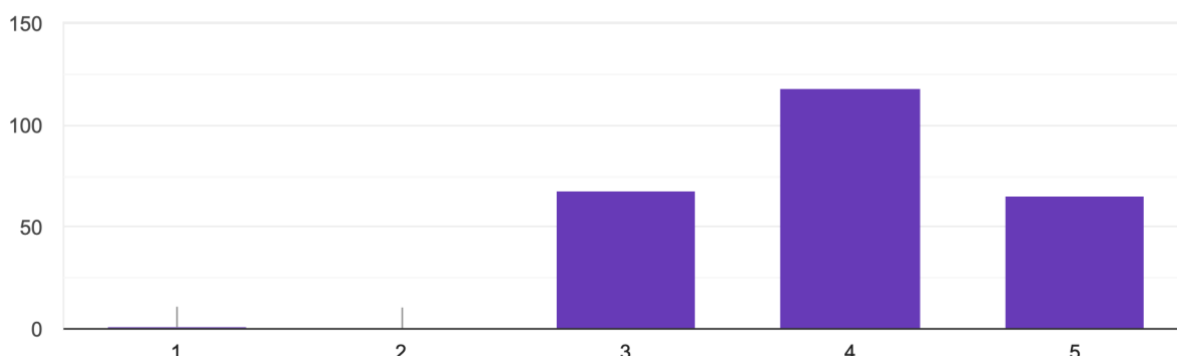
**Graf 20.** *Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama.*

Izvor: rad autora

Teza u pitanju broj 21 glasi: „Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.“ Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 1 ispitanik koji čini 0,4% sveukupno ispitanih. Ocjenom dva niti jedan ispitanik ne ocjenjuje tvrdnju. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 68 ispitanika koji čine 27% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 118 ispitanika koji čine 46,8% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 65 ispitanih koji čine sveukupno 25,8% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,98 uz standardno odstupanje od

21. Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.

252 odgovora



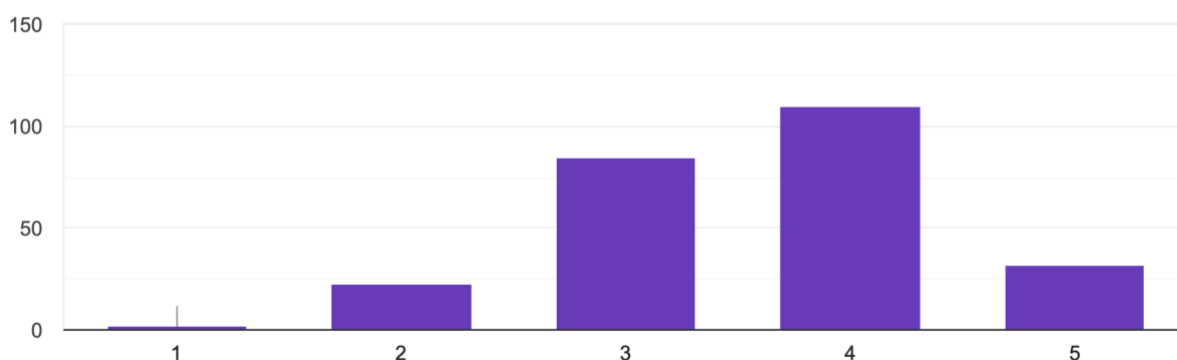
**Graf 21.** *Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.*

Izvor: rad autora

Tvrđnja u frazi 22 odnosi se na tezu: „Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama. Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 2 ispitanika koji čine 0,8% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 23 ispitanika koji čine 9,1% sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 85 ispitanika koji čine 33,7% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 110 ispitanih koji čine 43,7% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuju 32 ispitanika koji čine 12,7% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena sveukupno iznosi 3,58 uz standardno odstupanje od prosjeka od 0.854.

22. Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama

252 odgovora



**Graf 22.** *Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama*

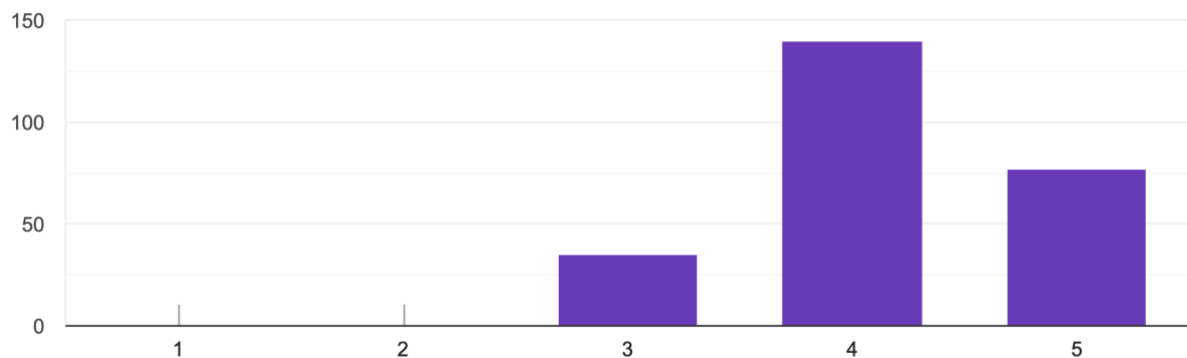
Izvor: rad autora



Pitanje pod brojem 23 odnosi se na motiviranost ka promjenama i glasi: Motiviran sam mijenjati koliko mi dozvoljava funkcija u organizaciji.“ Ocjenom 1 i 2 tvrdnju ne ocjenjuje niti jedan ispitanik u organizaciji. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 35 ispitanika koji čine 13,9% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 140 ispitanih koji čine 55,6% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 77 ispitanika koji čine 30,6% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 4.17 sa odstupanjem od prosjeka od 0.647.

