UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE

Kursar, Marijela

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:820157

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE

Mentor
doc. dr. sc. Lovrinčević Marina

Student
Kursar Marijela

Split, kolovoz, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Ciljevi istraživanja 6

1.3. Istraživačke hipoteze 6

1.4. Metode istraživanja 8

1.5. Doprinos istraživanja 9

1.6. Struktura diplomskog rada 9

2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA 11

2.1. Upravljanje promjenama 11

2.1.1. Vanjski i unutarnji poticaji za organizacijske promjene 12

2.1.2. Vrste organizacijskih promjena 13

2.1.3. Modeli upravljanja promjenama 15

2.2. Organizacijska kultura 17

2.2.1. Elementi organizacijske kulture 18

2.2.2. Funkcije organizacijske kulture 20

2.2.3. Oblikovanje organizacijske kulture 21

2.2.4. Vrste organizacijske kulture 22

2.2.5. Tipovi organizacijske kulture 24

2.2.5.1. Deal i Kennedy - jeva tipologija organizacijske kulture 24

2.2.5.2. Edwards i Kleiner - ova tipologija organizacijske kulture 25

2.2.5.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture 26

2.2.5.4. Handy - jeva tipologija organizacijske kulture 27

2.2.5.5. Mergerisonova tipologija organizacijske kulture 28

2.2.6. Organizacijska klima 29

2.3. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene 30

2.3.1. Neposredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene 30

2.3.2. Posredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene 31

2.3.2.1. Organizacijska predanost kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene 31

2.3.2.2. Organizacijsko povjerenje kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene. 33

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI IZMEĐU ORGANIZACIJSKE KULTURE I UPRAVLJANJA PROMJENAMA 34

3.1. Metodologija istraživanja 34

3.1.1. Obilježja zaposlenika 34

3.1.2. Organizacijska kultura turističke agencije 48

3.1.3. Ukupna razvijenost organizacijske kulture 53

3.1.4. Povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture na primjeru turističke agencije 55

3.1.4.1. Testiranje hipoteza 60

4. ZAKLJUČAK 67

Sažetak 71

Summary 71

Literatura 72

Popis slika 74

Popis tablica 74

Prilog 1: Anketni upitnik 76

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Poduzeća danas posluju u izrazito promjenjivim i turbulentnim uvjetima. Ona moraju podnositi pritiske globalizacije, velike i brze promjene u tehnologiji te jačanje konkurencije. Navedene promjene utječu na industriju, organizacije i njihove funkcije, poslove te na osobne stavove pojedinca. Kako bi uspješno podnijeli ovakve dinamične promjene i ostala konkurentna na tržištu, poduzeća su suočena s potrebom da radikalno promijene svoju koncepciju poslovanja. Ona moraju biti vrlo fleksibilna kako bi mogli što brže i uspješnije prilagoditi se novonastalim situacijama odnosno, drugim riječima, poduzeća moraju upravljati promjenama.

Promjene postaju veoma bitan čimbenik o kojem ovisi poslovna strategija, uspjeh na tržištu i dugoročni razvoj. Poduzeća koja su ostvarila vrhunske performanse u svojim proizvodima i uslugama su ona koja su otkrila kako otvoriti put idejama i sposobnostima ljudi na svim organizacijskim razinama.[1]

Upravljanje promjenama je moguće definirati kao proces mijenjanja, tj. modificiranja postojeće organizacije.[2] Pojam organizacijskih promjena zapravo podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili novih ponašanja organizacije. Ali, promjene također zahtijevaju određeno vrijeme koje ponekad može biti duže ili kraće. Navedeno ovisi o vrsti promjene, njezinoj složenosti te složenosti poduzeća u kojem će doći do promjene. Zbog toga se može doći do zaključka da je promjena prijelaz iz sadašnjeg stanja poduzeća u buduće stanje.[3]

Organizacijska kultura predstavlja jedan od ključnih čimbenika koji utječe na uspješnost upravljanja promjenama u poduzeću. Organizacijska kultura usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, pridonose stvaranju organizacijske klime u poduzeću kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.[4] Dakle, razvijena organizacijska kultura je

[1] Džubur, S. (2003): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more, str. 44.
[2] Certo, S., C. (1989): Principles of Modern Management, 4th edition, Boston, Allyn and Bacon, str. 36.
[3] Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 669.
[4] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 46.

vrlo važna za uspješnost poduzeća jer upravo ona predstavlja jedan od temeljnih preduvjeta realizacije određene strategije.[5]

Aktivnosti menadžera bi trebale biti usmjerene na stvaranje i razvijanje jedinstvene kulture koja će pridonijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća jer upravo zahvaljujući njemu mnoga poduzeća su postala poznata u svjetskim razmjerima. Također, menadžeri moraju dobro poznavati kulturu svog poduzeća kako bi svoje zaposlenike mogli pripremiti na nadolazeće promjene te omogućiti njihovo prihvaćanje.

Većina ljudi danas je nesklona ikakvim promjenama jer vole sigurnost i rutinu u obavljanju svog posla. Zbog toga dolazi do suprotstavljanja zaposlenika bilo kakvoj promjeni, osobito ako se radi o radikalnim promjenama. Kako bi se u poduzeću postigla spremnost na promjenu i smanjio otpor zaposlenih, nužno je utjecati na njihovo ponašanje, stav i razmišljanje. Iz navedenoga proizlazi važnost organizacijske kulture. Organizacijska kultura koja vrednuje predanost, povjerenje i otvorenost, podržava zaposlenike u njihovom osobnom rastu i razvoju te budi želju da budu dijelom poduzeća, predstavlja integralni dio pozitivne i motivirajuće radne okoline.[6]

Iz prethodno navedenog sadržaja, možemo utvrditi problem odnosno predmet istraživanja. Dakle, predmet istraživanja ovog diplomskog rada je utvrditi da postoji povezanost između procesa upravljanja promjenama i organizacijske kulture poduzeća. Također, stavljaju se u vezu faktori dinamične kulture i upravljanje promjenama te faktori statične kulture i upravljanje promjenama. Kako bi se istražio navedeni problem, rad je napravljen na teorijskoj i empirijskoj razini. U teorijskom dijelu rada, definira se i pobliže upoznaje s pojmovima promjena u organizaciji te organizacijskom kulturom, dok je na empirijskoj razini izvršeno anketno ispitivanje kako bi se utvrdila međusobna povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture. U tu svrhu izvršeno je anketiranje tridesetak zaposlenika turističke agencije.

[5] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, FOI, Varaždin, str. 187.
[6] Warr, P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London, str. 281.

1.2. Ciljevi istraživanja

Nakon predstavljanja problema i predmeta istraživanja definirani su ciljevi istraživanja.

U glavne ciljeve istraživanja ovog diplomskog rada spadaju:

- Teorijsko definiranje pojma upravljanje promjenama (navode se i tipovi promjena te modeli upravljanja promjenama)
- Teorijsko definiranje organizacijske kulture, njezinih elemenata, funkcija i oblika
- Utvrđivanje povezanosti između upravljanja promjenama i faktora organizacijske kulture - postavlja se pitanje kakvu ulogu ima organizacijska kultura u procesu upravljanja promjenama
- Utvrđivanje je li postoji veza između faktora dinamične organizacijske kulture i upravljanja promjenama u turističkoj agenciji
- Utvrđivanje je li postoji veza između faktora statične organizacijske kulture i upravljanja promjenama u turističkoj agenciji
- Utvrditi je li je organizacijska kultura značajna za uspješnost turističke agencije, motiviranost i ponašanje zaposlenika te kvalitetno obavljanje posla
- Donijeti zaključke te predložiti smjernice za potencijalna poboljšanja na temelju rezultata provedenog istraživanja

Nakon dobivanja odgovora na prethodno definirane ciljeve, mogu se dokazati ili opovrgnuti postavljene istraživačke hipoteze.

1.3. Istraživačke hipoteze

Nakon postavljenog problema i predmeta istraživanja, moguće je postaviti temeljnu istraživačku hipotezu:

H1: Postoji povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Pošto poduzeća danas posluju u vrlo promjenjivoj okolini za njih je bitno je da su fleksibilna i prilagodljiva. Iz navedenoga proizlazi potreba adekvatnog upravljanja

promjenama. Promjena organizacije bi trebala i početi i završiti s promjenom zaposlenika, njihovih stavova, ponašanja, vrijednosti i načina razmišljanja.[7] Na promjenu zaposlenika najbolje se može utjecati organizacijskom kulturom koja oblikuje ponašanje i stav ljudi te je stoga zadatak menadžera, u slučaju uvođenja promjena, da prvo provede analizu organizacijske kulture. Menadžeri koja dobro poznaju svoju kulturu i shvaćaju je ozbiljno, za posljedicu imaju sposobnost boljeg predviđanja rezultata te donošenja odluka.[8]

Kako bi se navedena temeljna hipoteza prihvatila potrebno je dokazati da postoji povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji.

Uz prethodno postavljenu temeljnu hipotezu, moguće je postaviti i dvije pomoćne hipoteze:

H1.1. Postoji pozitivna veza između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Kako bi se prihvatila navedena pomoćna hipoteza potrebno je dokazati da između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture postoji pozitivna povezanost u turističkoj agenciji. Naime, dinamična organizacijska kultura uključuje razvojno-poduzetničke faktore, faktore socijalne orijentacije te faktore decentralizacije. Pomoću faktora razvojno-poduzetničke orijentacije može se utvrditi je li je poduzeće razvojno i poduzetnički orijentirano. Socijalni faktori ukazuju na važnost ljudskih resursa dok faktori decentralizacije ukazuju na stupanj autonomije pojedinih dijelova poduzeća u pogledu odlučivanja i postavljanja ciljeva.

H1.2. Postoji negativna veza između upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Kako bi se prihvatila navedena pomoćna hipoteza potrebno je dokazati da između upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture postoji negativna

[7] Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 80.
[8] Boniface C. Madu (2012): Oragnizational culture as driver of competitive advantage, Grand Canyon University, Journal of Academic and Business Ethics, str. 1.

povezanost u turističkoj agenciji. Statična organizacijska kultura uključuje faktore birokracije, faktore statusa quo te faktore formalizacije. Faktori birokracije onemogućavaju slobodnu inicijativu te zahtijevaju ponašanje zaposlenika prema pravilima. Faktorima formalizacije je cilj propisivanje načina ponašanja dok faktori statusa quo koče razvojno-poduzetničku orijentaciju poduzeća.

1.4. Metode istraživanja

Kako bi se testirale postavljene hipoteze te ostvarili postavljeni ciljevi, korištene su različite znanstveno-istraživačke metode.

Za potrebe teorijskog dijela rada, korištene su sljedeće metode istraživanja:[9]

- **Metoda sinteze i analize**
  Metoda analize omogućava uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine na način da raščlanjuje pojmove na jednostavnije elemente i izučava svaki dio zasebno u odnosu na druge. Metoda sinteze je metoda znanstvenog istraživanja koja se sastoji od povezivanja jednostavnijih pojmova u složene, povezujući izdvojene pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu Ove metode koriste se u teorijskom dijelu rada za objašnjavanje određenih pojava i procesa.
- **Metoda deskripcije**
  Metoda deskripcije je metoda opisivanja i pojašnjavanja uočenih važnijih obilježja predmeta i procesa, te njihovih veza i odnosa. Kod znanstvenog istraživanja koristi se u početnoj fazi.
- **Metoda klasifikacije**
  Ova metoda je najstarija i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne.
- **Metoda komparacije**
  Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih pojava ili utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

[9] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje, str. 309.

- **Metoda indukcije i dedukcije**
  Induktivno-deduktivna metoda koristi se za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja. Dedukcija je definirana kao zaključivanje od općeg prema posebnom, dok je indukcija zaključivanje od posebnog prema općem.

Za potrebe empirijskog dijela rada, korištena je metoda anketiranja odnosno metoda gdje se na temelju izrađenog anketnog upitnika prikupljaju različiti podaci o stavovima i mišljenjima anketiranih ispitanika. Prikupljeni podaci, na temelju anketnog upitnika, obrađeni su u programu za statističku analizu podataka SPSS s ciljem verifikacije postavljenih hipoteza. Dobiveni rezultati empirijskog istraživanja prikazani su u tabličnom i grafičkom obliku.

1.5. Doprinos istraživanja

Svrha diplomskog rada je istražiti povezanost između faktora organizacijske kulture i procesa upravljanja promjenama te utvrditi koliko su navedeni pojmovi učinkoviti za postizanje konkurentske prednosti turističke agencije. Također, želi se povećati svjesnost o tome koliko je danas za poduzeće važna razvijena organizacijska kultura i kontinuirano uvođenje promjena u poslovanje.

Konačno, anketiranjem zaposlenih u turističkoj agenciji pomoću anketnog upitnika također se dobivaju informacije o poslovanju agencije, zadovoljstvu zaposlenih postojećim radnim uvjetima i okruženjem te motivacijom na radnom mjestu.

1.6. Struktura diplomskog rada

U strukturalnom smislu, diplomski rad sastavljen je od četiri dijela.

U prvom, uvodnom dijelu, definirani su problem i predmet istraživanja. Nakon toga, navode se ciljevi koji se žele postići ovim istraživanjem te su postavljene i odgovarajuće hipoteze. Na kraju uvodnog dijela, opisane su metode koje su korištene pri izradi samog diplomskog rada te je predstavljen doprinos istraživanja.

Drugi dio rada odnosi se na teorijski dio u kojem se prvo definira pojam upravljanja promjenama te se navode tipovi i modeli. Nakon toga su objašnjeni pojmovi organizacijske kulture i organizacijske klime te su navedeni elementi organizacijske kulture, njezine funkcije i oblici. Također, navedeni pojmovi stavljaju se u međuodnos.

Treći dio diplomskog rada bavi se prezentiranjem i objašnjavanjem rezultata provedenog empirijskog istraživanja o povezanosti organizacijske kulture s procesom upravljanja promjenama na primjeru turističke agencije. Prikazana je analiza i interpretacija podataka prikupljenih pomoću anketnog upitnika. Nakon obrade anketnih upitnika, utvrđuje se istinitost postavljenih hipoteza.

U četvrtom dijelu diplomskog rada, donesen je zaključak na temelju rezultata provedenog istraživanja. Na samom kraju rada navedena je korištena literatura, popis tablica i grafikona, te anketni upitnik.

2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA

2.1. Upravljanje promjenama

Poduzeća se danas moraju prilagođavati promjenama u svojoj dinamičnoj i nepredvidivoj okolini te pratiti stanja i kretanja tržišta kako bi opstala. Ona moraju prepoznati potrebu za različitim vrstama promjenama i poduzeti korake kako bi tim promjenama ispravno upravljala. Uspješno prilagođavanje poduzeća na različite promjene i zahtjeve okoline je jedan od temeljnih načina održavanja konkurentske prednosti poduzeća.

Organizacijske promjene je moguće definirati kao proces mijenjanja ili prilagođavanja postojećeg stanja organizacije prema novom željenom stanju. Promjena je proces mijenjanja koji zahtijeva određeno vrijeme, koje može biti kraće ili dulje, što ovisi o vrsti promjene i njezinoj složenosti te složenosti organizacije u kojoj dolazi do promjene.[10] Organizacijske promjene su od izuzetne važnosti za poduzeće jer one utječu na organizacijsku izvedbu, stvaraju i modeliraju nove radne zadatke, kao i nove socijalne odnose na radnom mjestu.[11]

Zbog turbulentne konkurencije, menadžeri trebaju ozbiljno shvatiti posao kontinuiranog pokretanja i prilagođavanja promjenama.[12] Sve važnija menadžerska odgovornost je uspješno upravljanje promjenama jer upravo ono postaje ključno za stvaranje konkurentske prednosti i kontinuiranu ekonomsku izvedbu. Dakle, nije samo dovoljno prepoznati problem i pronaći rješenje, nego treba naći i način kako doći iz stanja u kojem je poduzeće trenutno do stanja u kojem se poduzeće želi nalaziti, odnosno kako efikasno upravljati organizacijskim promjenama. Uspješno poduzeće jednako pridaje pažnju potrebnim promjenama, kao i načinu kako ih postići, stoga je sam proces upravljanja promjenama ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije.[13]

[10] Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 669.
[11] Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C.C., Glick, W. H. (1993) op. cit., str. 215.
[12] Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str. 61.
[13] Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, str. 39.

2.1.1. Vanjski i unutarnji poticaji za organizacijske promjene

Osnovni razlog za promjene je turbulentna, kompleksna i kompetitivna okolina organizacije. Sve promjene u okolini u određenoj mjeri imaju utjecaj na procese i aktivnosti u organizaciji. Stupanj promjene varira od jedne do druge organizacije, ali se svaka od njih suočava s potrebom prilagođavanja poticajnim silama. Većina je promjena nametnuta organizacijama dok su ostale promjene nastale interno tj. unutar organizacije.

Vanjski poticaji i sile su glavni razlozi za promjene, a uključuju:

- zakonske i državne regulative,
- promjene u lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj politici,
- promijenjene domaće i globalne ekonomske i trgovinske uvjete,
- promjene u društvenim i kulturnim vrijednostima,
- nove tehnologije,
- nove materijale,
- promjene u preferencijama i potrebama potrošača,
- aktivnosti i inovacije konkurenata.

Unutarnji poticaji za organizacijske promjene mogu uključivati sljedeće:

- inovacije u pogledu novih proizvoda i oblikovanja usluga,
- inovacije u proizvodnom procesu,
- nisku izvedbu i moral, visoki stres i promjene zaposlenika
- imenovanje novog glavnog menadžera i izvršnog menadžerskog tima
- neodgovarajuće vještine i baza znanja, koja potiče programe izobrazbe
- premještanje ureda ili tvornice bliže svojim dobavljačima i tržištu
- prepoznavanje problema koji uzrokuju realokaciju odgovornosti
- nove ideje o isporuci usluga potrošačima.[14]

[14] Huczynski, A., Buchanan, D. A. (2006): Organizational Behaviour, 6. ed., Prentice Hall, Harlow, England, str. 589.

2.1.2. Vrste organizacijskih promjena

Huy i Mintzberg (2003) razlikuju tri vrste organizacijskih promjena:

- *dramatične promjene* - dolaze s vrha tj. od višeg menadžmenta te izazivaju „revoluciju“
- *sistematične promjene* - dolaze s boka te se mogu promatrati u kontekstu reformi odnosno „uvođenja reda“
- *organske promjene* - dolaze iz samog korijena te se mogu promatrati kroz stvaranje novih inicijativa

Ove tri promjene djeluju dinamično te stvaraju poticaj za ključni proces promjene. Dramatične promjene se najčešće uvode za vrijeme krize ili prave prilike kad je moć koncentrirana, a vjerojatnost zaduživanja minimalna. One uključuju racionaliziranje troškova, restrukturiranje organizacije, promjene strategije te unapređivanje organizacijske kulture. Sistematične promjene su urednije, sporije, manje ambicioznije, usredotočenije te pažljivije izgrađene i strukturirane nego dramatične promjene. Ove promjene često promiču grupe zaposlenika i suradnika koji se bave planiranjem i organizacijskim razvojem, a uključuju poboljšanje kvalitete, reprogramiranje rada, strateško planiranje, benchmarking itd. Dakle, formalno rukovodstvo upravlja dramatičnim promjenama, stručnjaci upravljaju sistematičnim promjenama dok su organske promjene sklone stjecanju položaja, a da se njima formalno ne upravlja. To uključuje zajedničke poduhvate, učenje i politikantstvo. Ovi procesi se odvijaju skriveni od očiju javnosti u „prljavim“ poslovima velikih organizacija i industrijskih giganata. Ove promjene ne rezultiraju dramatičnim posljedicama te ne ovise o menadžerskom autoritetu.[15]

Nadalje, promjene se mogu klasificirati s obzirom na kompleksnost pa stoga razlikujemo evolucijske i revolucijske promjene. Evolucijska promjena se provodi postepeno, a usmjerena je na poboljšanje određenog dijela organizacije koji će rezultirati poboljšanjem izvedbe. Ovim promjenama rješavaju se operativni problemi ili mijenjaju manji dijelovi cjelokupnog sustava.

[15] Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str. 62-63.

Nedostatak evolucijske promjene je što nije dovoljno brza i sveobuhvatna da bi osigurala prednost u svijetu koji se mijenja.[16] Revolucijska promjena se odnosi na potpunu promjenu sustava te usmjeravanje na strateške aspekte organizacije. Ovu promjenu provode organizacije koje mijenjaju svoju misiju, a promjena misije rezultira utjecajem na vođenje, strategiju, strukturu, kulturu i sustav organizacije. Razlika između evolucijskih i revolucijskih organizacijskih promjena dana je i na sljedećem prikazu.