**23. Motiviran sam mijenjati koliko mi dozvoljava funkcija u organizaciji.**

252 odgovora



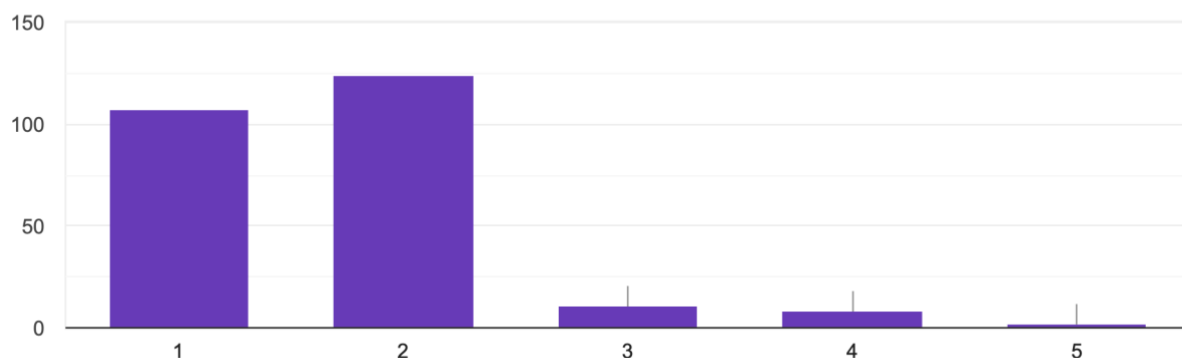
**Graf 23.** *Motiviran sam mijenjati koliko mi dozvoljava funkcija u organizaciji*

Izvor: rad autora

Fraza u 24. pitanju odnosila se na teorijska znanja kada je riječ o uvođenju promjena i glasi: „Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potreba te da se promjene mogu uvoditi instinktivno. Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje čak 107 ispitanih koji čine 42,5% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 124 ispitanika (49,2%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 11 ispitanika koji čine 4,4% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 8 ispitanika koji čine 3,2% ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 2 ispitanika koji čine 0,8% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 1,71. Odstupanje od prosjeka iznosi 0.763.

24. Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.

252 odgovora



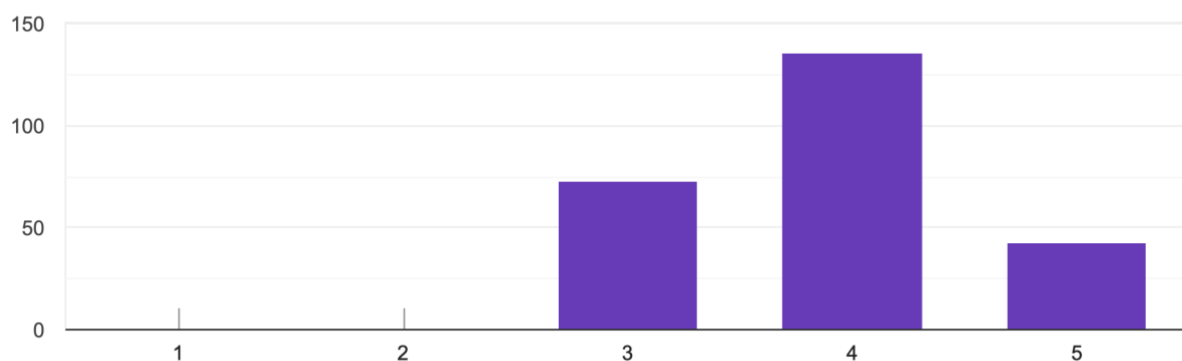
**Graf 24.** *Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.*

Izvor: rad autora

„Organizacija u kojoj radim motivira i potiče osobni razvoj“ fraza je koja se nalazi u 25. pitanju. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3.89 uz odstupanje od prosjeka 0.669. Ocjenom 1 i 2 tvrdnju ne ocjenjuje niti jedan ispitanik. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 73 ispitanika koji čine 29% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 136 ispitanika koji čine 54% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 43 ispitanika koji čine 17.1% sveukupno ispitanih.

25. Organizacija u kojoj radim motivira i potiče osobni razvoj.

252 odgovora



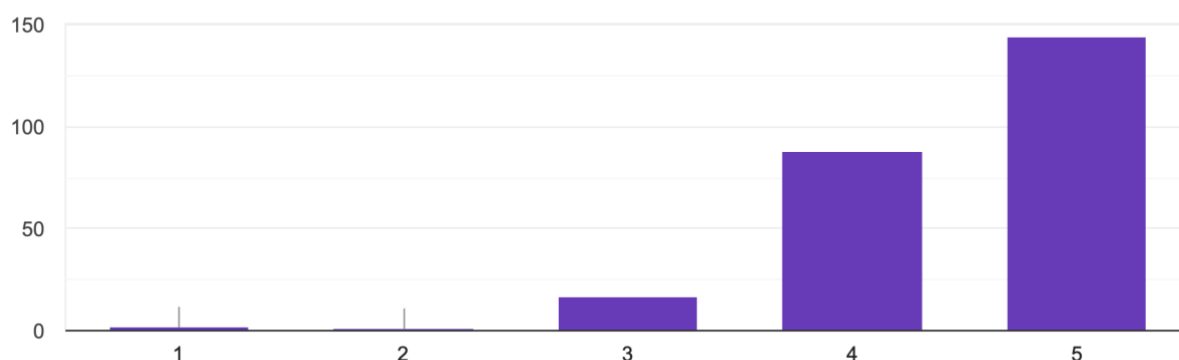
**Graf 25.** *Organizacija u kojoj radim motivira i potiče osobni razvoj*

Izvor: rad autora

Tvrđnja broj 26 glasi: „Smatram da menadžer ima važnu ulogu u prihvaćanju promjena u organizaciji.“ Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 2 ispitanika koji čine 0,8% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje samo 1 ispitanik koji čini 0.4% sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 17 ispitanika koji čine 6,7% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 88 ispitanika koji čine 34,9% sveukupno ispitanih. Najviše ispitanika tvrdnju je ocijenilo ocjenom 5. U toj kategoriji nalazi se 144 ispitanika (57,1%). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 4,47 uz odstupanje od prosjeka 0.711.

**26. Smatram da menadžer ima važnu ulogu u prihvaćanju promjena u organizaciji.**

252 odgovora



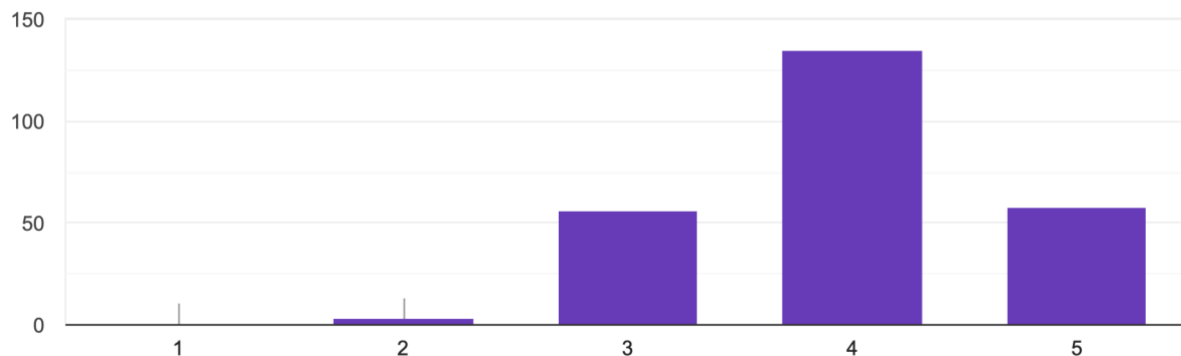
**Graf 26.** *Smatram da menadžer ima važnu ulogu u prihvaćanju promjena u organizaciji*

Izvor: rad autora

Tvrđnja 27 koja ujedno predstavlja predzadnju tvrdnju u setu pitanja glasi: Prepoznajem pogodno vrijeme za uvođenje promjena.“ Ovu tvrdnju ocjenom 1 nije ocijenio niti jedan ispitanik. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 3 ispitanika (1,2%) sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 56 ispitanika (22,2% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 135 ispitanika koji čine kategoriju od 53,6% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 58 ispitanika koji čine segment od 23% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,98 uz odstupanje od prosjeka od 0.708.

## 27. Prepoznajem pogodno vrijeme za uvođenje promjena.

252 odgovora



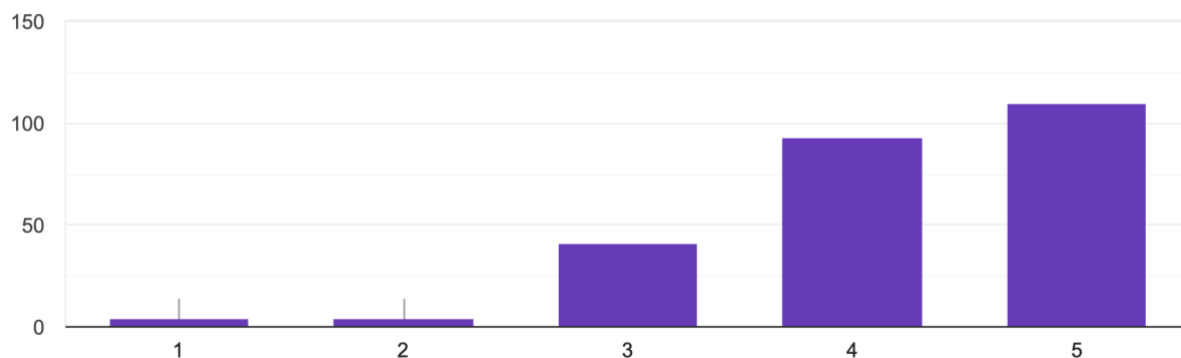
**Graf 27.** *Prepoznajem pogodno vrijeme za uvođenje promjena*

Izvor: rad autora

Tvrđnja 28 koja je ujedno i zadnja u setu tvrdnji glasi: „Smatram da izostanak promjena u organizaciji dovodi do sindroma sagorijevanja.“ Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 4 ispitanika koji čine 1,6% sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 4 ispitanika koji čine 1,6% sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 41 ispitanik koji čini kategoriju 16,3% sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 93 ispitanika koji čine segment od 36,9% sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 110 ispitanih koji čine 43,7% sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 4.19 uz standardno odstupanje od prosjeka koje čini 0.878.