Tablica 1: Razlika između evolucijskih i revolucijskih organizacijskih promjena

EVOLUCIJSKE PROMJENE	***REVOLUCIJSKE PROMJENE***
Neprekidni napredak	Nagli lom okvira sustava
Sačuvati postojeću ravnotežu	Dostići novu ravnotežu
Utjecati na dio organizacije	Transformacija cijele organizacije
Normalna struktura i procesi menadžmenta	Kreirati novu strukturu i menadžment
Postupno uvođenje nove tehnologije	Značajnije i češće uvođenje nove tehnologije
Usavršavanje postojećih proizvoda	Uvođenje novih proizvoda koji stvaraju novo tržište

Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb, str. 251.

S obzirom na pristup, promjene mogu biti planirane i neplanirane. Planirane promjene su rezultat određenih napora da se riješi neki novčani problem ili istraže neke nove mogućnosti. Ako je organizacija usmjerena na kontinuirano poboljšanje svega čime se bavi, tada će strategija i kultura biti usmjerene na traženje prilika za promjenu te se neće čekati na trenutak kada će promjena predstavljati uvjet opstanka.[17] Planirana organizacijska promjena većih dimenzija koja ima utjecaj na cijeli sustav i nije baš svakodnevna pojava. Neplanirane promjene nastaju spontano te su rezultat nepredviđenih događaja u vanjskoj i unutarnjoj okolini. U većini slučajeva su promjene neplanirane jer poduzeće djeluje tek kad prepozna određenu promjenu.

[16] Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Izvorni znanstveni rad, str. 43.
[17] Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Izvorni znanstveni rad, str. 43-44.

Različiti segmenti organizacije mogu biti obuhvaćeni promjenama: strategija, ciljevi, misija, kultura, ljudski potencijali, tehnologija, organizacijski ustroj i drugo. Također je očigledno da promjene u jednom segmentu vrlo često uzrokuju i promjene u jednom ili više drugih segmenata. Primjerice, prilikom uvođenja nove tehnologije potrebno je obučiti i osposobiti ljude za primjenu iste.

2.1.3. Modeli upravljanja promjenama

Potrebno je aktivno upravljati organizacijskim promjenama. Vrlo je važno obratiti pozornost na ono što se događa i što bi se trebalo događati kako se pomiče iz jednog mjesta u drugo ili pak kako se pomiče u vremenu.[18] Poduzeća se kontinuirano uključuju u razne oblike i vrste promjena što znači da je upravljanje promjenama postalo ključna sposobnost kako bi menadžeri uspješno upravljali svojim poduzećem. Upravljanje promjenama definira sve od pomicanja organizacijskih granica pa do poboljšanja postojeće strukture organizacije, procesa ili donošenja poslovnih odluka.[19]

Proces upravljanja promjenama može se promatrati preko dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama:

- **Planirani pristup organizacijskim promjenama**

  Navedeni pristup dominirao je teorijom i praksom organizacijskih promjena od 1940-ih do 1980-ih, a temeljio se na stajalištu kako je sve promjene unutar organizacije moguće promatrati kao unaprijed planirane, nastale svjesnim radom i planom od strane organizacije kao pomak iz trenutne ravnoteže (statusa quo) u novu ravnotežu. Pristup pretpostavlja progresiju iz lošeg stanja u bolje stanje. Loše stanje sadrži trenutna pitanja i problem dok dobro stanje sadrži buduće ispunjenje organizacijske svrhe, vizije i vrijednosti.[20]

  Ovakav pristup promjeni fokusiran je na zajednički rad u definiranju potrebne promjene i radu na povećanju sila koji potiču, te smanjenju sila koje ograničavaju promjenu, ali i

[18] Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1988): Effective Behavior in Organizations, IRWIN, Homewood, Ilinois, str. 444.
[19] Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke - Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina, str. 18.
[20] Garratt, B. (2005) Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change, Development and Learning in Organizations, str. 4.

zajedničke napore u zadržavanju novog postignutog stanja. Upravo je tako središnji dio planiranog pristupa naglasak na suradnji između organizacije, menadžera, primatelja promjena i konzultanata koji zajedno definiraju organizacijski problem te planiraju i osmišljavaju specifične promjene potrebne za rješavanje problema.[21]

Glavne kritike ovom modelu su da organizacijska promjena nije set zasebnih i samostalnih događaja, već više otvoren i kontinuirani proces. Planirana promjena neće baš biti prihvatljiva u situacijama gdje je potreban više direktan pristup. Primjer za to su krize koje zahtijevaju brzo reagiranje na probleme jer se radi o brzim i velikim promjenama gdje nema vremena za konzultiranje. Također, ovaj pristup nije prikladan za organizacije koje posluju u nestabilnoj i turbulentnoj okolini gdje je potrebno nositi se s radikalnim prisilnim promjenama i situacijama gdje su dominantne moć i politika unutar organizacije.[22]

- **Model kontinuiranog poboljšanja**

  Zbog porasta kompleksnosti okoline i sve većih zahtjeva u novijem razdoblju, planirani pristup promjenama ne može dati odgovore na sve izazove koji se postavljaju pred organizaciju pa se stoga pojavljuje model kontinuiranog poboljšanja.

  Prema navedenom pristupu promjena je kontinuirani proces, tj. kontinuirano poboljšanje. Ovaj se pristup temelji na vjerovanju da promjena ne može i ne smije biti izdvojena ili pak viđena kao serija linearnih događaja u određenom vremenu. U samom središtu ovog načina upravljanja promjenama ističe se kontinuirani i otvoreni proces prilagođavanja promjenjivim uvjetima i okolnostima, te proces promjene kao proces učenja, a ne samo kao metoda promjene organizacijske strukture i prakse. Uspješna organizacijska promjena više je ovisna o postizanju razumijevanja kompleksnosti o uključenim pitanjima i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja nego o detaljnim planovima i projekcijama. Sama promjena nastaje iz svakodnevnih aktivnosti i odluka zaposlenika u poduzeću, a sastoji se od konstantnih poboljšanja i prilagodbi kojima je cilj povećanje organizacijske sposobnosti i izvedbe. Dakle, strateški je cilj stvaranje, razvijanje i održavanje organizacijske fleksibilnosti koja podrazumijeva svjesno provođenje i upravljanje promjenama kako bi organizacija ostala konkurentna. Također,

[21] Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke - Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina, str. 18.
[22] Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke - Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina, str. 19.

potrebno je kroz cijelu organizaciju stvoriti svijest i spremnost organizacije za promjenama odnosno stvoriti organizaciju koje se može brzo i jednostavno obnoviti i unaprijediti. Na taj način će se smanjiti rizik propasti koji se povećava kad se organizacija ne mijenja. Iako ovaj pristup ima brojne prednosti nad planiranim pristupom, glavna zamjerka je činjenica da sve organizacije nisu suočene s istim stupnjem turbulencije u okolini. Zbog toga, neke organizacije mogu, slučajno ili namjerno, smatrati planirani pristup promjenama prihvatljivijim u okviru njihovih pojedinačnih okolnosti.[23]

Cilj procesa upravljanja promjenama je uspješna provedba željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude.[24]

Efektivno upravljanje organizacijskim promjenama je proces od sljedeća četiri koraka:

- prepoznavanje promjena u široj poslovnoj okolini,
- razvijanje potrebnih prilagodbi za potrebe tvrtke,
- obuka zaposlenika kod nužnih promjena te
- pridobivanje podrške zaposlenih s uvjeravanjem da su te promjene nužne.[25]

2.2. Organizacijska kultura

„Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi.“[26]

[23] Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke - Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina, str. 19.
[24] Potts, R., LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str. 16.
[25] Vora, M. K. (2013): Business excellence through sustainable change management, TQM Journal, Bingley, West Yorkshire, str. 24.
[26] Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb, str. 334.

Navedeno predstavlja samo jednu od velikog broja definicija organizacijske kulture koje danas postoje. Zapravo bi se moglo reći da postoji onoliko definicija koliko i autora koji su o njoj pisali. Ali, sve definicije ukazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. S njom se usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću. Svi zaposlenici, usvajajući zadani sustav vrijednosti prihvaćaju i zadane norme ponašanja, te poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću. Također, oni ostvaruju vizije, misije i strategijske ciljeve poduzeća.[27]

Prilikom definiranja organizacijske kulture mogu se razlikovati dva glavna pristupa. Prvi pristup tiče se nevidljivog utjecaja, shvaćanja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenika u poduzeću dok drugi pristup polazi od onog vidljivog, a kao primjer za to je dugogodišnje i uvijek jednako ponašanje zaposlenika u poduzeću.

2.2.1. Elementi organizacijske kulture

Potrebno je dobro poznavati elemente organizacijske kulture kako bi je što bolje razumjeli. Prema Armstrongu[28] postoje tri važna elementa organizacijske kulture:

a) *Organizacijske vrijednosti* uključuju sve ono što je dobro za organizaciju. Tu spadaju međusobno povjerenje i poštovanje između pripadnika organizacije, zadovoljstvo suradnika i raznih vanjskih poslovnih partnera, financijske stabilnosti poslovne organizacije te dugoročna suradnja s drugim organizacijama i stručnjacima. Organizacijske vrijednosti izražavaju se kao svrha ili strategijski ciljevi poduzeća.

b) *Organizacijska klima* je način na koji zaposlenici razumiju svoje poduzeće kao cjelinu. Drugim riječima, ona je radna atmosfera koja je izražena iskustvom zaposlenih, njihovim shvaćanjima, međusobnim odnosima te odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Njena prvenstvena uloga je da pojedinac bude zadovoljan jer to tada utječe na učinkovitost rada svakog pojedinca, a onda i poduzeća kao cjeline. Pomoću organizacijske klime se može također utvrditi koji elementi pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo i sam učinak rada. Klima ima utjecaj i na motivaciju,

[27] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 7.
[28] Žugaj, M., Cingula, M. (1992): Temelji organizacije, FOING, Varaždin, str. 209.

predanost, kreativnost i inovacije.

c) *Menadžerski stil* predstavlja način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Menadžerskih stilova ima mnogo, a kreću se u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog. Autokratski stil vodstva karakterizira nepovjerenje menadžmenta u podređene te donošenje odluka samo na vrhu bez konzultiranja s zaposlenicima. Autokratskom vođi su važniji uspjeh i profit poduzeća nego ljudi. Za razliku od autokratskog, demokratski stil okarakteriziran je povjerenjem menadžmenta u svoje podređene, prijateljskim odnosom između nadređenih i podređenih te donošenjem odluka na svim razinama u poduzeću. Dakle, tu je prisutna velika briga za ljude.

Pošto je organizacijska kultura specifičan sustav vjerovanja, ponašanja, običaja, normi te uvjerenja, može se zaključiti da su glavni ili sastavni elementi organizacijske kulture sljedeći:[29]

a) *Trajne vrijednosti* su visoko istaknuta načela vezana za operacionalizaciju utvrđene strategije, a to su primjerice orijentacija na zadovoljstvo kupaca, poticanje autonomije i inovativnosti zaposlenika.
b) *Norme* (pisane ili nepisane) predstavljaju standarde očekivanog ponašanja ili utvrđena pravila koja ukazuju na to kakvo se ponašanje očekuje ili vrednuje, a kakvo se kažnjava u poduzeću. *Običaji i rituali* su operativni i ustaljeni oblici ponašanja. S njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom, te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.
c) *Komuniciranjem*, verbalnim i neverbalnim, pojedinac ili poduzeće izražava svoj identitet te svoju razinu kulture. *Jezik* je znak određenog socijalnog statusa zaposlenika u poduzeću. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje.
d) *Simboli* se mogu ticati pojedinca, skupine ili cijelog poduzeća, a predstavljaju vanjske vizualne znakove (npr. koje auto menadžer vozi).
e) *Mitovi* izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u poduzeću, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se *priče* sa stvarnom osnovom koja je u pričanju i prepričavanju izgubila svoje objektivnu točnost.

[29] Buble, M. (1997): Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, str. 113.

f) *Tabui* su nepisana pravila ili zakoni koja u nekom poduzeću zabranjuju da se nešto radi ili spominje dok se *obredi* planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u poduzeću.

Svi navedeni elementi organizacijske kulture čine njezin sadržaj te pokazuju koliko je organizacijska kultura izgrađena i razvijena u pojedinom poduzeću. Prema tome, poduzeća se međusobno razlikuju po izabranim i primijenjenim tipovima organizacijske kulture. Također, navedeni elementi stvaraju osobnost poduzeća. Jaka i adekvatna kultura pomaže ostvarivanju određene strategije te postizanju zacrtanih ciljeva.

2.2.2. Funkcije organizacijske kulture

Nakon utvrđivanja elemenata organizacijske kulture, važno je uočiti sve funkcije koje ima kultura u nekom poduzeću.

Važnost organizacijske kulture dolazi do izražaja u svakodnevnom životu poduzeća jer ona utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta, vrstu strukture i načina organiziranja. Njezine su specifične funkcije:[30]

- utječe na ukupnu uspješnost i razvoj poduzeća, te usmjerava odluke i ponašanje pojedinaca
- temeljni je i najdjelotvorniji način ostvarenja strategije
- na osnovi organizacijske kulture vizija organizacijskog razvoja postaje transparentna i zajednička svim djelatnicima organizacije
- zamjenjuje formalnu strukturu odnosno eliminira pravila i popise
- predstavlja mehanizam po kojem se poduzeće prilagođava svojoj okolini
- daje zajednički obrazac ponašanja radnika u organizaciji
- usmjerava ljudske potencijale za postizanje specifičnih misija i ciljeva poduzeća, te učvršćuje socijalne odnose
- određuje kako nas vidi okolina, kupci, poslovno partneri, konkurencija i šira javnost

[30] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 14.

- integrira različite podsustave organizacije i društva, organizacijske te individualne ciljeve
- temeljni je izvor svrhe i stabilnosti organizacije, te osigurava kontinuitet i autonomiju djelovanja pojedinca

Prema Smircichu, organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:[31]

- pružanje zaposlenicima poduzeća osjećaj identiteta i pripadnosti poduzeću
- postizanje odanosti zaposlenih prema poduzeću
- stvaranje stabilnosti u poduzeću kao socijalnom sustavu
- strukturiranje zaposlenih na način da im se daje do znanja u kakvoj se okolini nalaze

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da su neke od najvažnijih funkcija organizacijske kulture: potenciranje kreativnosti i inovativnosti zaposlenih, poticanje skladnih međuljudskih odnosa i timskog rada, kreiranje pozitivnog imidža poduzeća te usklađivanje ciljeva zaposlenih i poduzeća. Mnoge funkcije vrijedne su i za poduzeće i za zaposlene jer kultura pojačava privrženost poduzeću te pojačava čvrstoću ponašanja zaposlenika. Zaposlenicima se daje do znanja kako određene stvari napraviti i što je najvažnije za poduzeće. Oni bi trebali prihvatiti kulturu poduzeća kako bi se mogli djelotvorno integrirati u poduzeće. Polazište za usvajanje i oblikovanje funkcija čini uočavanje korelacije između organizacijske kulture i uspješnosti poslovanja.

2.2.3. Oblikovanje organizacijske kulture

Što se tiče oblikovanja organizacijske kulture, prvo je najvažnije utvrditi temeljne pretpostavke na kojima počiva organizacija. Te pretpostavke uključuju: prikladno definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji i državnoj upravi, zatim odnos prema zaposlenicima i njihovu napredovanju u organizaciji te, na kraju, općeniti stav prema organizaciji i njezinu ustrojstvu.[32] Nakon što se analiziraju ove temeljne pretpostavke, organizacija se oblikuje na način da se utvrde glavni elementi: vrijednosti, klima i upravljački stil. Analiza vrijednosti obuhvaća odnos

[31] Smirchich, L., (1983.): „Concepts of culture and organizational analysis“, Administrative Science Quarterly, str. 339.
[32] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 18.

zaposlenika prema glavnim proizvodima, kvaliteti, inovativnosti, povećanju proizvodnosti i međuljudskim odnosima koji se njeguju. Analiza klime uključuje odnos zaposlenika prema ciljevima poduzeća, načinu upravljanja poduzećem, odgovornosti, zatim osjećaje zaposlenika o njihovom postojećem položaju u poduzeću, sve aspekte komuniciranja i međusobnih odnosa itd. Kod analize upravljačkog stila potrebno je razlikovati demokratski i poticajni stil naspram birokratsko-autokratskog odnosno uočiti prijateljske ili hladne odnose, povjerenje ili strah zaposlenih, suradnju ili zavist, centralizam ili autonomiju i slično.

Potrebno je naglasiti da oblikovanje organizacijske kulture počinje već samim osnivanjem poduzeća odnosno kada se postavlja početna misija, ideja o tome kakvo bi poduzeće trebalo biti i čemu težiti. Tijekom vremena, organizacijska kultura se konstantno razvija i održava putem selekcije, metode socijalizacije i aktivnosti vrhovnog menadžmenta.

Budući da novi zaposlenici nisi upoznati s kulturom poduzeća, oni je moraju tek naučiti, prilagoditi joj se te proći proces socijalizacije u poduzeću. Prilikom učenja pravila, oni se uklapaju u poduzeće tek s njihovim punim prihvaćanjem. U suprotnom, ako ih ne poštuju, bivaju otpušteni.[33]

2.2.4. Vrste organizacijske kulture

Svako pojedino poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu te stoga postoji mnogo vrsta kulture. Ali, postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijske kulture:[34]

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i ne-participativna kultura

„Dominantne kulture su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i supkulture tj. kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno

[33] Robbins, S., P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, MATE, Zagreb, str. 260-262.
[34] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 21.

grupa unutar organizacije.“[35] Prepoznatljivu dominantnu kulturu bi trebalo imati svako poduzeće, što ne priječi postojanje i većeg broja supkultura.

Ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od zaposlenika poduzeća onda se može reći da poduzeće posjeduje jaku organizacijsku kulturu. Ona je okarakterizirana stalnom uporabom njenih specifičnih simbola, a nedostatak joj je da nije sklona promjenama odnosno teže se mijenja.

Suprotnost jakoj kulturi je slaba kultura koja nije podržavana od zaposlenika poduzeća te je u njoj nizak stupanj zajedništva oko specifičnih vrijednosti. Slaba kultura ima prorijeđene i nedovoljno povezane vrijednosti elemenata i karakteristična je za visok stupanj formalizacije.[36]

Po jasnoći i prepoznatljivosti kultura, mogu se razlikovati jasne i nejasne organizacijske kulture. Jasna kultura je po svojim određenim simbolima prepoznatljiva i članovima poduzeća i ljudima izvan poduzeća dok nejasnu kulturu nije lako prepoznati odnosno mnogi zaposlenici je ne mogu ni opisati ni definirati.

U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi izvrsnosti, a moguće ju je prepoznati po sljedećim značajkama: planiranje života poduzeća, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposlenici se osjećaju članom velike obitelji. Njena suprotnost je užasna kultura koja je prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, konfuziji, frustrirajućoj i neugodnoj klimi.[37]

Što se tiče postojanosti kultura, postojanu (konstantnu) kulturu imaju poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini dok prilagodljivu (adaptabilnu) kulturu imaju ona poduzeća koja posluju u promjenjivoj okolini.

Konačno, razlikujemo participativnu organizacijsku kulturu gdje su zaposlenici poduzeća u velikoj mjeri uključeni u proces odlučivanja i ne-participativnu kulturu gdje samo menadžment donosi odluke bez konzultiranja sa svojim podređenima.

[35] Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990): Management and Organization, Palgrave Macmillan, London, str. 99.
[36] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 22.
[37] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 22.

2.2.5. Tipovi organizacijske kulture

Postoje mnogi različiti tipovi organizacijske kulture. Najvažnije tipologije su sljedeće:

a) Deal i Kennedy - jeva tipologija organizacijske kulture,
b) Edwards i Kleiner - ova tipologija organizacijske kulture,
c) Scholzova tipologija organizacijske kulture,
d) Handy - jeva tipologija organizacijske kulture,
e) Mergerisonova tipologija organizacijske kulture.

2.2.5.1. Deal i Kennedy - jeva tipologija organizacijske kulture

Deal i Kennedy određuju kulturu poduzeća prema dvjema značajkama:[38]

- prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadataka
- prema visini rizika nekog posla

U sljedećoj tablici biti će prikazani tipovi organizacijskih kultura prema navedenim značajkama.

Tablica 2: Kultura poduzeća - tipovi prema Dealu i Kennedyju

	BRZI FEEDBACK	***SPORI FEEDBACK***
VISOKI RIZIK	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura)
MALI RIZIK	kultura „kruha i igara“	procesna kultura

Izvor: Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 23.

Prema tablici 2. vidljivo je da Deal i Kennedy navode četiri tipa organizacijske kulture:

a) kultura „sve ili ništa“ ili kultura jakih momaka
   Navedena kultura je često u situaciji visokog rizika i brzog feedback-a. Ovdje se timski rad stavlja u drugi plan dok inicijativa pojedinih zaposlenika dolazi do punog izražaja (njihove ideje, uspjesi i ciljevi). Pojedinci moraju dokazivati svoje sposobnosti jer se

[38] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 23.

vrednuju visoki ostvareni rezultati, cijeni cjelodnevni rad te imidž. Kritiziraju se neuspjesi i pogreške, a novozaposleni, ako žele opstati, moraju se bez oklijevanja uključiti u neprijateljsku i natjecateljsku radnu okolinu.

b) kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura

   Ovu kulturu obilježava mali rizik, brzi feedback, timski rad, prijateljstvo, užurbanost i visoka aktivnost. U cilju dokazivanja te jačanja integriteta i motiviranosti njeguju se organizirana okupljanja zaposlenih (npr. zabave, dodjeljivanje nagrada).

c) kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura

   Ovdje se radi o okolini visokog rizika sa sporim feedback-om, a vezana je za dugoročna ulaganja s dugoročnim odlukama koje mogu donijeti značajni uspjeh, ali zaposlenici moraju duže čekati na rezultat. Dugoročno planiranje, postupno donošenje odluka, promišljenost, pažljivost te mirna i staložena atmosfera glavna su obilježja ove kulture.

d) procesna kultura

   Karakterizira je niski rizik pojedinih odluka te spori feedback o uspjehu zadataka. Pozornost se pridaje perfektnom izvršenju radnih zadataka i niskoj toleranciji prema pogreškama. Procesna kultura orijentirana je hijerarhiji, a unapređenja i statusni simboli (privilegije, veći ured, vlastiti telefon itd.) predstavljaju glavnu motivaciju za rad te se više cijene od financijskog dobitka.

2.2.5.2.Edwards i Kleiner - ova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture se bazira na dva temeljna kriterija, a to su: briga za ljude i briga za učinak. Na temelju ovih kriterija, razlikujemo sljedeće kulture:[39]

a) Ravnodušnu kulturu karakterizira nedostatak brige za ljude i za učinak te potpuni izostanak vizije. Ova kultura je karakteristična za poduzeća koja se nalaze u silaznoj fazi svog životnog ciklusa.

b) Brižna kultura okrenuta je ljudima i brizi za njih dok je briga za učinak poduzeća u drugom planu. Pozornost se pridaje organizacijskom skladu, naobrazbi zaposlenika i timskom radu.

c) Stroga kultura orijentirana je na ostvarenje učinaka i postizanje uspjeha, a naglasak se stavlja na potpuno iskorištenje ljudskih potencijala i njihovih sposobnosti. Visok stupanj

[39] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 24.

odgovornosti, visoka razina plaće i dodatni bonusi za ostvareni učinak su glavne značajke ove kulture.

d) Integrativna kultura objedinjuje oboje, brigu za ljude i brigu za učinak. Cilj je postizanje ukupnog učinka, uz potpuno iskorištenje ljudskih potencijala. Glavne značajke ove kulture su vođenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti i adekvatno nagrađivanje za postignute uspjehe.[40]

2.2.5.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture

Scholzova tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije. Prva dimenzija vezana je uz sklonost poduzeća ka stabilnosti ili promjenama. Druga se dimenzija odnosi na unutarnje stanje poduzeća, način na koji se odlučuje u poduzeću te kako se rješavaju nastali problemi. Treća dimenzija je vezana uz odnose poduzeća sa svojom okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji.[41]

Prvoj dimenziji polazište je Anshoffova „skala turbulencije“, a na temelju nje razlikujemo pet tipova kulture:[42]

- *Stabilna kultura* predstavlja tip kulture koja je orijentirana prema unutra te je okrenuta prošlosti. Navedena kultura pokazuje odbojnost prema svakoj nepovezanosti te zazire od promjena.
- *Reaktivna kultura* je okrenuta prema unutra, bavi se sadašnjošću te teško prihvaća promjene, a one su moguće samo uz minimum rizika. Upravo zbog malog popuštanja prema promjenama, ova kultura sprječava velike promjene.
- *Anticipirajuća kultura* je jednim svojim djelom okrenuta prema unutra, a drugim svojim djelom prema okolini, Ona prihvaća postupne promjene i poznat uobičajen rizik.
- *Istraživačka kultura* je strogo okrenuta prema okolini, prihvaća promjene i smatra da bez rizika nema dobiti.
- *Kreativna kultura* je okrenuta prema okolini, traga za inovacijama i promjenama te daje prednost neizvjesnom i neuobičajenom riziku.

[40] Buble, M. (1997): Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, str. 115.
[41] Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 207.
[42] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 25.

Druga dimenzija razlikuje tri tipa organizacijske kulture, a to su:[43]

- *Proizvodna kultura* je kultura u kojoj su prava i utjecaj pojedinaca mala, a pojavljuje se tamo gdje su proizvodni proces stalni, s visoko normaliziranim radnim postupcima i niskim stručnim zahtjevima.
- *Birokratsku kulturu* karakterizira veća raznolikost i ne-rutiniranost što rezultira većim opisivanjem i nabrajanjem prava i obaveza zaposlenih. Temelj pozicije i moći pojedinca je rang poslova te specifikacija prava i obaveza.
- *Profesionalna kultura* zahtijeva visoko stručan kadar zbog razgranatosti i različitih zadataka.

Treću tipologiju organizacijske kulture tj. dimenziju odnosa poduzeća s okolinom, Scholz je preuzeo od Deal-a i Kennedy-a. Navedene kulture su prethodno objašnjene u radu.

2.2.5.4. Handy - jeva tipologija organizacijske kulture

Handy-eva tipologija organizacijske kulture razlikuje četiri tipa organizacijske kulture:[44]

- *Poduzetničku kulturu* ili *kulturu moći* najčešće susrećemo u malim poduzetničkim organizacijama. To su jake i pouzdane organizacije koje se brzo kreću te brzo reagiraju na prijetnje i opasnosti iz okoline. U ovoj kulturi je prisutan utjecaj jedne osobe koja određuje pravila i procedure, pozorno odabire zaposlenike s kojima intenzivno komunicira, a ključ uspjeha su međusobno povjerenje, visoko razumijevanje te osobna komunikacija između pomno izabranih ljudi. Naglasak se stavlja na postignute rezultate. Osnovni problem malih poduzetničkih organizacija je njihova veličina jer se s promjenom veličine mijenja i organizacijska kultura.
- *Birokratska kultura* ili *kultura uloga* stavlja naglasak na formalna pravila i procedure, a od zaposlenika zahtijeva izvršenje točno propisanog zadatka na propisan način i u propisanom opsegu. Formalnost, racionalnost i logika su ključni pojmovi navedene kulture. Ova kultura je stabilna, predvidljiva, nefleksibilna te neosjetljiva na promjene. U strukturi prevladava rukovođenje, a pojavljuje se u organizacijama gdje prevladava orijentacija na količinu proizvodnje. Najveći problem ove kulture je veći naglasak na

[43] Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 27.
[44] Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 209.

organizaciju nego ljude. Na taj način kreativni zaposlenici nemaju mogućnost za inicijativu.

- *Timska kultura* ili *kultura zadataka* je kultura u kojoj prevladava topla i prijateljska klima jer se svi poslovi obavljaju na bazi suradnje i međusobnog povjerenja. Ona je karakteristična po mnogo kompetentnih ljudi koju rade u grupama i projektnim timovima na način da dijele svoje vještine i odgovornost. Članovi tih grupa su najčešće samouvjereni i mladi ljudi koji u svom radu teže perfekciji te vjeruju da se svi problemi mogu riješiti. Ova kultura se razvija tamo gdje je važna brzina reakcije na promjene u okolini, gdje je kreativnost puno važnija od kvantitete i gdje postoji izrazita orijentacija na tržište i potrošače. Najčešći problemi vezani za ovu kulturu su: problem kontrole (odgovornost i nadležnost je raspodijeljena na više zaposlenika što otežava utvrđivanje pojedinačne odgovornosti te kontrole korištenja resursa); problem resursa (kad nema dovoljno resursa javljaju se tendencije prema standardnim mehanizmima i metodama kontrole što znači i mijenjanje te organizacijske kulture u birokratsku kulturu); problem skupoće (postoji svugdje gdje je prisutan projektni rad jer se radi o čestom alociranju ljudi i resursa što poskupljuje poslovanje).
- *Kultura pojedinca* u prvi plan stavlja pojedince, a ne svrhu organizacije tj. pojedinačni talent je najvažniji. Struktura i organizacija su samo pomoćni instrumenti za ostvarivanje ciljeva tih pojedinaca. Ova vrsta kulture postoji samo u nekim segmentima organizacije te se rijetko javlja kao dominantna kultura neke organizacije. Ipak, postojanje ovakve kulture često se registrira kao specifična supkultura unutar pojedine kulture.

2.2.5.5. Mergerisonova tipologija organizacijske kulture

Na osnovu organizacijskog stila ponašanja, kao indikatora kulture, Mergerisonov model[45] razlikuje tri organizacijska profila: birokratski, inovativni i socijalni. Organizacijska kultura je kompleksan, multidimenzionalan koncept koji se može analizirati kroz šest različitih aspekata globalne orijentacije i stila ponašanja organizacije koje reprezentiraju dobiveni faktori. To su:

- razvojno poduzetnička orijentacija,

[45] Bahtijarević-Šiber, F. (1992): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 27-39.

- socijalna orijentacija (orijentacija na ljude),
- decentralizacija,
- birokratizacija,
- inertnost odnosno orijentacija na održavanje status quo i
- formalizacija.

Prve tri dimenzije opisuju dinamičnu, inovativnu kulturu, dok druge tri odgovaraju statičnoj, birokratskoj kulturi. Ukupni rezultat svih dimenzija indicira tip i kvalitetu kulture neke organizacije odnosno poduzeća.

2.2.6. Organizacijska klima

Organizacijska klima označava vrstu atmosfere koja vlada u određenom poduzeću. Ona se zapravo može definirati kao način percepcije svega što se događa unutar poduzeća. Također, ona na svojevrstan način oblikuje ponašanje zaposlenika te utječe na njihove stavove. Organizacijska klima je jedan najvažnijih psihosocijalnih čimbenika uspješnog funkcioniranja i razvoja organizacija.[46]

Kontinuirano poticanje inovativne atmosfere predstavlja jedan od načina kako poduzeća mogu održati konkurentsku prednost. Inovativnu klimu poduzeća mogu formulirati na način da potiču svoje zaposlenike da misle slobodno, da javno iznose svoje ideje i mišljenja. Također, inovativna klima će povećati društvenu interakciju među zaposlenicima što rezultira pronalaženjem kreativnih rješenja kada se pojavi određeni problem. Da bi se poboljšala socijalna interakcija, poduzeća bi trebala pružati razne poticaje te podržavati svoje zaposlenike. Na taj način bi se gradila suradnička atmosfera unutar poduzeća.[47]

Između organizacijske kulture i klime postoji povezanost. Vrijednosti, stavovi i uvjerenja zaposlenih, koji su dio kulture, imaju utjecaj na organizacijsku politiku, praksu i procedure.

[46] Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet, Split, str. 3.
[47] Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str. 90-91.

Kada se kultura (ono što zaposlenici smatraju vrijednostima) i klima (ono što zaposlenici osjećaju) istodobno mijenjaju, dolazi do održivih organizacijskih promjena.[48]

2.3. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene

Ljuski faktor je temeljni resurs svakog poduzeća pa stoga organizacijska promjena mora i početi i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja. Problem nastaje kada zaposlenici pružaju otpor promjenama jer više vole rutinu i navike, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato za njih. Stoga bi svako poduzeće trebalo omogućiti svojim zaposlenicima da sudjeluju u kreiranju i realizaciji organizacijskih promjena jer će na taj način oni osjećati određenu kontrolu nad procesom promjene, a samim time i vlastitu odgovornost za uspjeh promjene.

Organizacijska kultura ima iznimno veliko značenje za funkcioniranje cjelokupne organizacije jer ona utječe na ponašanje zaposlenika i njihov stav. Drugim riječima, ona predstavlja osobnost odnosno karakter određene organizacije. Kao takva, ona ima presudno značenje u izgradnji organizacijske spremnosti za uspješnu provedbu organizacijske promjene. Pri tome njezina uloga može biti posredna i neposredna, što će biti objašnjeno u nastavku.[49]

2.3.1. Neposredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene

Organizacijska kultura, zahvaljujući svim svojim elementima koji ju čine, oblikuje i usmjerava ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja i osjećaje zaposlenih prema promjenama. Pomoću nje se može upravljati poduzećem jer se elementi organizacijske kulture mogu promijeniti i prilagoditi strategiji što znači da se kreiranjem čvrste kulture može smanjiti otpor zaposlenih prema promjenama te utjecati na stvaranje njihova pozitivna stava. Naime, zaposlenici imaju veću sklonost prihvatiti određene promjene kada je kultura poduzeća usklađena s misijom i

[48] Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split, str. 91.
[49] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, str. 87.

ciljevima poduzeća. Stoga menadžeri, prije nego što započnu s promjenom, trebaju preispitati povezanost organizacijske kulture i ciljeva. Provođenje promjene olakšala bi kulturalna analiza jer bi se na taj način dobilo informacije o tome jesu li zaposlenici spremni prihvatiti promjene te postoji li problem koji ih sprječava da ih prihvate.

Razina prihvaćanja organizacijske kulture također ovisi i o različitim tipovima organizacijske kulture što znači da određeni tipovi mogu olakšati prihvaćanje promjene, dok drugi ne. Organizacije koje karakterizira visoka društvenost i solidarnost te niska solidarnost i visoka društvenost imaju snažan pozitivan stav prema promjenama. Također, organizacije koje su okarakterizirane izuzetnom fleksibilnošću i spremnošću članova da pokrenu organizaciju iz jednog stanja u drugo, lakše iniciraju i implementiraju promjene.

Može se zaključiti da menadžer, ako želi osigurati spremnost svojih zaposlenih na promjene i njihov pozitivan stav, treba oblikovati takav sustav vrijednosti unutar organizacijske kulture i takav stil vodstva koji će poticati eksterni fokus, fleksibilnost, visoku društvenost, visoku solidarnost, psihološku sigurnost i povjerenje. Ove karakteristike organizacijske kulture utjecati će pozitivno na zaposlenikovu spremnost i prihvaćanje organizacijske promjene te će učiniti njezinu provedbu uspješnom.[50]

2.3.2. Posredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene

Osim utjecaja na zaposlenikovo prihvaćanje promjene, organizacijska kultura stvara i organizacijsku predanost i povjerenje. Pošto jedno i drugo može suzbiti otpor zaposlenika prilikom uvođenja promjena, lako je zaključiti da organizacijska kultura može djelovati na stvaranje pozitivnog stava i posrednim putem.

2.3.2.1. Organizacijska predanost kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene

[50] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, str. 91.

Organizacijska predanost označava privrženost zaposlenika organizaciji kojoj pripadaju što znači da će oni ostati na strani organizacije iako možda rezultati provođenih promjena neće ići u njihovu korist. Navedeno pogoduje menadžerima koji namjeravaju provesti radikalne promjene jer će predani zaposlenici spremnije prihvaćati njihove odluke te samim time i ulagati dodatni napor kako bi osigurali da određena promjena uspije. Razlikuju se tri vrste organizacijske predanosti: afektivna, normativna i dugotrajna.

Afektivnu predanost karakterizira jaka vjera u organizaciju, prihvaćanje njezinih ciljeva i vrijednosti, spremnost ulaganja dodatnog napora u ime organizacije te želja da se ostane njezinim članom. Ova predanost je ključna prilikom provođenja promjena jer zaposlenici djeluju u interesu organizacije čak i u nesigurnim i neizvjesnim situacijama. Dugotrajna predanost je predanost zaposlenika prema organizaciji zbog napora koju je uložio u nju te troškova povezanih s napuštanjem organizacije. Ovi zaposlenici ostati će u organizaciji jer su to primorani učiniti, možda će i uložiti minimalno napora u promjene, ali se ipak ovaj oblik predanosti ne može usporediti s otporom prema promjeni. Normativna predanost se temelji na individualnom osjećaju obveze da se ostane u organizaciji iz razloga jer se to smatra moralnim i odgovornim činom. Zbog visokomoralne odgovornosti zaposlenika, ova predanost može djelovati pozitivno na prihvaćanje organizacijske promjene koju će provesti menadžment.[51]

Navedeno dovodi do zaključka da organizacijska predanost pridonosi povećanju prihvaćenosti i spremnosti na promjene te suzbijanju otpora od strane zaposlenika. Vrlo je važno da tijekom organizacijske promjene menadžment komunicira sa svojim zaposlenicima kako bi stekao njihovu predanost jer ukoliko su oni pravovremeno informirani o promjenama, biti će i manje skeptični prema njoj.

Organizacijska kultura ima snažan utjecaj na izgradnju organizacijske predanosti jer ona svojim vrijednostima utječe na ponašanje zaposlenika te njihov radni napor i zalaganje. Svakako je važno stvoriti dominantnu organizacijsku kulturu jer što je kultura snažnija, predanost će također biti veća.

[51] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, str. 91-92.

2.3.2.2. Organizacijsko povjerenje kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene

Prilikom planiranja i provođenja promjena vrlo je važno da zaposlenici imaju povjerenje u menadžment, njegovu poštenost, iskrenost i nepristranost prilikom obavljanja poslova. Oni zaposlenici koji imaju veliku razinu povjerenja u svoje menadžere, prihvatiti će promjene otvoreno jer će vjerovati u to da su menadžeri prilikom donošenja odluka mislili na njihove potrebe. Povjerenje povećava konkurentsku prednost, produktivnost, potiče suradnju, poboljšava međusobnu komunikaciju, smanjuje stres te pruža učinkovito vodstvo. Zaposlenici će imati visok stupanj povjerenja ako je menadžment pravedan i pokazuje razumijevanje, jer ako je zaposlenik pošteno tretiran, sigurno će i njegov stav prema promjenama biti pozitivan. Također, važnu ulogu ima i otvorena komunikacija jer članovi organizacije trebaju znati što se događa i što će se dogoditi kako ne bi izgubili povjerenje te se osjećali nesigurnim.

One organizacije koje žele stvoriti kulturu povjerenja trebaju usaditi u svoju organizacijsku kulturu vrijednosti kao što su: kontinuirani razvoj, samo-aktualizacija, poticanje i osnaživanje zaposlenika. Uz to, bitno je osigurati zajedničke vrijednosti, misiju i ciljeve, otvorenost vodstva, osjećaj zabavnog posla, atmosferu zadovoljstva, želju za učenjem i otvorenu komunikaciju.[52] Ukoliko se navedene vrijednosti uvrste u organizacijsku kulturu, zaposlenici će promjene prihvaćati s iznimno manje otpora. Prema tome, može se zaključiti da, promjene impliciraju izgrađivanje snažnog povjerenja pomoću kojeg menadžment donosi odluke koje su u interesu poduzeća.

[52] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, str. 94.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI IZMEĐU ORGANIZACIJSKE KULTURE I UPRAVLJANJA PROMJENAMA

3.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog empirijskog istraživanja, kojemu je prvenstveni cilj analizirati vezu između organizacijske kulture i upravljanja promjenama, korišten je anketni upitnik koji je proveden na reprezentativnom uzorku zaposlenika. Anketni upitnik ispunilo je 32 zaposlenika turističke agencije u Splitu u mjesecu srpnju 2017. godine., a ispitanicima je bila zajamčena potpuna anonimnost. Upitnik se sastojao od 72 pitanja te se proveo pismenim putem unutar same agencije. S prvih 14 pitanja prikupljaju se opći podaci o ispitanicima kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, bračno stanje, radni staž, napredovanje itd. Nakon toga se sljedećih 39 pitanja odnosi na organizacijsku kulturu, a koristi se Mergerisonova tipologija koja je uobičajena u istraživanjima sličnog tipa. Zadnjim pitanjima ispituju se mišljenja zaposlenika o upravljanju promjenama i povezanosti s organizacijskom kulturom

Postavljene hipoteze u ovom radu testiraju se koristeći kvantitativne metode. Korištene su metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, te korelacijska analiza. Metodama tabelarnog i grafičkog prikazivanja prikazana je struktura odgovora ispitanika na sva postavljena pitanja u anketnom upitniku. Metode deskriptivne statistike korištene su kod računanja srednjih vrijednosti i pokazatelja disperzije. Korelacijska analiza je korištenja kod utvrđivanja povezanosti između organizacijske kulture poduzeća i upravljanja promjenama. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 10%. Prikupljeni podaci su niže prezentirani.

3.1.1. Obilježja zaposlenika

U nastavku će biti prikazane opće karakteristike uzorka istraživanja pomoću tablica i grafikona koji prikazuju obilježja zaposlenika agencije kao što su spol, dob, mjesto rođenja, bračno stanje, broj članova domaćinstva, stupanj stručnog obrazovanja, ukupni radni staž, promjene zaposlenja, napredovanje, prosječni radni dan, širenje stečenog znanja te odnos prema političkim strankama.