## 28. Smatram da izostanak promjena u organizaciji dovodi do sindroma sagorijevanja.

252 odgovora



**Graf 28.** *Smatram da izostanak promjena u organizaciji dovodi do sindroma sagorijevanja*

Izvor: rad autora

U uvodnom djelu rada navedene su **hipoteza h0**, **hipoteza h1** te **hipoteza h2**. Temeljem ovih hipoteza napravljen je ovaj istraživački **Hipoteza H0**: Menadžeri u Republici Hrvatskoj vještinu upravljanja promjenama ne smatraju usvojenom. **Hipoteza H1**: Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama. **Hipoteza H2**: Postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 2.** Deskriptivna statistika za **hipotezu H0**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7. Ocjena vlastitog vladanja upravljanja promjenama.	252	2	5	3.96	.721
11. Vladam vještinama upravljanja promjenama.	252	2	5	4.24	.763
20. Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama.	252	1	5	4.42	.766
22. Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama	252	1	5	3.58	.854
Valid N (listwise)	252				

Rezultati dobiveni deskriptivnom statistikom nalaze se u tablici. Pitanja pomoću kojih se testirala **hipoteza H0** su pitanja broj 7, 11, 20 i 22. Izjave postavljene u navedenim pitanjima ispitanici su ocijenili prosječnom ocjenom koja iznosi minimalno 3, 58 te maksimalno 4,42. Najniže ocijenjena fraza je ona gdje su ispitanici ocjenjivali vlastito upravljanje promjenama. Najbolje ocijenjena fraza je: „Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama.“ Deskriptivnom statistikom zaključeno je da menadžeri u Republici Hrvatskoj vještinu upravljanja promjenama smatraju bitnom. Sukladno tome, **hipotezu H0** se odbacuje.

**Hipoteza H1** odnosi se na otvorenost ka promjenama te glasi: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama.“ **Hipotezu H1** testirala se je također pomoću deskriptivne statistike. Pitanja koja su se suočavala da bi se testirala **hipoteza H1** su pitanja pod brojem 12, 16, 19 te 22. Fraze definirane unutar pitanja su: „Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim.“, „Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom:“, „Smatram da su promjene

neizostavni dio organizacije.“, „Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama.“

**Tablica 3.** Deskriptivna statistika za *hipotezu H1*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
12. Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim.	252	2	5	4.06	.717
16. Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom:	252	2	5	3.94	.662
19. Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije.	252	3	5	4.45	.651
22. Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama	252	1	5	3.58	.854
Valid N (listwise)	252				

Najlošije ocijenjena tvrdnja je tvrdnja: „Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama.“ Ona je ocijenjena prosječnom ocjenom 3,58. Najbolje ocijenjena tvrdnja je tvrdnja: „Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije.“ Ona je ocijenjena prosječnom ocjenom 4,45. Promatrajući odstupanje od prosjeka ono je najveće kod tvrdnje pod brojem 22 koja glasi: „Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama.“ dok je najmanje kod tvrdnje pod brojem 19 koja glasi: „Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije.“ Obzirom na navedene rezultate deskriptivne statistike **hipoteza H1** koja glasi: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama.“ se prihvaća. Dokaz tome su rezultati deskriptivne statistike.

Posljednja hipoteza ovog rada je **hipoteza H2**. Ova hipoteza za svoje testiranje koristi se t-testom. **Hipoteza H2** definirana je na sljedeći način te glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.“ Čestice koje su sučeljavane kako bi se testirala ova hipoteza jesu čestice 9, 14, 21 i 24 koje su sučeljavane sa česticom 7. Čestice redom zadane glase: „Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.“, „Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.“, „Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.“, „Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.“

**Tablica 4.** *T-test za hipotezu H2*

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
9. Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.	Equal variances assumed	.727	.395	-.231	250
	Equal variances not assumed			-.153	2.021
14. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.	Equal variances assumed	7.710	.006	3.719	250
	Equal variances not assumed			33.947	248.000
21. Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.	Equal variances assumed	.115	.735	1.494	250
	Equal variances not assumed			1.932	2.082
24. Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.	Equal variances assumed	.331	.566	.090	250
	Equal variances not assumed			.119	2.086

Iz navedene tablice vidljiv je Levenov test i t-test. Broj stupnjeva diferencijacije iznosi 250. Razmatrane čestice su čestice broj devet, četrnaest, dvadeset i jedan te dvadeset i četiri. Brojčani rezultati vidljivi su na prikazu tablice.