- **Spol**

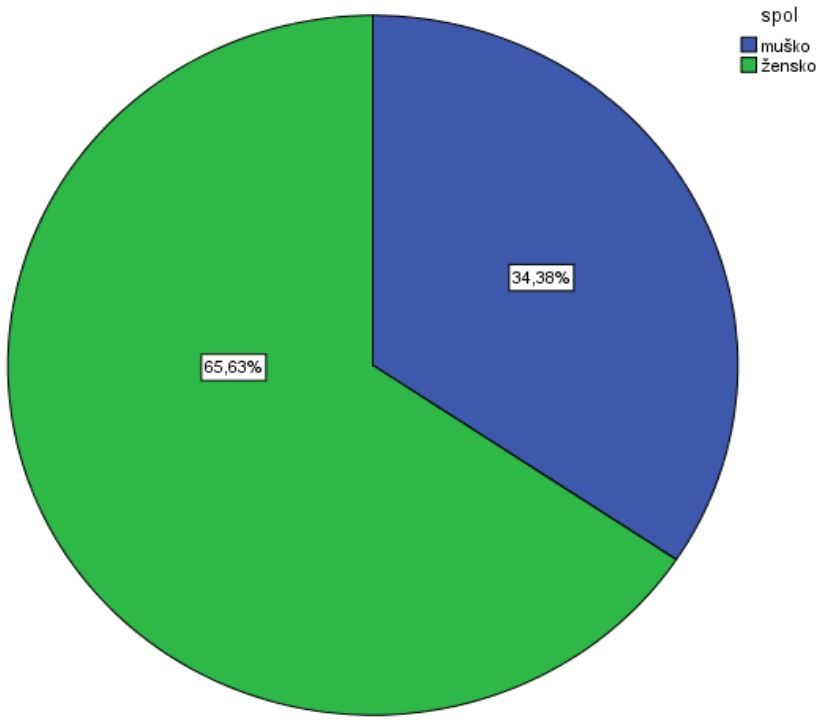
Spol zaposlenika u turističkoj agenciji važno je utvrditi da bi se mogle naći razlike između ženske i muške radne populacije u pristupu određenom elementu organizacijske kulture.

Tablica 3: Spol zaposlenika turističke agencije

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	11	34,4	34,4	34,4
	žensko	21	65,6	65,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Slika 1: Spol zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice i grafikona vidljivo je da je među ispitanicima veći udio ženskih osoba (65,6%), dok su muške osobe zastupljene puno manje, odnosno 34,40 %. Razlog tomu je činjenica da se ovdje radi o uredskim i administrativnim poslovima gdje to u većini poduzeća obavljaju ženske osobe.

- **Dob**

Sljedeće pitanje je o životnoj dobi zaposlenika, da bi se utvrdilo radi li se o mlađoj ili starijoj populaciji.

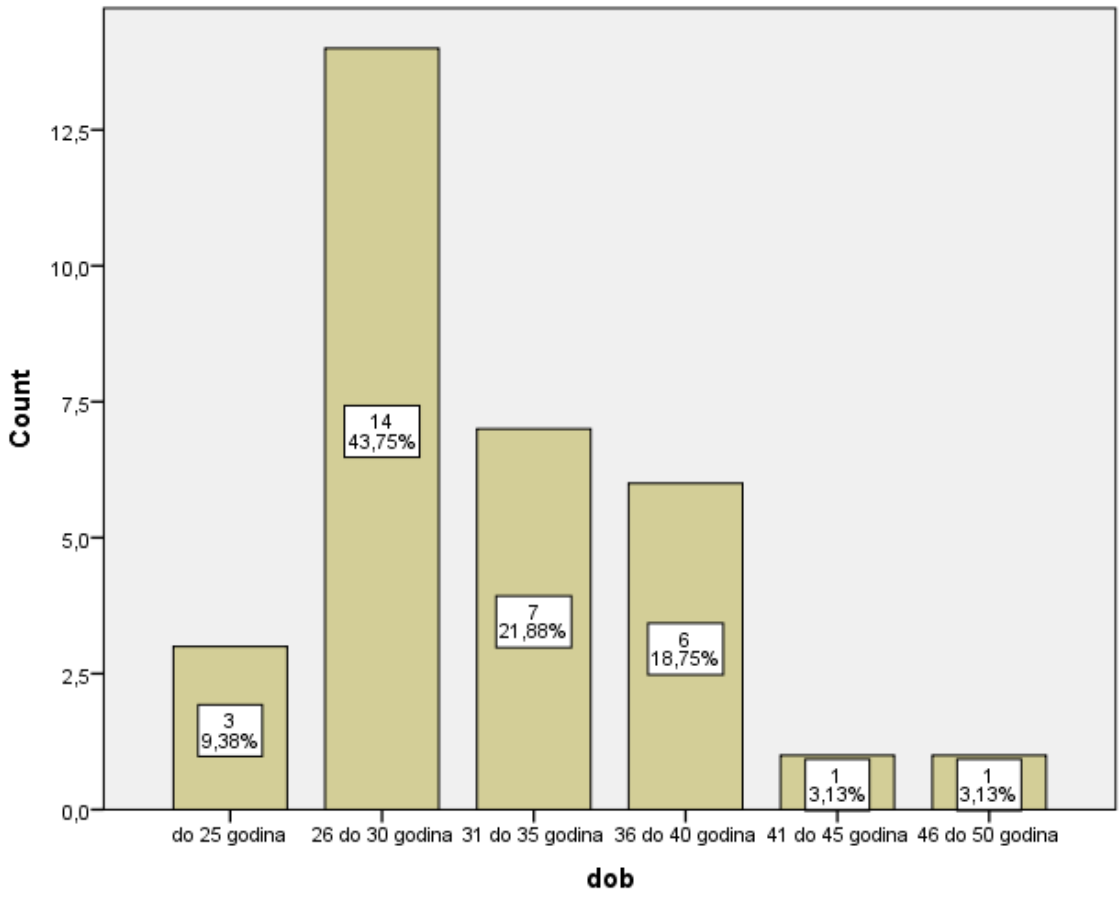
Tablica 4: Dob zaposlenika turističke agencije

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 25 godina	3	9,4	9,4	9,4
	26 do 30 godina	14	43,8	43,8	53,2
	31 do 35 godina	7	21,9	21,9	75,1
	36 do 40 godina	6	18,8	18,8	93,9
	41 do 45 godina	1	3,1	3,1	96,9
	46 do 50 godina	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema starosnoj dobi, najveći broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je starosne dobi od 26 do 30 godina (43,8%), dok je po jedan ispitanik starosne dobi između 41 i 45 godina, te 46 do 50 godina. Dakle, vidljivo je da u turističkoj agenciji rade mladi ljudi što čini vrijedan potencijal za razvoj agencije u budućnosti.



Slika 2: Dob zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

- **Mjesto rođenja**

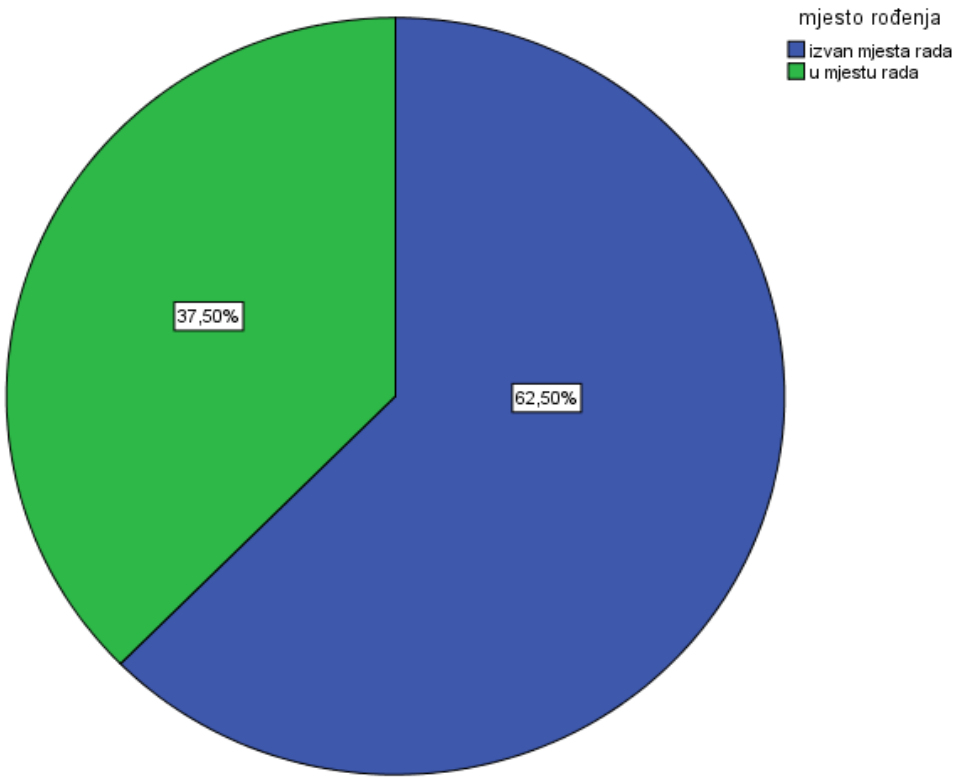
Promatrajući ispitanike prema mjestu rođenja, prema dolje navedenoj tablici i grafikonu, može se uočiti da je veći broj ispitanika rođen izvan mjesta rada, odnosno 62,5%, dok je 37,5% ispitanika rođeno u mjestu rada, odnosno gradu Splitu.

Tablica 5: Mjesto rođenja zaposlenika turističke agencije

Mjesto rođenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izvan mjesta rada	20	62,5	62,5	62,5
	u mjestu rada	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Slika 3: Mjesto rođenja zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

- **Bračno stanje**

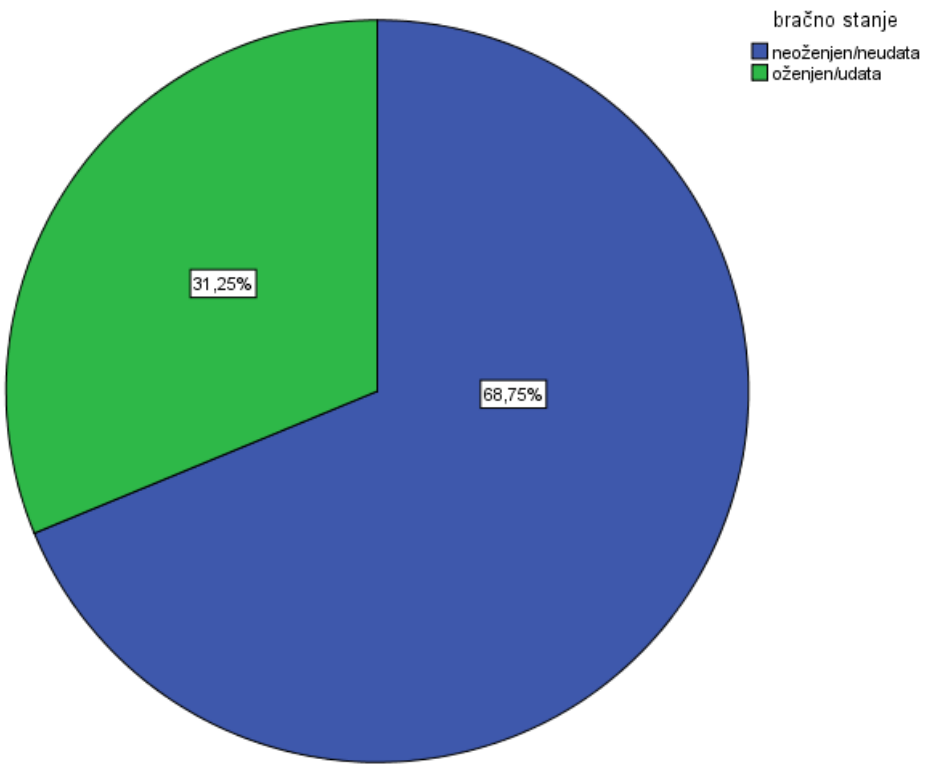
Prema bračnom stanju, 68,80% ispitanika u turističkoj agenciji je neoženjeno/neudato, dok je samo 31,3% je oženjeno/udato. Vidljivo je da razvedenih i udovaca/ica nema. Glavni razlog što većina ispitanika nije u braku je vjerojatno činjenica da su u agenciji zaposleni mladi ljudi kojih to tek očekuje u njihovom budućem životu.

Tablica 6: Bračno stanje zaposlenika turističke agencije

Bračno stanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neoženjen/neudata	22	68,8	68,8	68,8
	oženjen/udata	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Slika 4: Bračno stanje zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

- **Broj članova domaćinstva**

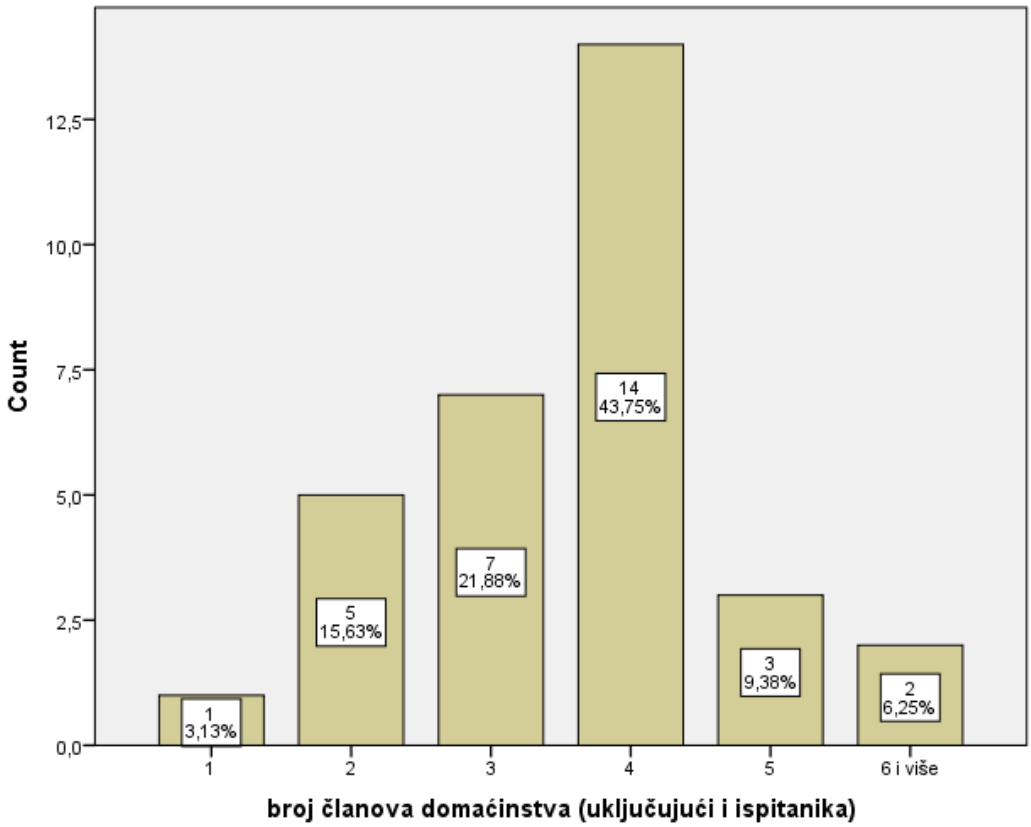
Na pitanje o broju članova u domaćinstvu, 43,80% ispitanika odgovorilo je da njihovo kućanstvo broji 4 člana, dok je najmanji broj onih s jednim, pet, šest i više članova. Očigledno je da većina zaposlenika živi još uvijek sa svojim roditeljima.

Tablica 7: Broj članova domaćinstva zaposlenika turističke agencije

Broj članova domaćinstva (uključujući i ispitanika)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	5	15,6	15,6	18,8
	3	7	21,9	21,9	40,6
	4	14	43,8	43,8	84,4
	5	3	9,4	9,4	93,8
	6 i više	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Slika 5: Broj članova domaćinstva zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

- **Stupanj stručnog obrazovanja**

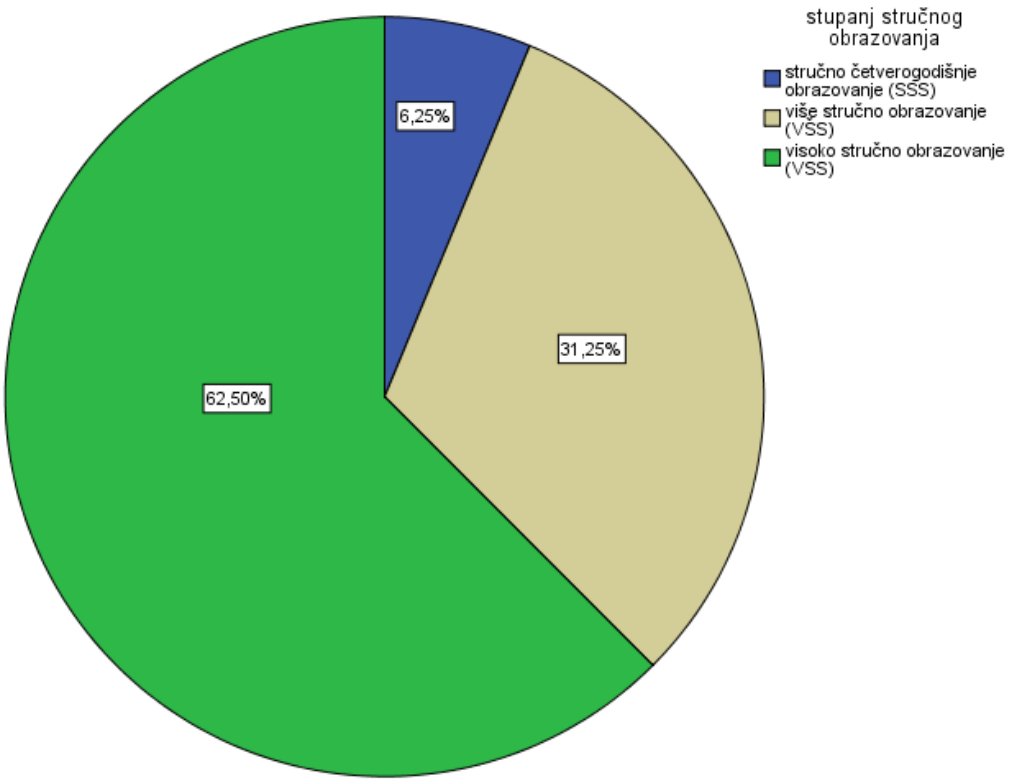
Tablica 8: Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika turističke agencije

Stupanj stručnog obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)	2	6,3	6,3	6,3
	više stručno obrazovanje (VŠS)	10	31,3	31,3	37,6
	visoko stručno obrazovanje (VSS)	20	62,5	62,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Stupanj stručnog obrazovanja je vrlo važno obilježje zaposlenika. Najveći broj ispitanika ima završeno visoko stručno obrazovanje (62,5%), dok je najmanji broj promatranih ispitanika sa završenim stručnim četverogodišnjim obrazovanjem (SSS). Ispitanika sa samo završenom osnovnom školom i stručnim trogodišnjim obrazovanjem nema. Može se zaključiti da su u agenciji zaposleni mladi i visoko obrazovani ljudi.



Slika 6: Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

- **Ukupni radni staž**

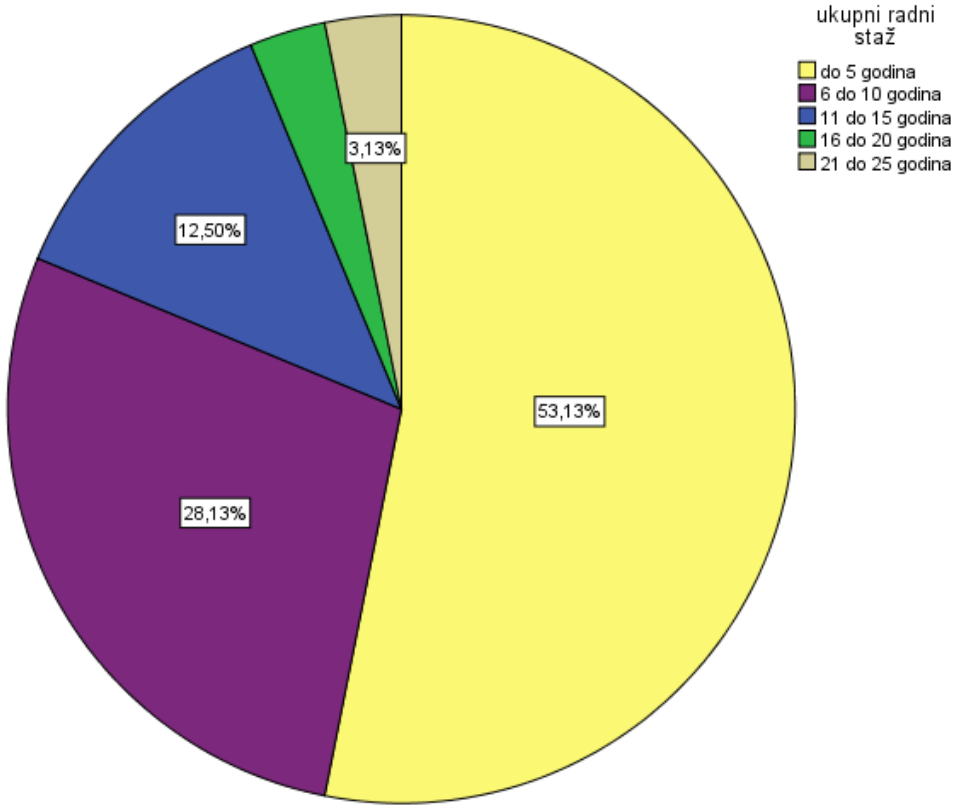
Promatrajući ispitanike prema ukupnom radnom stažu može se uočiti da prevladavaju ispitanici s radnim stažem do 5 godina (53,1%), nakon čega slijede ispitanici sa radnim stažem od 6 do 10 godina (28,1%). Dakle, 81,2% ispitanika ima radni staž do 10 godina.

Tablica 9: Ukupni radni staž zaposlenika turističke agencije

Ukupni radni staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	17	53,1	53,1	53,1
	6 do 10 godina	9	28,1	28,1	81,2
	11 do 15 godina	4	12,5	12,5	93,7
	16 do 20 godina	1	3,1	3,1	96,9
	21 do 25 godina	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Slika 7: Ukupni radni staž zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

Glavni razlog što većina zaposlenika ima samo do 10 godina staža je činjenica da u turističkoj agenciji prevladavaju najviše mladi ljudi do 30 godina. Navedeno smo i utvrdili prijašnjim rezultatima. Rezultati su vrlo poticajni jer dolazi se do zaključka da su se zaposlenici zaposlili vrlo brzo nakon svog fakultetskog obrazovanja.

- **Promjene zaposlenja**

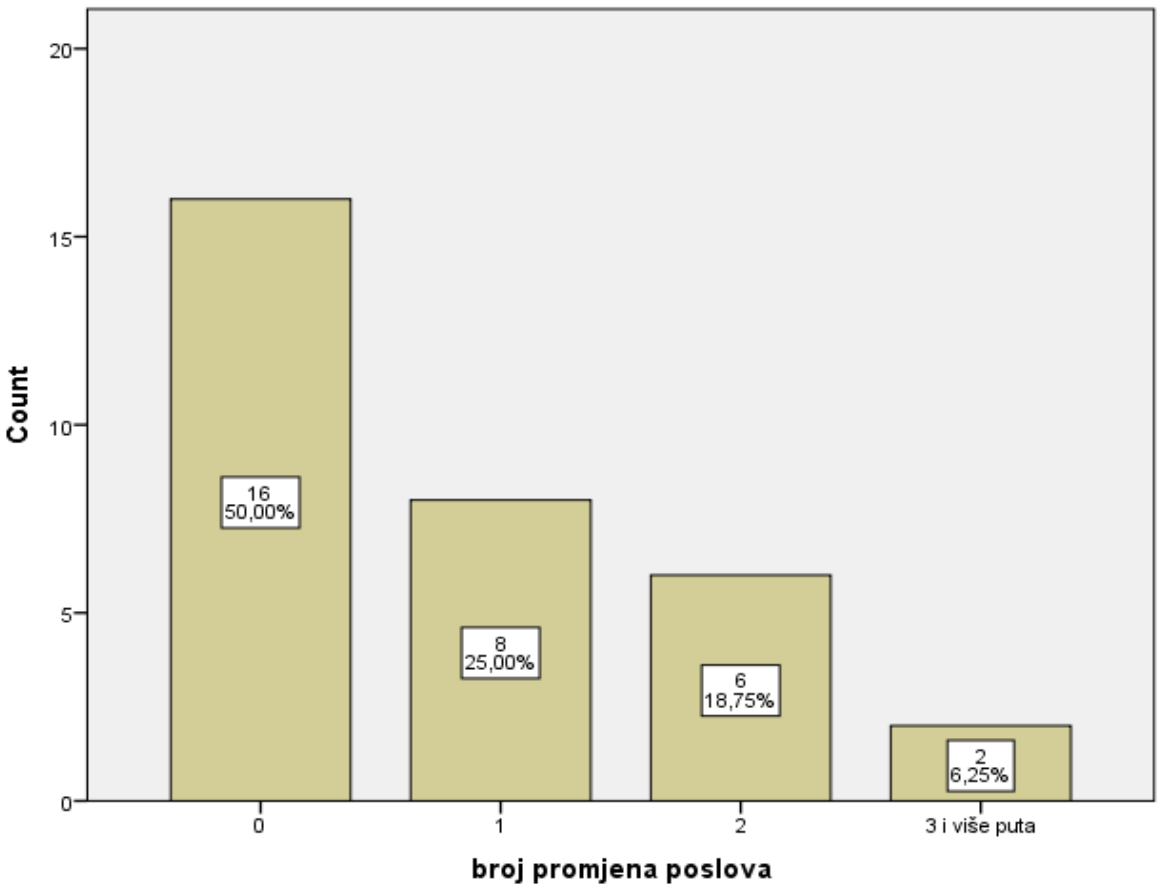
Tablica 10: Promjene zaposlenja zaposlenika turističke agencije

Promjene zaposlenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	16	50,0	50,0	50,0
	1	8	25,0	25,0	75,0
	2	6	18,8	18,8	93,8
	3 i više puta	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Promatrajući ispitanike prema broju promjena poslodavaca može se uočiti da je najvećem broju ispitanika poduzeće u kojem trenutno rade prvi poslodavac (50% ispitanika), dok je svega 6,3% ispitanika mijenjalo posao više od 3 puta.



Slika 8: Promjene zaposlenja zaposlenika turističke agencije

Izvor: Istraživanje autora

Očigledno je da je polovici zaposlenika rad u turističkoj agenciji njihov prvi posao nakon fakulteta. Navedeno je vrlo poticajno za buduće zaposlenike, ali i dobra reputacija za samu agenciju jer zapošljava visoko obrazovane mlade ljude bez prevelikog iskustva.

- **Napredovanje na poslu**

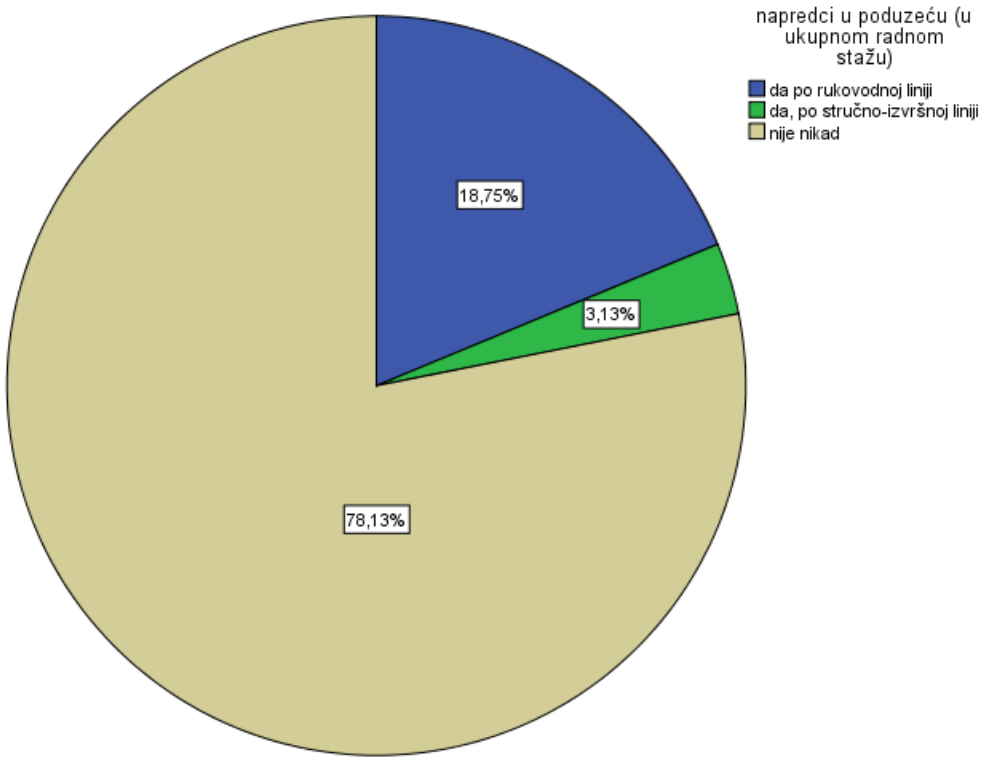
Tablica 11: Napredovanje na poslu

Napredovanje na poslu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da po rukovodnoj liniji	6	18,8	18,8	18,8
	da, po stručno-izvršnoj liniji	1	3,1	3,1	21,9
	nije nikad	25	78,1	78,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Promatrajući ispitanike s obzirom na napredovanje na poslu u svom ukupnom radnom stažu, može se uočiti da 78,10% ispitanika nije do sada imalo mogućnost napretka, dok je 3,1% napredovalo po stručno-izvršnoj liniji.



Slika 9: Napredovanje na poslu

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da većina zaposlenika nije nikada napredovala u turističkoj agenciji, što je i sukladno ostalima rezultatima jer se radi o mladim zaposlenicima kojima je ovo tek prvi posao.

- **Prosječno trajanje radnog dana**

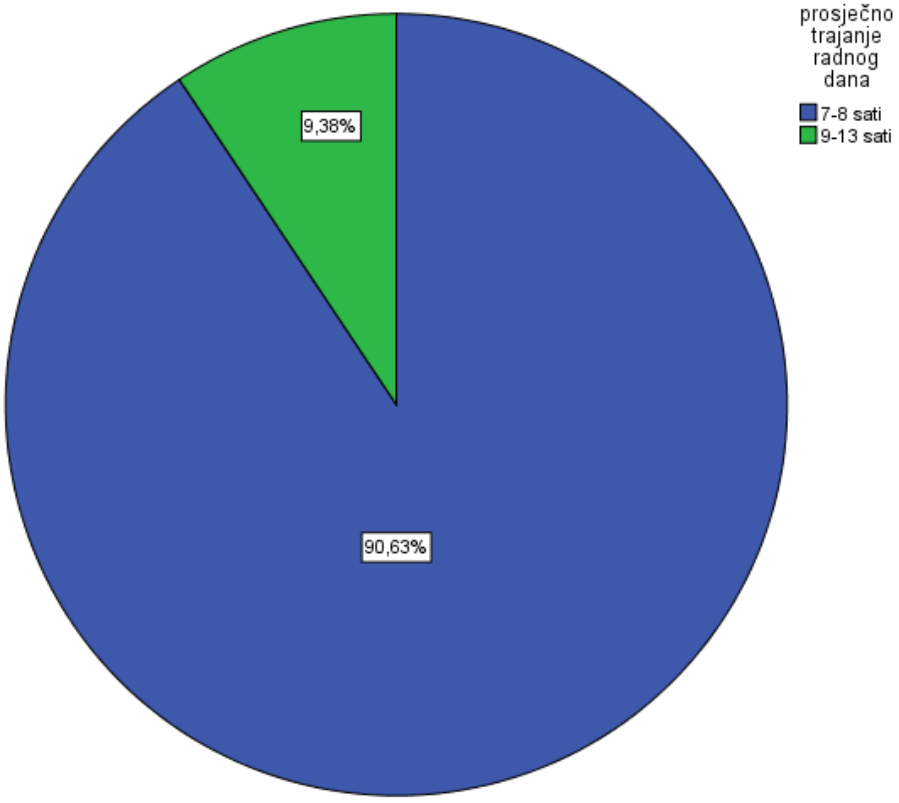
Promatrajući ispitanike s obzirom na prosječnu duljinu trajanja radnog dana može se uočiti da najveći broj ispitanika u prosjeku ima trajanje radnog dana u rasponu od 7 do 8 sati (90,6%), dok 9,4% ispitanika je ima trajanje radnog dana u rasponu od 9 do 13 sati.

Tablica 12: Prosječno trajanje radnog dana

Prosječno trajanje radnog dana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7-8 sati	29	90,6	90,6	90,6
	9-13 sati	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Slika 10: Prosječno trajanje radnog dana

Izvor: Istraživanje autora

- **Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja**

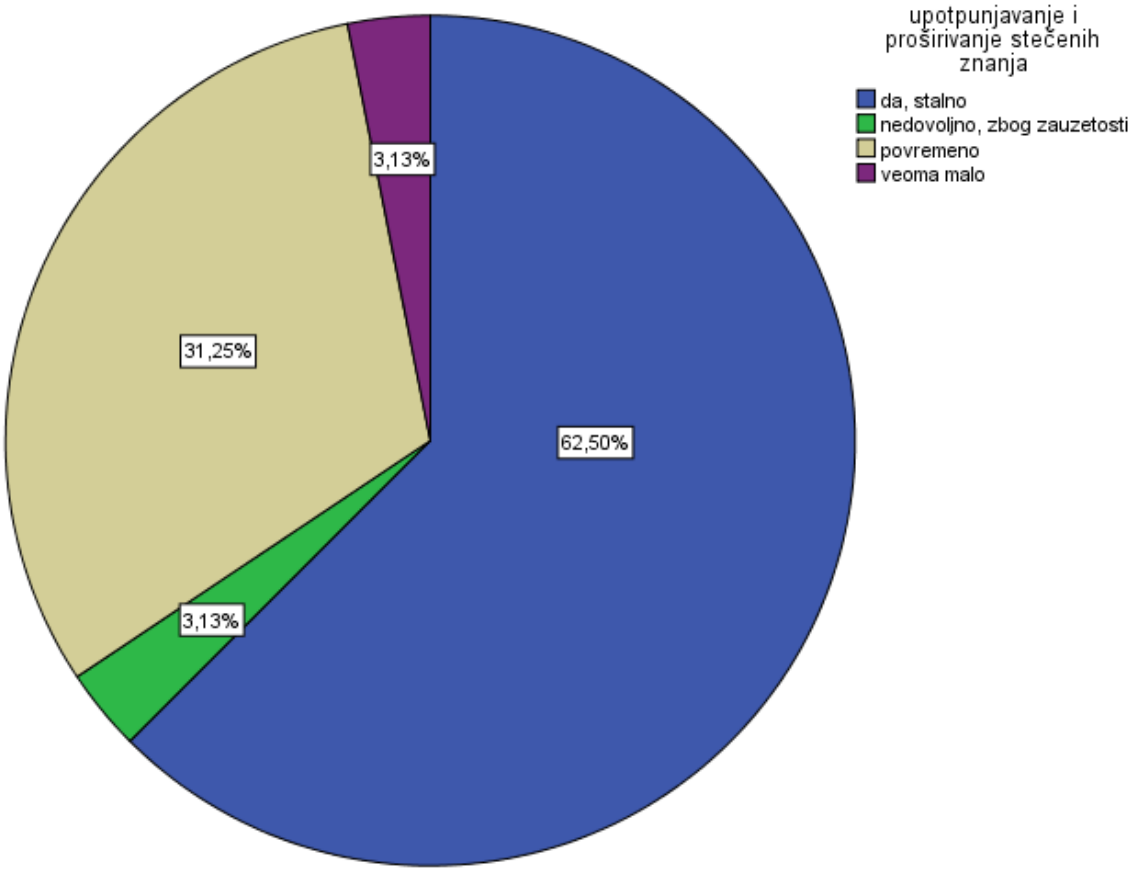
Tablica 13: Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja

Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
nedovoljno, zbog zauzetosti	1	3,1	3,1	65,6
veoma malo	1	3,1	3,1	100,0
Povremeno	10	31,3	31,3	96,9
da, stalno	20	62,5	62,5	62,5
Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Promatrajući ispitanike prema praksi upotpunjavanja i proširivanja stečenih znanja može se uočiti da najveći broj ispitanika stalno upotpunjuje i proširuje stečena znanja (62,5%), dok se u maloj mjeri, i nedovoljno usavršava po jedan ispitanik (po 3,1%).



Slika 11: Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja

Izvor: Istraživanje autora

- **Odnos prema političkim strankama**

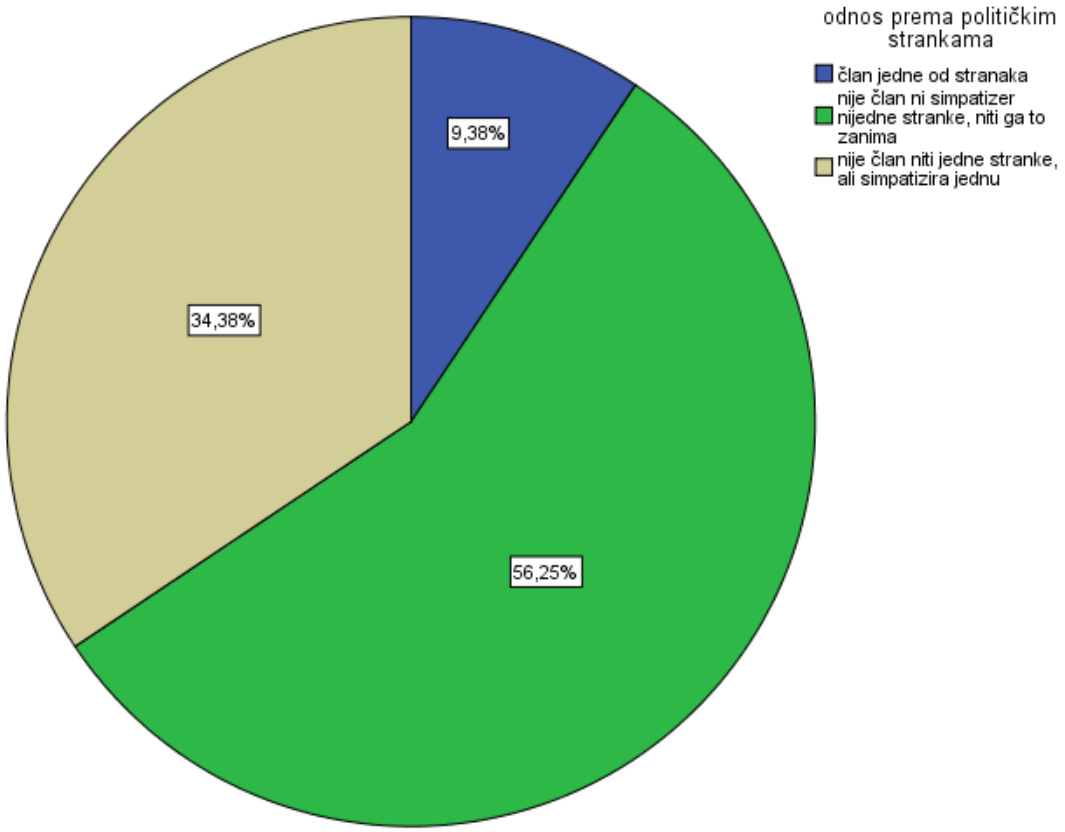
Tablica 14: Odnos prema političkim strankama

Odnos prema političkim strankama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	član jedne od stranaka	3	9,4	9,4	9,4
	nije član ni simpatizer nijedne stranke, niti ga to zanima	18	56,3	56,3	65,6
	nije član niti jedne stranke, ali simpatizira jednu	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da većina ispitanika nije član ni simpatizer nijedne stranke niti ih to zanima, odnosno njih 56,3%, dok njih 34,4% nije član nijedne stranke, ali ipak simpatiziraju jednu stranku. Dakle, velika većina ispitanika nije politički aktivna jer je najmanje onih koji su član jedne od stranaka.



Slika 12: Odnos prema političkim strankama

Izvor: Istraživanje autora

3.1.2. Organizacijska kultura turističke agencije

Faktori razvojno-poduzetniče orijentacije

Pomoću faktora razvojno-poduzetničke orijentacije može se utvrditi je li poduzeće razvojno i poduzetnički orijentirano ili se ono ipak zadovoljava sa svojim trenutnim stanjem. Kako bi se istražila organizacijska kultura u turističkoj agenciji, postavlja se sljedeće pitanje: koliko je turistička agencija razvojno i poduzetnički orijentirana? Kako bi se dobilo odgovor na navedeno pitanje, analizira se 15 faktora razvojno-poduzetniče orijentacije, a oni se odnose na: prodornost i poduzetnost organizacije u djelovanju, okrenutost prema budućnosti i razvoju, tržišnu orijentaciju, kreativnost, dominiranje ekonomskih kriterija u poslovnom odlučivanju, ambiciozne i visoke ciljeve, dinamičnost i promjene, spremnost za preuzimanje rizika, stabilnost, predvidivost i sistematičnost ponašanja i djelovanja. Rezultate izvršene analize prikazati će sljedeća tablica.