**Tablica 5.** *T-test za hipotezu H2*

		t-test for Equality of Means			
		Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
		One-Sided p	Two-Sided p		
9. Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.	Equal variances assumed	.409	.817	-.088	.382
	Equal variances not assumed	.446	.893	-.088	.579

14. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.	Equal variances assumed	<.001	<.001	1.719	.462
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	1.719	.051
21. Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.	Equal variances assumed	.068	.137	.651	.436
	Equal variances not assumed	.094	.188	.651	.337
24. Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.	Equal variances assumed	.464	.928	.040	.444
	Equal variances not assumed	.458	.916	.040	.337

Na tablici broj 6 u tekstu iznad vidljivi su rezultati mjerenja t-testa kao i u prethodnim tablicama. Dobiveni rezultati pokazuju da postoji podudarnost između testiranih čestica i zadanih čestica pomoću kojih smo provodili t-test.

**Tablica 6.** T-test za hipotezu H2

		t-test for Equality of Means 95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
9. Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.	Equal variances assumed	-.840	.664
	Equal variances not assumed	-2.555	2.378
14. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.	Equal variances assumed	.809	2.629
	Equal variances not assumed	1.619	1.819
21. Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.	Equal variances assumed	-.207	1.508
	Equal variances not assumed	-.745	2.046
24. Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena	Equal variances assumed	-.835	.915



nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.	Equal variances not assumed	-1.354	1.434
--	-----------------------------	--------	-------

Tablica broj 6. na prikazu odnosi se na interval od 95% pouzdanosti po pitanju zadanih čestica i čestice pomoću koje smo mjerili podudarnost. Tablični prikaz odnosi se na čestice broj devet, četrnaest, dvadeset i jedan te dvadeset i četiri.

**Tablica 7.** T-test za hipotezu H2

		Standar dizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
9. Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.	Cohen's d	.657	-.134	-1.273	1.004
	Hedges' correction	.659	-.134	-1.269	1.001
	Glass's delta	1.000	-.088	-1.220	1.063
14. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.	Cohen's d	.796	2.160	1.004	3.312
	Hedges' correction	.798	2.153	1.001	3.302
	Glass's delta	.	.	.	.
21. Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.	Cohen's d	.750	.868	-.274	2.008
	Hedges' correction	.752	.865	-.273	2.002
	Glass's delta	.577	1.127	-.459	2.600
24. Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.	Cohen's d	.765	.053	-1.086	1.191
	Hedges' correction	.767	.052	-1.083	1.187
	Glass's delta	.577	.070	-1.078	1.202

Pomoću rezultata dobivenih t-testom koji su prikazani u tablicama 4-7 donosi se zaključak da se **hipoteza H2** koja glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.“ prihvaća. Dakle zaključak provedenog testa je da postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.

## 5.4. Zaključak rezultata istraživanja

Kroz diskusiju rezultata komentirani su svi podatci koji su prikupljeni anketnim upitnikom te su na kraju prikazani i rezultati koji se odnose isključivo na postavljene hipoteze. Nakon prikaza tih rezultata doneseni su zaključci o prihvaćanju ili odbijanju hipoteza.

**Hipoteza H0:** „Menadžeri u Republici Hrvatskoj vještinu upravljanja promjenama ne smatraju usvojenom.“ Pitanja pomoću kojih se testirala **hipoteza H0** su pitanja broj 7, 11, 20 i 22. Poredano po frazama to izgleda ovako: Ocjena vlastitog vladanja upravljanja promjenama, vladam vještinama upravljanja promjenama, nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama i smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama. Deskriptivnom statistikom zaključeno je da menadžeri u Republici Hrvatskoj vještinu upravljanja promjenama smatraju bitnom. Sukladno tome, **hipotezu H0** se odbacuje.

**Hipoteza H1** glasi: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama.“ **Hipotezu H1** testirala se je također pomoću deskriptivne statistike. Pitanja koja su se suočavala da bi se testirala **hipoteza H1** su pitanja 12, 16, 19 te 22. Fraze definirane unutar pitanja su: „Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim.“, „Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom:“, „Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije.“, „Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama.“ Obzirom na navedene rezultate deskriptivne statistike **hipoteza H1** koja glasi: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj su otvoreni ka promjenama.“ se prihvaća. Dokaz tome su rezultati deskriptivne statistike. Posljednja hipoteza koja je razmatrana unutar analize rezultata istraživanja je **hipoteza H2**. Ova hipoteza testirana je putem t-testa.

**Hipoteza H2** definirana je na sljedeći način te glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.“ Čestice koje su sučeljavane kako bi se testirala ova hipoteza jesu čestice 9, 14, 21 i 24 koje su sučeljavane sa česticom broj sedam. Čestice redom zadane glase: „Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.“, „Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.“, „Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama.“, „Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.“ Pomoću rezultata dobivenih t-testom koji su prikazani u tablicama 4-7 gdje jasno je vidljivo da postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti kod menadžera u Republici Hrvatskoj donosi se zaključak da se **hipoteza H2** koja glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti o upravljanju promjenama između menadžera u Republici Hrvatskoj.“, prihvaća.