Tablica 15: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Faktori razvojno poduzetniče orijentacije
Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	br. ispit.	0	3	13	16	3,41
	%	0,00	9,38	40,63	50,00	
Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	br. ispit.	0	2	13	17	3,47
	%	0,00	6,25	40,63	53,13	
Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	br. ispit.	0	3	14	15	3,38
	%	0,00	9,38	43,75	46,88	
Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	br. ispit.	0	3	9	20	3,53
	%	0,00	9,38	28,13	62,50	
Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	br. ispit.	0	1	8	23	3,69
	%	0,00	3,13	25,00	71,88	
Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	br. ispit.	0	4	22	6	3,06
	%	0,00	12,50	68,75	18,75	
Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	br. ispit.	0	2	15	15	3,41
	%	0,00	6,25	46,88	46,88	
Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?	br. ispit.	0	2	12	18	3,50
	%	0,00	6,25	37,50	56,25	
Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?	br. ispit.	0	4	18	10	3,19
	%	0,00	12,50	56,25	31,25	
Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	br. ispit.	0	4	14	14	3,31
	%	0,00	12,50	43,75	43,75	
Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	br. ispit.	0	6	21	5	2,97
	%	0,00	18,75	65,63	15,63	
Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	br. ispit.	0	2	14	16	3,44
	%	0,00	6,25	43,75	50,00	

Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	br. ispit.	0	8	20	4	2,88
	%	0,00	25,00	62,50	12,50	
Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	br. ispit.	0	1	11	20	3,59
	%	0,00	3,13	34,38	62,50	
Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?	br. ispit.	0	3	23	6	3,09
	%	0,00	9,38	71,88	18,75	
Ukupno:	br. ispit.	0	48	227	205	3,33
	%	0,00	10,00	47,29	42,71	

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz gore navedene tablice govore da je udio odgovora anketiranih na svih 15 faktora razvojno-poduzetničke orijentacije raspoređen u rasponu od "malo" do "u potpunosti", a dominira odgovor „prilično“. Vidljivo je da nijedan ispitanik nije odgovorio „ni malo“.

Dakle, 47,29% ispitanika smatra da je poduzeće prilično razvojno-poduzetnički orijentirano, dok njih tek 10,00% smatra da je poduzeće malo razvojno-poduzetnički orijentirano.

Posljednji stupac tablice prikazuje ocjenu ove orijentacije po svakom pojedinom faktoru. Ukupna ocjena faktora razvojno-poduzetničke je 3,33 iz čega se može doći do zaključka o popriličnoj razvijenosti poduzetničke kulture, što pokazuje da se turistička agencija ne zadovoljava trenutnim stanjem, već se konstantno razvija i teži promjenama. Svakako je potrebno analizirati i ostale faktore jer neki od njih mogu djelovati ograničavajuće na ovu orijentaciju.

Faktori birokracije

Sljedeći faktor je faktor birokracije koji se još naziva i faktor hijerarhijsko-autokratske orijentacije. On je u suprotnosti s faktorom razvojno-poduzetniče orijentacije, a vezan je uz hijerarhijsku strukturu, visoku formalizaciju, autokratski način rukovođenja, centralizaciju odlučivanja i inzistiranja na pisanim informacijama i izvještajima.

Tablica 16: Udio odgovora u faktorima birokracije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Faktori birokracije
Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	br. ispit.	5	16	11	0	2,19
	%	15,63	50,00	34,38	0,00	
Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	br. ispit.	9	18	5	0	1,88
	%	28,13	56,25	15,63	0,00	
		10	15	7	0	1,91

Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	%	31,25	46,88	21,88	0,00	
Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	br. ispit.	9	19	4	0	1,84
	%	28,13	59,38	12,50	0,00	
Ukupno:	br. ispit.	33	68	27	0	1,95
	%	25,78	53,13	21,09	0,00	

Izvor: Istraživanje autora

Prema gore navedenoj tablici vidljivo je da je udio odgovora ispitanika na pitanja koja se odnose na faktore birokracije raspoređen u rasponu od "ni malo" do "prilično". Vidljivo je da nijedan ispitanik nije odgovorio „u potpunosti“.

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 53,13 %, smatra da je birokratska orijentacija malo prisutna u turističkoj agenciji dok njih 21,09% smatra da je birokratska orijentacija prisutna prilično ili u potpunosti. Ukupna ocjena ove orijentacije je 1,95 što ukazuje da je mala razina slaganja, odnosno da poduzeće nije birokratizirano.

Faktori socijalne orijentacije

Socijalnom faktoru (faktoru orijentacije na ljude) pridaje se sve veća pažnja te je bitan za stvaranje konkurentske prednosti. On ukazuje na važnost ljudskog faktora u pojedinom poduzeću, a obuhvaća 14 pitanja vezanih za odnose prema ljudima, međuljudske odnose, poticanje timskog rada i suradnje, participacije u odlučivanju, profesionalnost, stručnost, otvorenost za nove ideje i slično.

Tablica 17: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Faktori socijalne orijentacije
Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	br. ispit.	0	1	17	14	3,41
	%	0,00	3,13	53,13	43,75	
Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	br. ispit.	0	1	18	13	3,38
	%	0,00	3,13	56,25	40,63	
Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	br. ispit.	0	0	20	12	3,38
	%	0,00	0,00	62,50	37,50	
Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	br. ispit.	0	0	16	16	3,50
	%	0,00	0,00	50,00	50,00	
Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	br. ispit.	1	7	18	6	2,91
	%	3,13	21,88	56,25	18,75	
Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	br. ispit.	0	12	17	3	2,72
	%	0,00	37,50	53,13	9,38	

Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	br. ispit.	0	0	21	11	3,34
	%	0,00	0,00	65,63	34,38	
Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?	br. ispit.	1	5	16	10	3,09
	%	3,13	15,63	50,00	31,25	
Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	br. ispit.	0	5	17	10	3,16
	%	0,00	15,63	53,13	31,25	
Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	br. ispit.	0	0	15	17	3,53
	%	0,00	0,00	46,88	53,13	
Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	br. ispit.	0	2	18	12	3,31
	%	0,00	6,25	56,25	37,50	
Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?	br. ispit.	0	2	19	11	3,28
	%	0,00	6,25	59,38	34,38	
Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	br. ispit.	0	0	18	14	3,44
	%	0,00	0,00	56,25	43,75	
Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	br. ispit.	0	1	20	11	3,31
	%	0,00	3,13	62,50	34,38	
Ukupno:	br. ispit.	2	36	250	160	3,27
	%	0,45	8,04	55,80	35,71	

Izvor: Istraživanje autora

Prema gore navedenoj tablici vidljivo je da su pitanja vezana za socijalnu orijentaciju turističke agencije raspoređeni u rasponu od „ni malo“ do „u potpunosti“. 55,80% ispitanika smatra da su socijalni faktori prilično zastupljeni u agenciji dok njih samo 8,49% smatra da su oni zastupljeni ni malo ili malo. Ukupna ocjena socijalne orijentacije je 3,27 te se može zaključiti da u turističkoj agenciji postoji prilična posvećenost ljudskom faktoru što se smatra izuzetnom prednošću jer ova orijentacija podupire poduzetničku kulturu same agencije.

Faktori decentralizacije

Faktore decentralizacije određuju dvije tvrdnje. Prva tvrdnja odnosi se na usmjerenost svake organizacijske jedinice na postizanje vlastitih i pojedinačnih ciljeva ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini. Druga tvrdnja se odnosi na decentralizaciju u odlučivanju.

Tablica 18: Udio odgovora u faktorima održavanja decentralizacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Faktori decentra-lizacije
Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	br. ispit.	0	9	19	4	2,84
	%	0,00	28,13	59,38	12,50	

Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	br. ispit.	2	6	15	9	2,97
	%	6,25	18,75	46,88	28,13	
Ukupno:	br. ispit.	2	15	34	13	2,91
	%	3,13	23,44	53,13	20,31	

Izvor: Istraživanje autora

Iz gornje tablice vidljivo je da su odgovori ispitanika o faktorima održavanja decentralizacije raspoređeni u rasponu od „ni malo“ do „u potpunosti“. Ukupna ocjena faktora decentralizacije je 2,91. Dakle, najveći broj ispitanika odgovorilo je da je poduzeće prilično decentralizirano što ukazuje da prilikom donošenja pojedinih odluka postoji određena decentralizacija.

Faktori održavanja statusa quo

Pomoću faktora održavanja statusa quo nastoji se zadržati postojeće stanje u poduzeću, sprečavajući promjene i poduzimajući nerizične poslove, pa su oni stoga u suprotnosti sa faktorima razvojno- poduzetničke orijentacije.

Tablica 19: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Faktori statusa quo
Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	br. ispit.	8	16	8	0	2,00
	%	25,00	50,00	25,00	0,00	
Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	br. ispit.	9	17	6	0	1,91
	%	28,13	53,13	18,75	0,00	
ukupno	br. ispit.	17	33	14	0	1,95
	%	26,56	51,56	21,88	0,00	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice vidimo da su odgovori ispitanika o faktorima održavanja statusa quo raspoređeni u rasponu od „ni malo“ do „prilično“, pri čemu dominiraju odgovori „malo“. Ukupno 78,12% ispitanika turističke agencije smatra da je ovaj faktor malo ili ni malo prisutan u agenciji. Ukupna ocjena ove orijentacije iznosi 1,95 što ukazuje na povoljnu situaciju jer poduzeće ne teži zadržavanju postojećeg stanja već teži promjenama.

Faktori formalizacije

Faktori formalizacije odnose se na raščlanjenost organizacije, mnoštvo samostalnih jedinica, veliku regulaciju načina ponašanja zaposlenika i organizacijskih dijelova kroz pravila i procedure i pružanje sigurnosti zaposlenicima. Ovi faktori su u neposrednoj su vezi s faktorima birokracije, a u opreci sa faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije.

Tablica 20: Udio odgovora u faktorima održavanja formalizacije

VARIJABLE ORGANIZACIJSKE KULTURE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Faktori forma-lizacije
Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	br. ispit.	4	24	4	0	2,00
	%	12,50	75,00	12,50	0,00	
Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	br. ispit.	6	22	4	0	1,94
	%	18,75	68,75	12,50	0,00	
Ukupno:	br. ispit.	10	46	8	0	1,97
	%	15,63	71,88	12,50	0,00	

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz tablice pokazuju da su odgovori zaposlenika o faktorima formalizacije raspoređeni u rasponu od „ni malo“ do „prilično“. 71,88% ispitanika smatra da je turistička agencija u maloj mjeri formalizirana. Ukupna ocjena ove orijentacije je 1,97 što se smatra pozitivnim s obzirom da su ovi faktori oprečni s razvojno-poduzetničkom orijentacijom.

3.1.3. Ukupna razvijenost organizacijske kulture

Pomoću podataka prikupljenih anketom, provedena je analiza faktora organizacijske kulture kojom se pokazala zastupljenost svakog pojedinog faktora u turističkoj agenciji. Za svaku orijentaciju provelo se ocjenjivanje svih njezinih faktora zasebno, a nakon toga je utvrđena ukupna ocjena koju pojedina orijentacija ima u turističkoj agenciji. Prvenstveni cilj ove analize je utvrditi dominantni tip organizacijske kulture u agenciji, a dolje navedenom tablicom daje se prikaz dobivenih ocjena svih orijentacija.

Tablica 21: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture

FAKTORI ORGANIZACIJSKE KULTURE	**Prosjek**
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	3,33
Faktori socijalne orijentacije	3,27
Faktori decentralizacije	2,91

Faktori formalizacije	1,97
Faktori birokracije	1,95
Faktori statusa quo	1,95

Izvor: Istraživanje autora

Prema gore prikazanoj tablici vidljivo je da je u turističkoj agenciji najrazvijeniji faktor razvojno-poduzetničke orijentacije s ocjenom 3,33. Slijedi ga faktor socijalne orijentacije s ocjenom 3,27 i faktor decentralizacije s ocjenom 2,91. Iz ovog se može zaključiti da je turistička agencija prilično razvojno-poduzetnički orijentirana, da pridaje veliku pažnju svojim zaposlenicima te im omogućava sudjelovanje u donošenju odluka.

Nadalje, ako se svih šest analiziranih grupa faktora svrsta u dvije temeljne skupine, mogu se donijeti još neki zaključci o organizacijskoj kulturi turističke agencije. U teorijskom dijelu rada objašnjeno je da se navedeni faktori mogu podijeliti na faktore dinamične, kreativne kulture i na faktore statične, birokratske kulture. Da bi se utvrdilo koja skupina faktora dominira u turističkoj agenciji, izvršena je obrada koju prikazuje dolje navedena tablica.

Tablica 22: Dinamična i statična organizacijska kultura u turističkoj agenciji

Dinamična organizacijska kulture	Ocjena	Statična organizacijska kultura	Ocjena
Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije	3,33	Faktori birokracije	1,95
Faktori socijalne orijentacije	3,27	Faktori statusa quo	1,95
Faktori decentralizacije	2,91	Faktori formalizacije	1,97
Ukupno:	**3,17**	Ukupno:	**1,96**

Izvor: Istraživanje autora

Iz podataka u tablici saznajemo sljedeće:

- Dinamična (kreativna) organizacijska kultura, koja obuhvaća razvojno-poduzetničke faktore, faktore socijalne orijentacije te faktore decentralizacije ima ocjenu 3,17.
- Statična (birokratska) organizacijska kultura, koja obuhvaća faktore birokracije, statusa quo i faktore formalizacije ima ocjenu 1,96.

Može se zaključiti da su u turističkoj agenciji puno više razvijeniji dinamični faktori organizacijske kulture od statičnih, što je odlična osnova za budući razvoj poduzeća i mogućnost prilagođavanja dinamičnim uvjetima tržišta.

3.1.4. Povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture na primjeru turističke agencije

- **Upravljanje promjenama i razvojno-poduzetnički faktori**

Dolje navedenim pitanjima u tablici želi se ispitati kolika je povezanost između upravljanja promjenama i razvojno-poduzetničkih faktora organizacijske kulture turističke agencije.

Tablica 23: Upravljanje promjenama i razvojno-poduzetnički faktori

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I RAZVOJNO-PODUZETNIČKI FAKTORI	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko je Vaše poduzeće prilikom uvođenja promjena razvojno i poduzetnički orijentirano?	br. ispit.	0	2	22	8	3,19
	%	0,00	6,25	68,75	25,00	
U kolikoj je mjeri Vaše poduzeće kreativno prilikom uvođenja promjena?	br. ispit.	0	1	16	15	3,44
	%	0,00	3,13	50,00	46,88	
Koliko Vaše poduzeće stvara poticajnu i stvaralačku klimu kad je potrebno uvesti određenu promjenu?	br. ispit.	0	1	20	11	3,31
	%	0,00	3,13	62,50	34,38	
Ukupno:	br. ispit.	0	4	58	34	3,31
	%	0,00	4,17	60,42	35,42	

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima tablice, vidljivo je da većina ispitanika smatra da je turistička agencija prilično razvojno i poduzetnički orijentirana, da je kreativna te stvara poticajnu i stvaralačku klimu prilikom uvođenja različitih promjena. Dakle, turistička agencija u velikoj mjeri upravlja promjenama na području razvojno-poduzetničkih faktora.

- **Upravljanje promjenama i socijalni faktori**

Prilikom uvođenja promjena, svakako je najvažniji ljudski faktor jer da bi promjena bila uspješna, prvo ju zaposlenici trebaju i prihvatiti. Dolje navedenim pitanjima u tablici želi se saznati kolika je povezanost između upravljanja promjenama i socijalnih faktora organizacijske kulture.

Tablica 24: Upravljanje promjenama i socijalni faktori

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I SOCIJALNI FAKTORI	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko menadžment Vašeg poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene?	br. ispit.	0	4	22	6	3,06
	%	0,00	12,50	68,75	18,75	
Koliko su zaposlenici uključeni u dijagnozu problema, razvoj rješenja te u sam proces promjene?	br. ispit.	0	2	23	7	3,16
	%	0,00	6,25	71,88	21,88	
Koliko Vi osobno ulažete napora da bi određena promjena u poduzeću uspjela?	br. ispit.	0	7	15	10	3,09
	%	0,00	21,88	46,88	31,25	
U kolikoj mjeri zaposlenici poduzeća pokazuju interes za uključenje u proces promjene?	br. ispit.	0	3	23	6	3,09
	%	0,00	9,38	71,88	18,75	
Koliko često različiti odjeli poduzeća surađuju kako bi se provele određene promjene?	br. ispit.	0	7	20	5	2,94
	%	0,00	21,88	62,50	15,63	
Ukupno:	br. ispit.	0	23	103	34	3,07
	%	0,00	14,38	64,38	21,25	

Izvor: Istraživanje autora

Iz zbirne distribucije frekvencija s izračunatom srednjom vrijednosti može se uočiti da je upravljanje promjenama na području socijalnih faktora poduzeća ispitivano kroz pet pitanja gdje su ispitanici iskazivali slaganje u rasponu od „ni malo“ do „u potpunosti“. Prema rezultatima, vidljivo je da prilikom uvođenja promjena menadžment poduzeća komunicira sa svojim zaposlenicima, uključuje ih u dijagnozu problema, razvoj rješenja te u sam proces promjene. Njih 78,13% ulaže priličan napor kako bi određena promjena uspjela, a 90,63% ispitanika pokazuje veliki interes za uključenje u sam proces promjene. Također, velika većina zaposlenika smatra da prilikom provođenja promjena različiti odjeli poduzeća surađuju kako bi krajnji rezultati bili što uspješniji. Prosječna vrijednost razine slaganja je 3,07 pa se može zaključiti da turistička agencija u velikoj mjeri upravlja promjenama na području socijalnih faktora.

- **Upravljanje promjenama i faktori decentralizacije**

Prilikom donošenja odluka o uvođenju i provedbi određenih promjena, pojedini dijelovi organizacije mogu i ne moraju imati određeni stupanj autonomije. Cilj je utvrditi kolika je povezanost između upravljanja promjenama i faktora decentralizacije, odnosno u kolikoj mjeri odjeli agencije imaju stupanj autonomije prilikom donošenja odluka o provođenju promjena.

Tablica 25: Upravljanje promjenama i faktori decentralizacije

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I FAKTORI DECENTRALIZACIJE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko pojedini dijelovi poduzeća imaju stupanj autonomije prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena?	br. ispit.	0	4	17	11	3,22
	%	0,00	12,50	53,13	34,38	
Ukupno:	br. ispit.	0	4	17	11	3,22
	%	0,00	12,50	53,13	34,38	

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima iz gornje tablice, 87,51% zaposlenika smatra da pojedini dijelovi turističke agencije imaju prilični ili potpuni stupanj autonomije prilikom odlučivanja o uvođenju i provedbi promjena. Dakle, prosječna vrijednost razine slaganja je 3,22 što upućuje na zaključak da je u prosjeku iskazana prilična razina slaganja, odnosno da turistička agencija u velikoj mjeri upravlja promjenama na području decentralizacije.

- **Upravljanje promjenama i faktori birokracije**

Dolje navedenim pitanjima u tablici cilj je saznati u kolikoj je mjeri poduzeće prilikom uvođenja i provedbe promjene strogo formalno organizirano i centralizirano.

Tablica 26: Upravljanje promjenama i faktori birokracije

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I FAKTORI BIROKRACIJE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko je Vaše poduzeće strogo formalno organizirano kad se uvode promjene?	br. ispit.	4	24	4	0	2,00
	%	12,50	75,00	12,50	0,00	
Koliko je Vaše poduzeće centralizirano prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena?	br. ispit.	6	22	4	0	1,94
	%	18,75	68,75	12,50	0,00	
Ukupno:	br. ispit.	10	46	8	0	1,97
	%	15,63	71,88	12,50	0,00	

Izvor: Istraživanje autora

Prema podacima iz tablice vidljivo je da ispitanici turističke agencije misle da je poduzeće prilikom uvođenja promjena i donošenja odluka o njima, vrlo malo centralizirano i formalno organizirano.

- **Upravljanje promjenama i faktori statusa quo**

Kako bi poduzeće bilo što uspješnije i konkurentnije na tržištu, ono se ne bi trebalo zadovoljavati postojećim stanjem, sprječavati promjene i poduzimati samo nerizične poslove. Cilj sljedeće tablice je utvrđivanje u kolikoj mjeri poduzeće prilikom provedbe promjena poduzima samo sigurne poslove i je li se zadovoljava s postojećim stanjem ili teži promjenama.

Tablica 27: Upravljanje promjenama i faktori statusa quo

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I FAKTORI STATUSA QUO	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko se u Vašem poduzeću prilikom uvođenja promjena poduzimaju samo nerizični poslovi?	br. ispit.	3	24	5	0	2,06
	%	9,38	75,00	15,63	0,00	
Koliko Vaše poduzeće sprječava promjene kako bi se zadržalo postojeće stanje?	br. ispit.	10	17	5	0	1,84
	%	31,25	53,13	15,63	0,00	
Ukupno:	br. ispit.	13	41	10	0	1,95
	%	20,31	64,06	15,63	0,00	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može vrlo lako zaključiti da velik dio ispitanika smatra da turistička agencija ne sprječava promjene i ne teži zadržavanju postojećeg stanja, odnosno njih samo 15,63% smatra suprotno. Također, ispitanici turističke agencije se slažu da ona ne poduzima samo nerizične poslove prilikom uvođenja promjena.

- **Upravljanje promjenama i faktori formalizacije**

Cilj dolje navedene tablice je utvrditi je li poduzeće zahtijeva ponašanje prema pravilima i normama prilikom uvođenja promjena i njihove provedbe.

Tablica 28: Upravljanje promjenama i faktori formalizacije

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I FAKTORI FORMALIZACIJE	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko Vaše poduzeće zahtijeva ponašanje prema pravilima i normama prilikom uvođenja različitih promjena?	br. ispit.	6	20	6	0	2,00
	%	18,75	62,50	18,75	0,00	
Ukupno:	br. ispit.	6	20	6	0	2,00
	%	18,75	62,50	18,75	0,00	

Izvor: Istraživanje autora

Može se zaključiti da većina ispitanika, odnosno njih 81,25% smatra da turistička agencija malo ili ni malo zahtijeva ponašanje prema pravilima prilikom uvođenja promjena. Dakle, pojedincima i grupama omogućava se da se ponašaju izvan utvrđenih pravila.

- **Upravljanje promjenama i organizacijska kultura**

Sljedećim pitanjima želi se utvrditi u kolikoj su mjeri povezane promjene s organizacijskom kulturom, odnosno kolika je razina slaganja ispitanika s tvrdnjama o organizacijskoj kulturi i promjenama.

Tablica 29: Upravljanje promjenama i organizacijska kultura

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA	% / broj ispitanika	Ni malo	Malo	Prilično	U potpuno-sti	Prosječna vrijednost
Koliko po Vašem mišljenju organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama?	br. ispit.	0	0	20	12	3,38
	%	0,00	0,00	62,50	37,50	
Koliko organizacijska predanost zaposlenika pridonosi uspješnoj provedbi organizacijske promjene?	br. ispit.	0	3	19	10	3,22
	%	0,00	9,38	59,38	31,25	
Koliko povjerenje zaposlenika u menadžment utječe na uspješnu provedbu promjene?	br. ispit.	0	3	16	13	3,31
	%	0,00	9,38	50,00	40,63	
U kolikoj mjeri poduzeće teži promjenama kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici)?	br. ispit.	0	1	17	14	3,41
	%	0,00	3,13	53,13	43,75	
Koliko provedene promjene doprinose povećanju efikasnosti poduzeća te poboljšanju i jačanju organizacijske kulture?	br. ispit.	0	1	13	18	3,53
	%	0,00	3,13	40,63	56,25	
Ukupno:	br. ispit.	0	8	85	67	3,37
	%	0,00	5,00	53,13	41,88	

Izvor: Istraživanje autora

Iz prvog pitanja iz gore navedene tablice, vidljivo je da su svi zaposlenici turističke agencije odgovorili pozitivno, odnosno da organizacijska kultura prilično ili potpuno pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama.

Nadalje, u teorijskom dijelu rada smo saznali da su organizacijska predanost zaposlenika i njihovo povjerenje u menadžment dio organizacijske kulture koje može pozitivno pridonijeti

uspješnoj provedbi organizacijske promjene. Iz tablice se može utvrditi da je navedeno istinito na primjeru turističke agencije, jer je oko 90,00% ispitanika odgovorilo da predanost zaposlenika i njihovo povjerenje u menadžment prilično ili potpuno utječe i pridonosi uspješnom provođenju organizacijske promjene.

Kako bi se poduzeće što uspješnije prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici), ono mora težiti promjenama. Samo 3,13% zaposlenika smatra da se turistička agencija malo prilagođava zahtjevima unutarnje okoline, što je izuzetno pozitivno jer to znači da agencija teži promjenama i prilagođava se svojoj unutarnjoj okolini.

Zadnje pitanje odnosi se na već provedene promjene i njihov rezultat na učinkovitost poduzeća i jačanje organizacijske kulture. Može se zaključiti da provedene promjene u turističkoj agenciji prilično doprinose njezinoj efikasnosti te poboljšanju i jačanju organizacijske kulture.

3.1.4.1. Testiranje hipoteza

U nastavku ovog rada testiraju se početno postavljene hipoteze.

Temeljna istraživačka hipoteza glasila je:

H1: Postoji povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Navedena hipoteza testira se korelacijskom analizom. Pod pojmom korelacije podrazumijeva se međuovisnost, tj. povezanost slučajnih varijabli. Po smjeru, ona može biti pozitivna i negativna. Pozitivna korelacija je prisutna kada rast jedne varijable prati rast druge varijable, odnosno kad pad jedne prati pad druge. Negativna korelacija je kada rast jedne varijable prati pad druge varijable i obrnuto. U sljedećoj tablici prikazana je korelacija između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji.

Tablica 30: Korelacija između upravljanja promjenama i organizacijske kulture

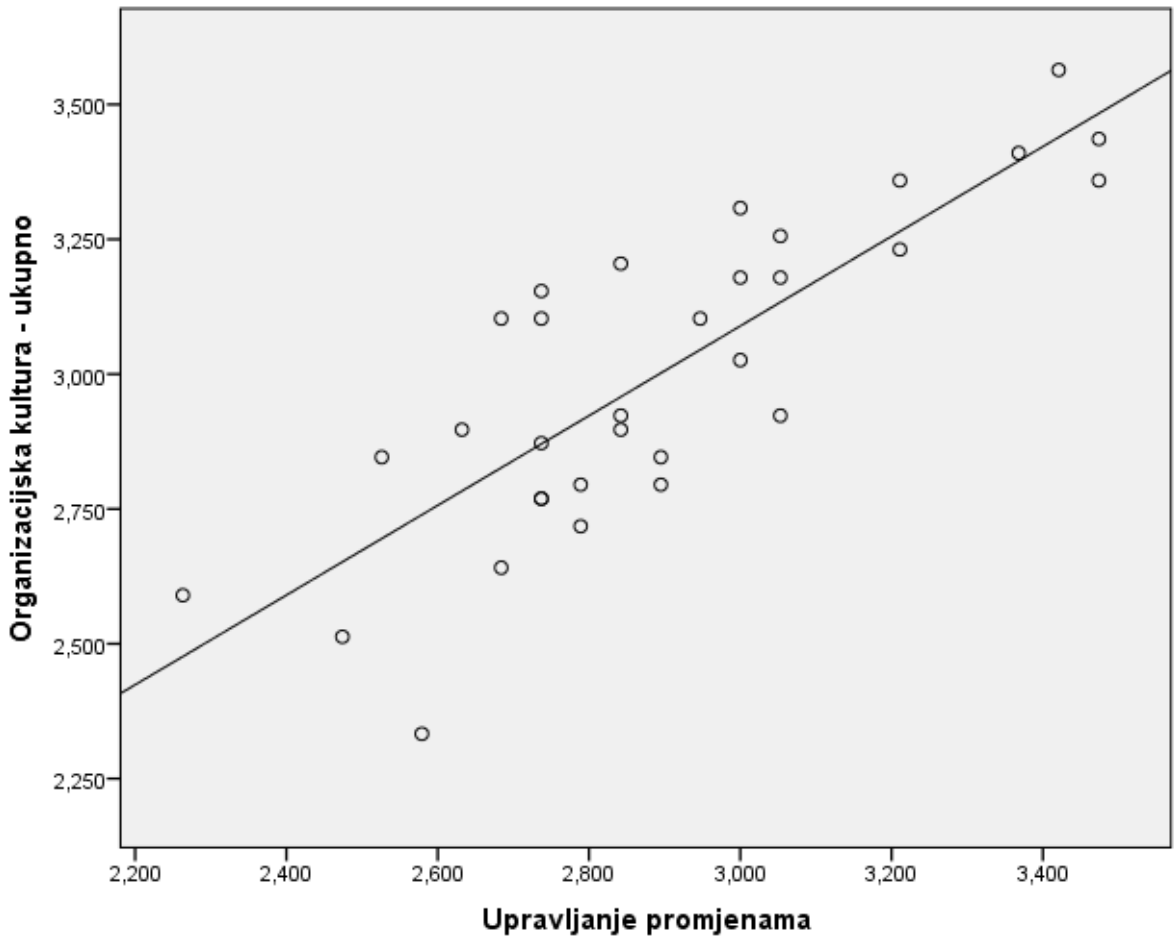
Correlations

		Upravljanje promjenama	Organizacijska kultura – ukupno
Upravljanje promjenama	Pearson Correlation	1	,824**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	32	32
Organizacijska kultura – ukupno	Pearson Correlation	,824**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Može se vidjeti da je korelacija između upravljanja promjenama i organizacijske kulture na uzorku od 32 ispitanika u turističkoj agenciji jednaka 0,824. To znači pozitivnu, jaku i statistički značajnu vezu između promatranih varijabli, odnosno da rast jedne varijable prati rast druge varijable, ili obrnuto, ako je jedna varijabla u padu za očekivati je i pad druge varijable. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti <0,001. Veza je prikazana i grafički dijagramom rasipanja koji prikazuje parove vrijednosti dviju promatranih varijabli, te se na osnovu takve slike može odmah uočiti osnovne veze među varijablama.



Slika 13: Dijagram rasipanja upravljanja promjenama i organizacijske kulture

Izvor: Istraživanje autora

Hipoteza **H1** kojom se pretpostavlja da postoji povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji prihvaća se kao istinita.

Uz prethodno postavljenu temeljnu hipotezu, postavljene su i dvije pomoćne hipoteze.

Prva pomoćna hipoteza glasi:

H1.1. Postoji pozitivna veza između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Navedena hipoteza također se testira korelacijskom analizom. U sljedećoj tablici prikazana je korelacija između upravljanja promjenama i faktora dinamične (kreativne) organizacijske kulture u turističkoj agenciji.

Tablica 31: Korelacija između upravljanja promjenama i faktora dinamične (kreativne) organizacijske kulture

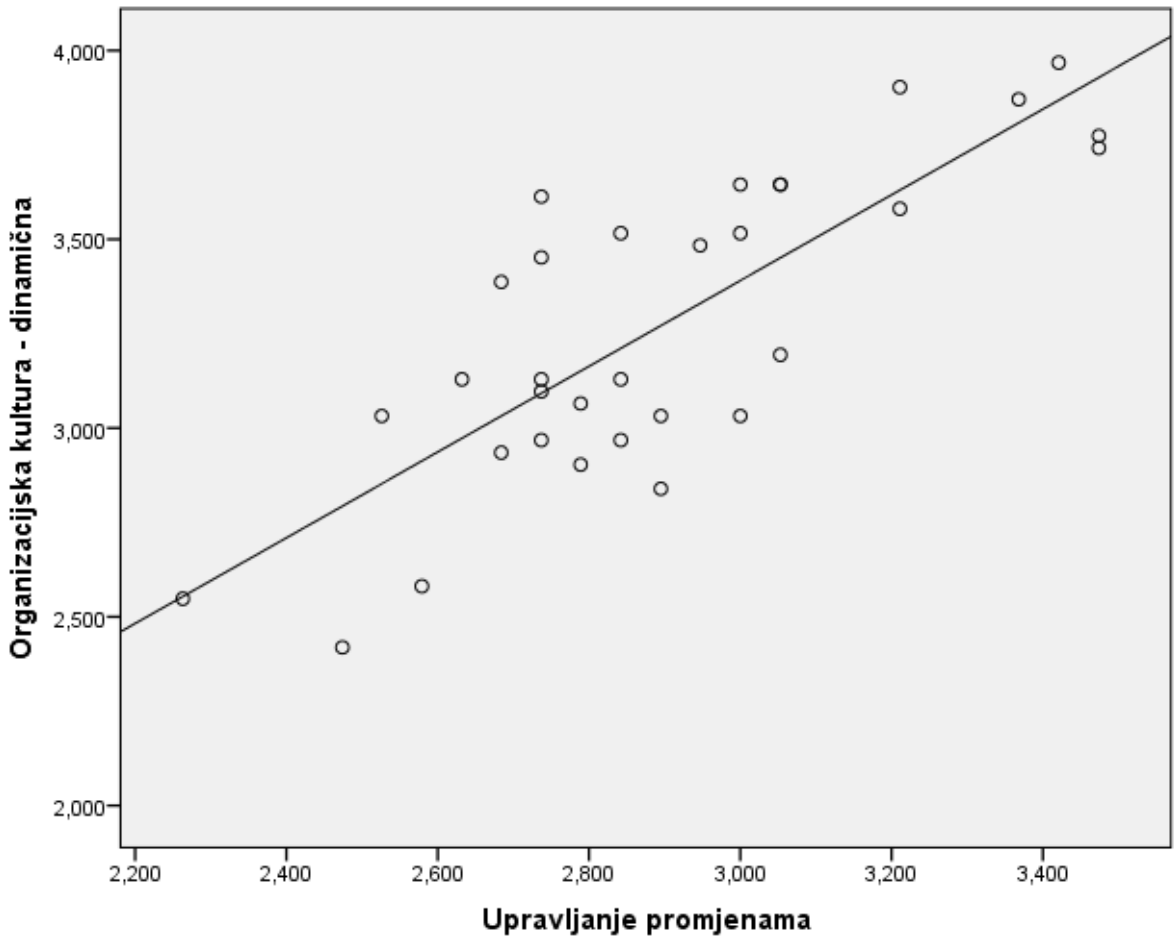
Correlations

		Upravljanje promjenama	Organizacijska kultura – dinamična
Upravljanje promjenama	Pearson Correlation	1	,803**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	32	32
Organizacijska kultura – dinamična	Pearson Correlation	,803**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Može se vidjeti da je korelacija između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture na uzorku od 32 ispitanika u turističkoj agenciji jednaka 0,803. To znači pozitivnu, jaku i statistički značajnu vezu između promatranih varijabli, odnosno da rast jedne varijable prati rast druge varijable, ili obrnuto, ako je jedna varijabla u padu za očekivati je i pad druge varijable. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti <0,001. Veza je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



Slika 14: Dijagram rasipanja upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture

Izvor: Istraživanje autora

Hipoteza **H1.1.** kojom se pretpostavlja da postoji pozitivna veza između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture u turističkoj agenciji se prihvaća kao istinita.

Druga pomoćna hipoteza glasi:

H1.2. Postoji negativna veza između upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Navedena hipoteza također se testira korelacijskom analizom. U sljedećoj tablici prikazana je korelacija između upravljanja promjenama i faktora statične (birokratske) organizacijske kulture u turističkoj agenciji.

Tablica 32: Korelacija između upravljanja promjenama i faktora statične (birokratske) organizacijske kulture

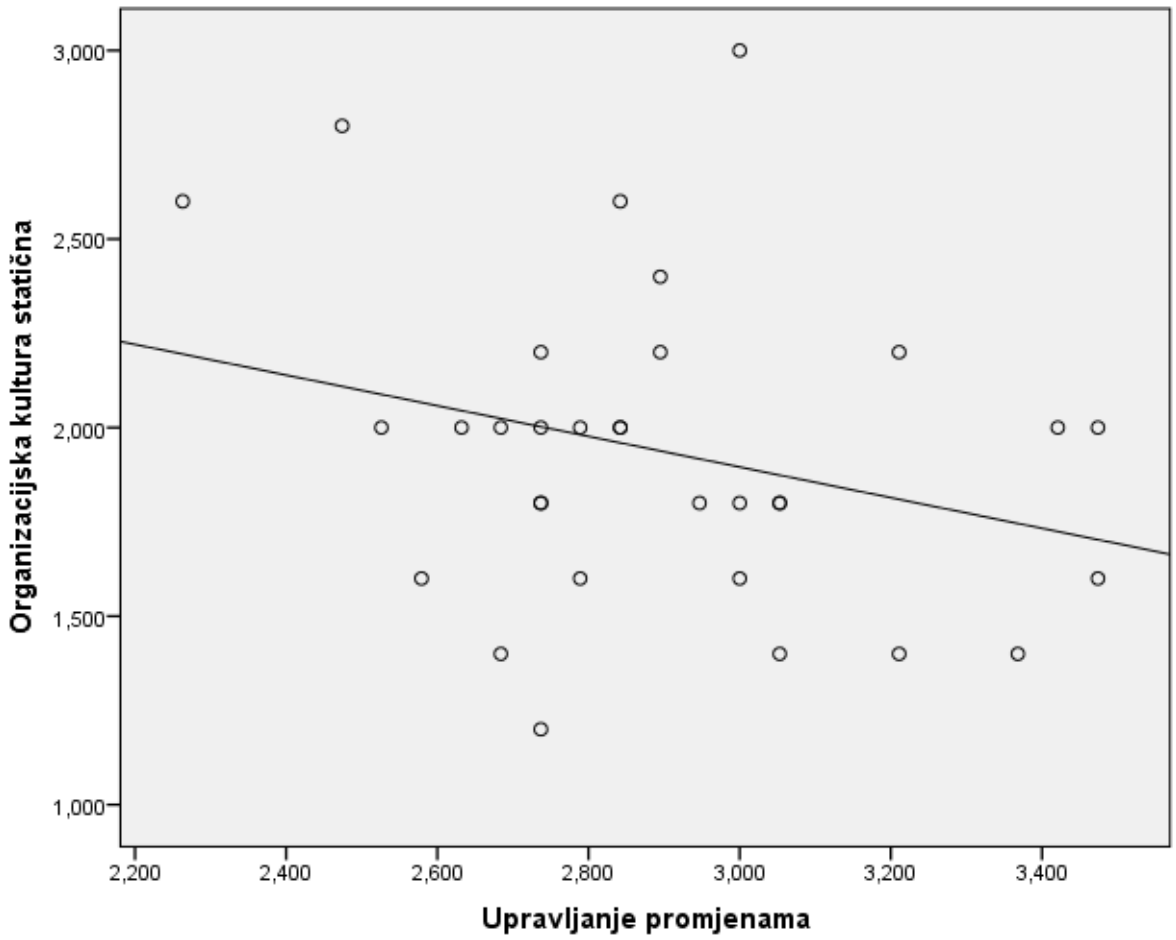
Correlations

		Upravljanje promjenama	Organizacijska kultura – statična
Upravljanje promjenama	Pearson Correlation	1	-,280*
	Sig. (1-tailed)		,060
	N	32	32
Organizacijska kultura – statična	Pearson Correlation	-,280*	1
	Sig. (1-tailed)	,060	
	N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.10 level (1-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju koeficijenta korelacije vrijednosti -0,280 donosi se zaključak da je veza između faktora statične organizacijske kulture turističke agencije i upravljanja promjenama negativna, slaba, ali statistički značajna. Dakle, veća razina faktora statične organizacijske kulture povezana je sa smanjenjem upravljanja promjenama. Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti <0,06, odnosno koeficijent je statistički značajan tek pri razini signifikantnosti od 10%. Veza je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



Slika 15: Dijagram rasipanja upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture

Izvor: Istraživanje autora

Slijedom rezultata istraživanja hipoteza **H1.2.** kojom se pretpostavlja da postoji negativna veza između upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture u turističkoj agenciji se pri razini signifikantnosti od 10% prihvaća kao istinita.

4. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture te njezinih faktora u turističkoj agenciji. U tu svrhu provedeno je anketno istraživanje na reprezentativnom uzorku od 32 zaposlenika. U obradi podataka korištene su metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, te korelacijska analiza. Kako bi se realizirali postavljeni istraživački ciljevi, postavljena je temeljna istraživača hipoteza kao i dvije pomoćne hipoteze:

- Temeljna hipoteza 1: Postoji povezanost između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji
- Pomoćna hipoteza 1: Postoji pozitivna veza između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture u turističkoj agenciji
- Pomoćna hipoteza 2: Postoji negativna veza između upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture u turističkoj agenciji

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su kako je većina ispitanika u turističkoj agenciji ženskog spola te prevladavaju mladi zaposlenici od 26 do 30 godina. Većina zaposlenika živi izvan mjesta rada, odnosno grada Splita, te je oko 70,00% njih neoženjeno/ neudato. Najveći broj ispitanika živi u kućanstvima koja broje 4 člana, a prema stupnju stručnog obrazovanja, njih 62,00% ima završeno visoko stručno obrazovanje što je itekako pohvalno. Što se tiče ukupno radnog staža, 81,20% ispitanika ima radni staž do 10 godina. Navedeno pripisujemo činjenici da su agenciji zaposleni vrlo mladi ljudi. Nadalje, 50,00% ispitanika nikada nije mijenjala zaposlenje što znači da im je rad u turističkoj agenciji prvi posao nakon fakultetskog obrazovanja. Oko 78,00% zaposlenika nikada nije napredovalo na poslu, a svoja znanja većina njih stalno upotpunjuje i proširuje. Prosječno trajanje radnog dana je od 7 do 8 sati, a s tim se složilo 90,00% ispitanika. Također, velik broj ispitanika nije politički aktivno jer je samo njih troje koji su članovi jedne od stranaka.