## **5.5. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja istraživanja predstavljaju one stvari koje se nisu mogle promijeniti, a utjecale su na istraživački dio rada te bi ih u budućnosti bilo moguće promijeniti i poboljšati. Razmatrajući istraživački dio, ograničenje radu su menadžeri u Hrvatskoj. Istraživanje je moguće provesti van granica matične države. Također, udio muškog i ženskog spola predstavlja određeno ograničenje zbog nesukladnosti. Sektori iz kojih su ispitanici također su vrlo neujednačeni te je zbog toga moguća pristranost u istraživanju. Broj ispitanika također je mogao biti veći te se tu očituje još jedno ograničenje koje je moguće nadići. Vremenski period u kojem je provođeno istraživanje također je mogao biti nešto dulji te bi se na taj način omogućio veći priljev podataka. Veliki je udio srednjih poduzeća kao i menadžera koji rade u srednjoj razini menadžmenta. U ovim segmentima potrebno je kvalitetnije obuhvatiti manja i velika poduzeća kao i niži te viši menadžment. Osim navedenih ograničenja, nije vidljivo niti jedno drugo ograničenje.

## ZAKLJUČAK

Nakon provedenog istraživanja te teorijskog dijela koji je obrađen u uvodnom djelu ovog rada moguće je donesti razne zaključke. Prije svega, uvođenje promjena je jedan doista iscrpan te sveobuhvatan proces koji zahtjeva dobro planiranje u svim segmentima i koracima te nakon toga isto tako kvalitetno provođenje. Teorijski promatrano potrebno je shvatiti koji su sve čimbenici u procesu provođenja promjene bitni, na koje se mora obratiti pozornost prilikom uvođenja promjene. Kada se govori o uvođenju promjena bitno je istaknuti da postoje razni segmenti koji su usko povezani sa uvođenjem promjena te je kvaliteta uvedene promjene kao i njen opstanak usko povezana s opažanjem tih faktora. Emocionalna inteligencija onoga koji uvodi promjenu vrlo je bitna za kvalitetu uvedene promjene. Neizostavno je prihvatiti i shvatiti čimbenike uvođenja promjene. Kvaliteta uvedene promjene također je bitna jer o njoj ovisi otvorenost ka idućoj promjeni. Opor ka promjenama vrlo je bitan dio upravljanja promjenama te je vrlo važno ne zaboraviti da će pri uvođenju svake promjene doći do otpora i to je neizbježno jer će uvijek postojati kritična masa koja će negativno reagirati na promjenu. Takvu masu vrlo je bitno obuzdati na vrijeme jer će ona dovesti do neprihvatanja promjena te rušenja promjena općenito što je dugoročno jako loše za organizaciju u kojoj se uvodi promjena. Obzirom na teorijske aspekte koji su proučeni u uvodnom djelu te na istraživački dio koji je proveden zaključuje se da postoje segmenti koje je potrebno unaprijediti. Hrvatski menadžeri svjesni su potrebe za uvođenjem promjena, postoje segmenti koje je potrebno unaprijediti i upravo su oni prepoznati u ovom istraživanju. Izradom anketnog upitnika i hipoteza potrebnih za ovo istraživanje došlo je do toga da su se određena kvalitetna znanja i spoznaje kristalizirale i došle na vidjelo. Potrebno je još mnogo znanja o promjenama i uvođenju promjena. Menadžeri u Hrvatskoj znaju i posjeduju mnogo znanja o uvođenju promjena, načinu uvođenja, potrebnim mjerama koje je potrebno poduzeti da bi se promjena provela. Sukladno dobivenim rezultatima dolazi se do zaključka da je potrebno uložiti znanja i vještine kako bi se uvođenje promjena percipiralo nešto kvalitetnije te da uvedene promjene daju bolje rezultate. Bitno je također podići razinu svijesti o promjenama te o potrebi njihovog uvođenja u organizacije. Uz konstantne edukacije vrlo je važno mlade generacije menadžera educirati o važnosti uvođenja promjena, njihovoj konstantnosti te o činjenici da su promjene jedini put ka boljitku organizacije. Bez konstantnih promjena nema budućnosti te organizacija ne može funkcionirati na kvalitetan način. Promjene moraju tražiti konstantnost jer će inače sve uvedene promjene biti previše dramatične i kompleksne da bi ih organizacija mogla podnijeti kao i njeni zaposleni. Konstantne promjene dovode do toga da djelatnici organizacije znaju da promjene koje se uvode u sebi kriju nešto više od same promjene. One u sebi kriju potrebu i istinski smisao postojanja organizacije. Za daljnje spoznaje bilo bi vrlo važno proširiti

istraživanje na područje van granica matične države. Edukacija menadžera vrlo je bitna te o njoj ovisi budućnost menadžmenta.

## LITERATURA

1. Alfirević, N. (2003): Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 35
2. Armstrong, M. (2001): *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Buble, M. (2010): *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..
4. Buble, M. (2012): *Menadžerske vještine 2*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..
5. Burnes, B. (2004): *Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Pearson Education Limited, Harlow, str.429
6. Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Sveučilište u Rijeci str. 39-51. Pristupljeno dana: 18.07.2022. (<https://hrcak.srce.hr/file/10745>)
7. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment-Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 246.
8. Gloc, J. (2020): Usvojenost znanja i vještina iz područja menadžmenta kod studenata diplomskih studija sestrinstva, Biomedicinske znanosti Sveučilišta Sjever, 2020 str.17-22. Pristupljeno dana: 15.07.2022. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:076865>)
9. Grdiša, I. (2019): 'McKinseyev 7S model poslovnog upravljanja', Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, citirano: 09.07.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:601643>
10. <https://hr.psychologyinstructor.com/stratesko-razmisljanje-znacajke-i-vjezbe-za-promicanje/> (Pristupljeno dana: 14. srpnja 2022.)
11. Hunsaker, L. P. (2001): *Training in management skills*, Orentice Hall, New Jersey
12. Penava, S., Šehić, (2014): Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, *Ekonomski pregled*, 65 (6), str. 576-597., str. 577.
13. Perkov, D. (2019): *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine, 2019., str. 77.
14. Potts, R., LaMarsh, J. (2005): *Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, str. 16-31.
15. Robbins S. P., Judge T. A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: MATE, str.64
16. S. C. Certo, S. T. Certo, op.cit., str. 302.
17. Senge, P. (2001.): *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
18. Senge, P. (2003.), *Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija*, Mozaik knjiga, Zagreb

19. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str.70
20. Srića. V, (2010): *Život kao igra*. Algoritam, Zagreb
21. Vujić, V.(2010): Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, *Informatologija*, 43 (2), str. 90-95.
22. Vukava, B., 2017. Oblikovanje organizacije i menadžment znanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 13-21. Preuzeto dana: 18.07.2022. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:161761>)
23. Wehrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994., str. 6.
24. Zikmann, R. V. (1992): *Successful conflict management*. Construction conflict management and resolution, Institute of science and Technology, *nr. 53. str 174.-182*

## **Popis tablica**

Tablica 1. Cronbach Alpha koeficijent.....	33
Tablica 2. Deskriptivna statistika za hipotezu H0.....	48
Tablica 3. Deskriptivna statistika za hipotezu H1.....	49
Tablica 4. T-test za hipotezu H2.....	50
Tablica 5. T-test za hipotezu H2 .....	50
Tablica 6. T-test za hipotezu H2 .....	51
Tablica 7. T-test za hipotezu H2 .....	52



## **Popis slika**

Slika 3.1. Prikaz Lewinovog modela uvođenja promjena .....	14
Slika 3.2 McKinseeyev model upravljanja promjenama .....	16
Slika 3.3 Prikaz grupa ljudi prilikom otpora uvođenju promjena .....	19

## Popis grafikona

<b>Graf 1.</b> Dob ispitanika.....	29
<b>Graf 2.</b> Spol ispitanika .....	30
<b>Graf 3.</b> Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: .....	30
<b>Graf 4.</b> Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: .....	31
<b>Graf 5.</b> Zaposlen sam na mjestu menadžera: .....	31
<b>Graf 6.</b> Osobno smatram da sam: .....	32
<b>Graf 7.</b> Ocjena vlastitog upravljanja promjenama. ....	33
<b>Graf 8.</b> Edukacija zaposlenih utječe na prihvaćanje promjena. ....	34
<b>Graf 9.</b> Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija .....	35
<b>Graf 10.</b> Promjene u organizaciji utječu na motivaciju zaposlenih. ....	35
<b>Graf 11.</b> Vladam vještinama upravljanja promjenama. ....	36
<b>Graf 12.</b> Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim. ....	37
<b>Graf 13.</b> Stvaram pozitivnu okolinu koja potiče ka otvorenosti promjenama. ....	37
<b>Graf 14.</b> Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama.....	38
<b>Graf 15.</b> Promjene nisu potrebne jer njihovo uvođenje narušava sklad u funkcioniranju organizacije. ....	39
<b>Graf 16.</b> Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom: .....	39
<b>Graf 17.</b> Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati podređene na prihvaćanje promjene: .....	40
<b>Graf 18.</b> Kvalitetno upravljanje promjenama važno je za opće funkcioniranje organizacije .....	41
<b>Graf 19.</b> Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije .....	41
<b>Graf 20.</b> Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama. ....	42
<b>Graf 21.</b> Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama. ....	43
<b>Graf 22.</b> Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja .....	43
<b>Graf 23.</b> Motiviran sam mijenjati koliko mi dozvoljava funkcija u organizaciji .....	44
<b>Graf 24.</b> Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno. ....	45
<b>Graf 25.</b> Organizacija u kojoj radim motivira i potiče osobni razvoj.....	45
<b>Graf 26.</b> Smatram da menadžer ima važnu ulogu u prihvaćanju promjena u organizaciji .....	46
<b>Graf 27.</b> Prepoznajem pogodno vrijeme za uvođenje promjena .....	47

**Graf 28.** Smatram da izostanak promjena u organizaciji dovodi do sindroma sagorijevanja.....47

# Prilozi

Poštovani,

Pred Vama se nalazi anketni upitnik namijenjena menadžerima u Republici Hrvatskoj u svrhu izrade diplomskog rada pod nazivom: "Procjena prisutnosti, primijenjenosti i važnosti vještina upravljanja promjenama na uzorku menadžera u Hrvatskoj". Podaci koji će biti prikupljeni anketom koristiti će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada na Diplomskom studiju Poslovne ekonomije Sveučilišta Sjever u Varaždinu, smjer Digitalna ekonomija i inovacije, pod mentorstvom doc. dr. sc. Dijane Vuković. Ispunjavanje anketnog upitnika je u potpunosti anonimno i dobrovoljno.

S poštovanjem, Nikolina Zidarić

Upute za ispunjavanje:

Pitanje 1. potrebno je popuniti brojkom.