U drugom dijelu istraživanja, analiziraju se sljedeći faktori organizacijske kulture: faktori razvojno-poduzetničke orijentacije, faktori birokracije, faktori socijalne orijentacije, faktori decentralizacije, faktori održavanje statusa quo te faktori formalizacije. Prema rezultatima, vidljivo je da je u turističkoj agenciji najrazvijeniji faktor razvojno-poduzetničke orijentacije s

ocjenom 3,33. Slijedi ga faktor socijalne orijentacije s ocjenom 3,27 i faktor decentralizacije s ocjenom 2,91. Iz ovog se može zaključiti da je turistička agencija prilično razvojno-poduzetnički orijentirana, što je i u skladu s uspješnosti poslovanja iz godine u godinu. Dakle, agencija se ne zadovoljava postojećim stanjem, već se stalno razvija i poboljšava. Nadalje, visoka ocjena faktora socijalne orijentacije ukazuje da agencija pridaje veliku pažnju svojim zaposlenicima, što je vrlo značajno jer upravo socijalna orijentacija podupire poduzetničku kulturu poduzeća. Također, agencija svojim zaposlenicima omogućuje sudjelovanje u donošenju odluka što znači da je poduzeće decentralizirano.

Ovih šest analiziranih grupa faktora svrstani su u dvije temeljne skupine: faktori dinamične, kreativne kulture i faktori statične, birokratske kulture. Prema ocjenama, može se zaključiti da su u turističkoj agenciji puno više razvijeniji dinamični faktori organizacijske kulture (3,17) od statičnih (1,96). Navedeno je odlična osnova za budući razvoj poduzeća i mogućnost prilagođavanja dinamičnim uvjetima tržišta jer to znači da agenciju karakterizira kreativnost, inovativnost, otvorenost za nove ideje, poticanje stručnosti i profesionalnosti, ambicioznost za ostvarivanje visokih ciljeva, stvaranje poticajne radne klime, orijentiranost na zaposlenike te poduzetnost i prodornost u djelovanju.

Nakon analize organizacijske kulture, cilj je utvrditi ulogu organizacijske kulture kao čimbenika za uspješnu provedbu organizacijske promjene odnosno utvrditi njihovu međusobnu povezanost. Većina ispitanika smatra da je turistička agencija prilikom uvođenja promjena razvojno i poduzetnički orijentirana, da je kreativna i stvara poticajnu radnu klimu. Na području socijalnih faktora, rezultati su pokazali da su prilikom provedbe promjena zaposlenici uključeni u dijagnozu problema, razvoj rješenja te u sam proces promjene. Većina njih pokazuje veliki interes za uključenje u proces promjene te ulaže i priličan napor da određena promjena uspije.
Što se tiče faktora decentralizacije i njihove povezanosti s upravljanjem promjenama, rezultati su pokazali da skoro 90,00% ispitanika smatra da pojedini dijelovi turističke agencije imaju prilični ili potpuni stupanj autonomije prilikom odlučivanja o uvođenju i provedbi promjena. Oni također smatraju da poduzeće nije strogo formalno organizirano te da im omogućava slobodnu inicijativu prilikom uvođenja promjena što ukazuje na negativnu povezanost između upravljanja promjenama i faktora birokracije. Faktori statusa quo sprječavaju promjene. Ali, prilikom ispitivanja zaposlenika došli smo do zaključka da se turistička agencija ne zadovoljava trenutnim stanjem, ne poduzima samo nerizične poslove te ne sprječava promjene. Navedeno

je vrlo pozitivno za sam uspjeh agencije i postizanje konkurentske prednosti na sve dinamičnijem tržištu.

Nadalje, u teorijskom dijelu rada došli smo do zaključka da su organizacijska predanost zaposlenika i njihovo povjerenje u menadžment dio organizacijske kulture koje može pozitivno pridonijeti uspješnoj provedbi organizacijske promjene. Navedeno se pokazalo istinitim u slučaju turističke agencije jer oko 90,00% ispitanika smatra da predanost zaposlenika i njihovo povjerenje u menadžment prilično ili potpuno utječe i pridonosi uspješnom provođenju organizacijske promjene. Došlo se i do zaključka da provedene promjene u turističkoj agenciji prilično doprinose njezinoj efikasnosti te poboljšanju i jačanju organizacijske kulture.

U zadnjem dijelu rada, kako bi se testirale početno postavljene hipoteze, izvršila se korelacijska analiza. Glavna istraživačka hipoteza o postojanju povezanosti između upravljanja promjenama i organizacijske kulture u turističkoj agenciji se prihvaća s obzirom na rezultate korelacijske analize između ove dvije varijable. Veza između upravljanja promjenama i organizacijske kulture je pozitivna, jaka i statistički značajna te iznosi 0,824. Drugim riječima, to implicira zaključak kako jaka organizacijska kultura turističke agencije ima izuzetno značajnu ulogu u uvođenju i provođenju potrebnih promjena. Ona pozitivno utječe na stavove zaposlenika prema promjenama, što je i u skladu s teorijskim činjenicama o ulozi organizacijske kulture u procesu upravljanja promjenama i njihovom uspješnom provođenju. Prva pomoćna hipoteza pretpostavila je da postoji pozitivna veza između upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture u turističkoj agenciji. Korelacijskom analizom utvrđeno je da postoji pozitivna, jaka i statistički značajna veza između promatranih varijabli te se ova hipoteza također prihvaća. Druga pomoćna hipoteza pretpostavila je da postoji negativna veza između upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture u turističkoj agenciji. Na temelju koeficijenta korelacije vrijednosti -0,280 donosi se zaključak da je veza između promatranih varijabli negativna, slaba, ali statistički značajna te se ova hipoteza prihvaća. Prema navedenom, može se zaključiti da veća razina faktora dinamične organizacijske kulture pridonosi uspješnom uvođenju i provođenju promjena, dok faktori statične organizacijske kulture negativno utječu na promjene pokušavajući ih spriječiti i zadržati postojeće stanje u organizaciji.

Zaključno, teorijskim i empirijskim istraživanjem može se zaključiti kako organizacijska kultura predstavlja vrlo važan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene.

Zahvaljujući svim svojim elementima od kojih se sastoji, ona je u stanju kreirati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, osjećaje i stav zaposlenika prema promjenama. Ukoliko se želi opstati na tržištu, promjene su danas neizbježne. Ako se promjenom dobro upravlja, to može rezultirati ostvarivanjem i povećanjem konkurentske sposobnosti, dugoročnim rastom te opstankom.

SAŽETAK

S obzirom na dinamičnost okoline u kojoj danas posluju poduzeća, provođenje organizacijskih promjena ključno je za njihov opstanak na tržištu. Naime, svejedno je radi li se o manjim ili pak radikalnim promjenama organizacije, promjena ljudskog faktora je neizbježna. Pošto je čovjek inertno biće, voli rutinu i sigurnost, on ima tendenciju suprotstavljati se bilo kakvoj promjeni koja mu se nameće. Kako bi se suzbio otpor zaposlenika prema promjenama, potrebno je utjecati na njihov stav, ponašanje i razmišljanje. Glavnu ulogu u tome ima organizacijska kultura koja svojim vrijednostima, uvjerenjima, običajima i normama oblikuje ponašanje i stav zaposlenika. Na taj način, ona pridonosi izgradnji spremnosti na promjenu, a samim time i njezino uspješno provođenje. Cilj ovog diplomskog rada je na osnovu empirijskog istraživanja u turističkoj agenciji utvrditi povezanost između procesa upravljanja promjenama i organizacijske kulture.

Ključne riječi: *promjena, upravljanje promjenama, organizacijska kultura, turistička agencija*

SUMMARY

Taking into consideration the dynamism of the environment in which enterprises operate today, the execution of organizational changes is crucial for their survival on the market. Be it a minor or a radical change in organization a modification of the human factor is inevitable. Due to the fact that a man is an inert being, accustomed to routine and security, he has a tendency to oppose any change imposed upon him. In order to contain employee's resistance to changes, one must influence their attitude, behavior and their thought process. Organizational culture as such plays a role of outmost importance in this process as it forms employee's attitude and behavior through the implementation of its core values, beliefs, customs and norms. Consequently it contributes greatly to the formation of an elevated sense of readiness to change and in correlation with the latter to its successful implementation. The goal of this graduation thesis is to establish connection between change management processes and organizational culture on the basis of empirical research conducted in a travel agency.

Key words: *change, change management, organizational culture, tourist agency*

LITERATURA:

1. Aleksić, A. (2008): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
2. Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
3. Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina
4. Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5. Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split
6. Bahtijarević-Šiber, F. (1992): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Ekonomski fakultet, Zagreb
7. Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
8. Bahtijarević-Šiber, F., P. Sikavica (2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
9. Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar
10. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar
11. Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet, Split
12. Boniface C. Madu (2012): Oragnizational culture as driver of competitive advantage Grand Canyon University, Journal of Academic and Business Ethics
13. Buble, M. (1997): Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Split
14. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
15. Certo, S., C. (1989): Principles of Modern Management, 4th edition, Boston, Allyn and Bacon

16. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1988): Effective Behavior in Organizations, IRWIN, Homewood, Ilinois
17. Džubur, S. (2003): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more
18. Garratt, B. (2005) Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change, Development and Learning in Organizations
19. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990): Management and Organization, Palgrave Macmillan, London
20. Huber, G. P., Glick, W. H. (ed.) (1993): Organizational change and redisgn, Ideas and Insights for Improving Performance, Oxford University Press, New York
21. Huczynski, A., Buchanan, D. A. (2006): Organizational Behaviour, 6. ed., Prentice Hall, Harlow, England
22. Huy, Q. N., Mintzberg, H. (2003): The Rhythm of Change, MITSloan, Management Review
23. Potts, R., LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb
24. Robbins, S., P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, MATE, Zagreb
25. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
26. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
27. Smirchich, L., (1983.): „Concepts of culture and organizational analysis“, Administrative Science Quarterly
28. Vora, M. K. (2013): Business excellence through sustainable change management, TQM Journal, Bingley, West Yorkshire
29. Warr, P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London
30. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb
31. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje
32. Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin
33. Žugaj, M., Cingula, M. (1992): Temelji organizacije, FOING, Varaždin
34. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, FOI, Varaždin

POPIS SLIKA:

Slika 1: Spol zaposlenika turističke agencije
Slika 2: Dob zaposlenika turističke agencije
Slika 3: Mjesto rođenja zaposlenika turističke agencije
Slika 4: Bračno stanje zaposlenika turističke agencije
Slika 5: Broj članova domaćinstva zaposlenika turističke agencije
Slika 6: Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika turističke agencije
Slika 7: Ukupni radni staž zaposlenika turističke agencije
Slika 8: Promjene zaposlenja zaposlenika turističke agencije
Slika 9: Napredovanje na poslu
Slika 10: Prosječno trajanje radnog dana
Slika 11: Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja
Slika 12: Odnos prema političkim strankama
Slika 13: Dijagram rasipanja upravljanja promjenama i organizacijske kulture
Slika 14: Dijagram rasipanja upravljanja promjenama i faktora dinamične organizacijske kulture
Slika 14: Dijagram rasipanja upravljanja promjenama i faktora statične organizacijske kulture

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Razlika između evolucijskih i revolucijskih organizacijskih promjena
Tablica 2: Kultura poduzeća - tipovi prema Dealu i Kennedyju
Tablica 3: Spol zaposlenika turističke agencije
Tablica 4: Dob zaposlenika turističke agencije
Tablica 5: Mjesto rođenja zaposlenika turističke agencije
Tablica 6: Bračno stanje zaposlenika turističke agencije
Tablica 7: Broj članova domaćinstva zaposlenika turističke agencije
Tablica 8: Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika turističke agencije
Tablica 9: Ukupni radni staž zaposlenika turističke agencije
Tablica 10: Promjene zaposlenja zaposlenika turističke agencije
Tablica 11: Napredovanje na poslu
Tablica 12: Prosječno trajanje radnog dana

Tablica 13: Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja
Tablica 14: Odnos prema političkim strankama
Tablica 15: Udio odgovora u faktorima razvojno-poduzetničke orijentacije
Tablica 16: Udio odgovora u faktorima birokracije
Tablica 17: Udio odgovora u faktorima socijalne orijentacije
Tablica 18: Udio odgovora u faktorima održavanja decentralizacije
Tablica 19: Udio odgovora u faktorima održavanja statusa quo
Tablica 20: Udio odgovora u faktorima održavanja formalizacije
Tablica 21: Ocjena razvijenosti organizacijske kulture
Tablica 22: Dinamična i statična organizacijska kultura u turističkoj agenciji
Tablica 23: Upravljanje promjenama i razvojno-poduzetnički faktori
Tablica 24: Upravljanje promjenama i socijalni faktori
Tablica 25: Upravljanje promjenama i faktori decentralizacije
Tablica 26: Upravljanje promjenama i faktori birokracije
Tablica 27: Upravljanje promjenama i faktori statusa quo
Tablica 28: Upravljanje promjenama i faktori formalizacije
Tablica 29: Upravljanje promjenama i organizacijska kultura
Tablica 30: Korelacija između upravljanja promjenama i organizacijske kulture
Tablica 31: Korelacija između upravljanja promjenama i faktora dinamične (kreativne) organizacijske kulture
Tablica 32: Korelacija između upravljanja promjenama i faktora statične (birokratske) organizacijske kulture

Prilog 1: Anketni upitnik

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

1. Status anketiranog: a) vlasnik b) zaposlenik c) vlasnik i zaposlenik

2. Radno mjesto:
   a) običan radnik/rad u pogonu, rad na terenu
   b) radnik na administrativnim poslovima / rad u uredu
   c) radnik na ekonomskim / komercijalnim poslovima
   d) radnik na tehničkim poslovima / inženjer
   e) menadžer niže razine / poslovođa, voditelj tima, pomoćnik voditelja
   f) menadžer više razine / direktor i uprava

3. Spol: a) muško b) žensko

4. Dob:
   a) do 25 godina
   b) 26 do 30 godina
   c) 31 do 35 godina
   d) 36 do 40 godina
   e) 41 do 45 godina
   f) 46 do 50 godina
   g) 51 do 55 godina
   h) 56 do 60 godina
   i) Iznad 60 godina

5. Mjesto rođenja: a) u mjestu rada b) izvan mjesta rada

6. Bračno stanje:
   a) neoženjen/neudata
   b) oženjen/udata
   c) razveden(a)
   d) udovac(ica)

7. Broj članova domaćinstva (uključujući i Vas):
   a) samac(ica)
   b) dva člana
   c) tri člana
   d) četiri člana
   e) pet članova
   f) šest i više članova

8. Stupanj stručnog obrazovanja:
   a) samo osnovna škola
   b) stručno trogodišnje obrazovanje
   c) stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)
   d) više stručno obrazovanje (VŠS)
   e) visoko stručno obrazovanje (VSS)

9. Ukupni radni staž:

a) do 5 godina
b) 6 do 10 godina
c) 11 do 15 godina
d) 16 do 20 godina
e) 21 do 25 godina
f) 26 do 30 godina
g) iznad 30 godina

10. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje:
a) nijedanput
b) jedan put
c) dva puta
d) tri i više puta

11. Da li ste tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća) napredovali u istom poduzeću:
a) ne, nisam nikada
b) da, po rukovodnoj liniji
c) da, po stručno-izvršnoj liniji

12. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan:
a) do 6 sati
b) 7 do 8 sati
c) 9 do 13 sati
d) preko 13 sati
e) ne mogu procijeniti

13. Da li upotpunjujete i proširujete stečena znanja:
a) da, stalno
b) povremeno
c) veoma malo
d) nedovoljno, zbog zauzetosti
e) uopće ne

14. Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama:
    a) član sam jedne od stranaka
    b) nisam član nijedne stranke, ali simpatiziram jednu
    c) nisam član ni simpatizer nijedne stranke, niti me to zanima

Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama: 1 – ni malo 2 – malo 3 – prilično 4 – u potpunosti	Ni malo	Malo	Prilično	U potpunosti
15. Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	1	2	3	4
16. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	1	2	3	4
17. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	1	2	3	4
18. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	1	2	3	4
19. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	1	2	3	4
20. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	1	2	3	4
21. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	1	2	3	4
22. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?	1	2	3	4
23. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?	1	2	3	4
24. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	1	2	3	4
25. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju? Postoji određeni sistem djelovanja i prema njemu se ponaša.	1	2	3	4
26. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	1	2	3	4
27. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	1	2	3	4
28. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	1	2	3	4
29. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog? (stalno, neprekidno kreiranje novoga)	1	2	3	4
30. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	1	2	3	4
31. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano? (odnosi se na to da putem statuta, pravilnika, priručnika i odluka pokazuje način na koji se trebaju obavljati poslovne aktivnosti)	1	2	3	4
32. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje? Autokratski stil vodstva i centralizirano odlučivanje odnosi se na to da jedna osoba ima neograničenu moć, donosi sve odluke, bez uvažavanja drugih i slušanja njihovih prijedloga. Svi zaposlenici su direktno odgovorni jednoj osobi, vođi.	1	2	3	4
33. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	1	2	3	4
34. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	1	2	3	4
35. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	1	2	3	4
36. Koliko je Vaše poduzeće pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	1	2	3	4
37. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	1	2	3	4
38. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	1	2	3	4
39. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	1	2	3	4
40. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	1	2	3	4

41. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?	1	2	3	4
42. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	1	2	3	4
43. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	1	2	3	4
44. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	1	2	3	4
45. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?	1	2	3	4
46. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	1	2	3	4
47. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	1	2	3	4
48. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	1	2	3	4
49. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju? (Odnosi se na to da za donošenje odluka i upravljanje nije zadužena samo jedna osoba, već postoji više razina, menadžera koji može samostalno donositi odluke za poslove koji su u njegovoj nadležnosti.)	1	2	3	4
50. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	1	2	3	4
51. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	1	2	3	4
52. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	1	2	3	4
53. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	1	2	3	4
54. Koliko je Vaše poduzeće prilikom uvođenja promjena razvojno i poduzetnički orijentirano?	1	2	3	4
55. U kolikoj je mjeri Vaše poduzeće kreativno prilikom uvođenja promjena?	1	2	3	4
56. Koliko Vaše poduzeće stvara poticajnu i stvaralačku klimu kad je potrebno uvesti određenu promjenu?	1	2	3	4
57. Koliko menadžment Vašeg poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene?	1	2	3	4
58. Koliko su zaposlenici uključeni u dijagnozu problema, razvoj rješenja te u sam proces promjene?	1	2	3	4
59. Koliko Vi osobno ulažete napora da bi određena promjena u poduzeću uspjela?	1	2	3	4
60. U kolikoj mjeri zaposlenici poduzeća pokazuju interes za uključenje u proces promjene?	1	2	3	4
61. Koliko često različiti odjeli poduzeća surađuju kako bi se provele određene promjene?	1	2	3	4
62. Koliko pojedini dijelovi poduzeća imaju stupanj autonomije prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena?	1	2	3	4
63. Koliko je Vaše poduzeće strogo formalno organizirano kad se uvode promjene?	1	2	3	4
64. Koliko je Vaše poduzeće centralizirano prilikom donošenja odluka o uvođenju promjena?	1	2	3	4
65. Koliko se u Vašem poduzeću prilikom uvođenja promjena poduzimaju samo nerizični poslovi?	1	2	3	4
66. Koliko Vaše poduzeće sprječava promjene kako bi se zadržalo postojeće stanje?	1	2	3	4
67. Koliko Vaše poduzeće zahtijeva ponašanje prema pravilima i normama prilikom uvođenja različitih promjena?	1	2	3	4
68. Koliko po Vašem mišljenju organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama?	1	2	3	4
69. Koliko organizacijska predanost zaposlenika pridonosi uspješnoj provedbi organizacijske promjene?	1	2	3	4

70. Koliko povjerenje zaposlenika u menadžment utječe na uspješnu provedbu promjene?	1	2	3	4
71. U kolikoj mjeri poduzeće teži promjenama kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici)?	1	2	3	4
72. Koliko provedene promjene doprinose povećanju efikasnosti poduzeća te poboljšanju i jačanju organizacijske kulture?	1	2	3	4