Pitanje 2.- 6. potrebno je odabrati jedan od ponuđenih odgovora.

Pitanje 7.- 28. potrebno je označiti brojkom od 1 do 5 pri čemu vrijedi sljedeće:

Od 1- ne slažem se u potpunosti do 5- slažem se u potpunosti.

1. Dob \*

---

2. Spol \*

*Označite samo jedan oval.*

Muški

Ženski

3. Poduzeće u kojem ste zaposlen ubraja se u: \*

*Označite samo jedan oval.*

- Mala poduzeća
- Srednja poduzeća
- Velika poduzeća

4. Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: \*

*Označite samo jedan oval.*

- javni sektor
- obrazovanje
- zdravstvo
- proizvodnu djelatnost
- usluge
- trgovačku djelatnost
- ostalo

5. Zaposlen sam na mjestu menadžera: \*

*Označite samo jedan oval.*

- više razine menadžmenta
- srednje razine menadžmenta
- niže razine menadžmenta

6. Osobno smatram da sam: \*

Označite samo jedan oval.

- u potpunosti zadovoljan svojim uspjehom
- zadovoljan svojim uspjehom no smatram da uvijek postoji mjesta za napredak
- nisam u potpunosti zadovoljan niti nezadovoljan svojim uspjehom
- nezadovoljan svojim uspjehom zbog vremena u kojem poduzeće posluje te tržišta kao faktora ograničenja
- nezadovoljan svojim uspjehom zbog nedostatka dostupnih resursa

7. Ocjena vlastitog vladanja upravljanja promjenama. \*

Označite samo jedan oval.

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

8. Edukacija zaposlenih utječe na prihvaćanje promjena. \*

Označite samo jedan oval.

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

9. Smatram da su praktična znanja prikupljena kroz svakodnevni rad dovoljna te nije potrebna daljnja edukacija.

Označite samo jedan oval.

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

10. Promjene u organizaciji utječu na motivaciju zaposlenih. \*

Označite samo jedan oval.

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

11. Vladam vještinama upravljanja promjenama. \*

Označite samo jedan oval.

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

12. Pozitivno reagiram na promjene u organizaciji u kojoj radim. \*

Označite samo jedan oval.

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

13. Stvaram pozitivnu okolinu koja potiče ka otvorenosti promjenama. \*

Označite samo jedan oval.

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

14. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe u području upravljanja promjenama. \*

Označite samo jedan oval.

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

15. Promjene nisu potrebne jer njihovo uvođenje narušava sklad u funkcioniranju organizacije.

Označite samo jedan oval.

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

16. Otvorenost ka promjenama ocjenjujem ocjenom: \*

Označite samo jedan oval.

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



17. Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati podređene na prihvaćanje promjena

Označite samo jedan oval.

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

18. Kvalitetno upravljanje promjenama važno je za opće funkcioniranje organizacije. \*

Označite samo jedan oval.

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

19. Smatram da su promjene neizostavni dio organizacije. \*

Označite samo jedan oval.

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

20. Nemoguće je kvalitetno izvršavati funkciju menadžera ukoliko nije usvojena vještina upravljanja promjenama.

Označite samo jedan oval.

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

21. Imam potrebu proširiti postojeća znanja o upravljanju promjenama. \*

Označite samo jedan oval.

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

22. Smatram da posjedujem dostatnu razinu znanja iz područja vještina upravljanja promjenama

Označite samo jedan oval.

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

23. Motiviran sam mijenjati koliko mi dozvoljava funkcija u organizaciji. \*

Označite samo jedan oval.

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

24. Smatram da teorijska znanja o uvođenju promjena nisu potrebna te da se promjene mogu uvoditi instinktivno.

Označite samo jedan oval.

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

25. Organizacija u kojoj radim motivira i potiče osobni razvoj. \*

Označite samo jedan oval.

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

26. Smatram da menadžer ima važnu ulogu u prihvaćanju promjena u organizaciji. \*

Označite samo jedan oval.

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

27. Prepoznajem pogodno vrijeme za uvođenje promjena. \*

Označite samo jedan oval.

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

28. Smatram da izostanak promjena u organizaciji dovodi do sindroma sagorijevanja. \*

Označite samo jedan oval.

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

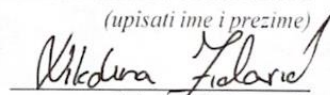


IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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, NIKOLINA ZIDARIĆ (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom PROCJENA PRISUTNOSTI, PRIMIJENJENOSTI I VAŽNOSTI VJEŠTINA UPRAVLJANJA PROMJENAMA NA UZORKU MENADŽERA U HRVATSKOJ (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

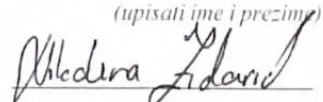
Student/ica: NIKOLINA ZIDARIĆ  
(*upisati ime i prezime*)

  
(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, NIKOLINA ZIDARIĆ (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom PROCJENA PRISUTNOSTI, PRIMIJENJENOSTI I VAŽNOSTI VJEŠTINA UPRAVLJANJA PROMJENAMA NA UZORKU MENADŽERA U HRVATSKOJ (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica: NIKOLINA ZIDARIĆ  
(*upisati ime i prezime*)

  
(vlastoručni potpis)