# Upravljanje promjenama i organizacijska kultura hotela Villa Argentina u Dubrovniku

**Miloš, Hrvoje**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*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:124:987921

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

# UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKA KULTURA HOTELA VILLA ARGENTINA U DUBROVNIKU

**Mentor:**

**Doc. dr. sc Anita Talaja**

**Student:**

**Miloš Hrvoje**

**Split, veljača. 2016.**

## SADRŽAJ:


**1. UVOD ..... 4**

**1.1. Problem istraživanja ..... 4**

**1.2. Predmet istraživanja ..... 5**

**1.3. Svrha i cilj istraživanja ..... 7**

**1.4. Istraživačke hipoteze ..... 7**

**1.5. Metode istraživanja ..... 11**

**1.6. Doprinos istraživanja ..... 11**

**1.7. Struktura diplomskog rada ..... 12**

**2. OPĆENITO O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI I ORGANIZACIJSKOJ KLIMI ..... 14**

**2.2. Elementi organizacijske kulture ..... 15**

**2.3. Osnovne funkcije organizacijske kulture ..... 17**

**2.4. Oblici organizacijske kulture ..... 19**

**2.5. Organizacijska klima ..... 20**

**3. POJAM UPRAVLJANJA PROMJENAMA ..... 23**

**3.1. Definiranje upravljanja promjenama ..... 23**

**3.2. Proces upravljanja promjenama ..... 24**

**3.3. Uloga organizacijske kulture u upravljanju promjenama ..... 26**

**3.4. Proces prilagodbe organizacijske kulture na promjene ..... 28**

**4. KONCEPT KONKURENTSKE PREDNOSTI ..... 36**

**4.1. Općenito o konkurentskoj prednosti ..... 36**

4.1.1. Definicija konkurentske prednosti i održiva konkurentska prednost ..... 37

4.1.2. Principi postizanja konkurentske prednosti ..... 40

4.1.3. Izvori konkurentskih prednosti ..... 42

**4.2. Povezanost organizacijske kulture i konkurentske prednosti organizacije ..... 43**

**4.3. Povezanost upravljanja promjenama i konkurentske prednosti ..... 44**

**5. EMPRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE ORGANIZACIJSKE KULTURE U UPRAVLJANJU PROMJENAMA NA PRIMJERU HOTELA „VILLA ARGENTINA“ ..... 46**

**5.1. Opći podaci o hotelu „Villa Argentina“ ..... 46**

**5.2. Rezultati provedenog istraživanja ..... 47**
5.2.1. Metodologija istraživanja ..... 48
5.2.2.Opće karakteristike uzorka istraživanja ..... 48
5.2.3. Testiranje hipoteza ..... 57
5.2.4. Ograničenja istraživanja ..... 62
**6. ZAKLJUČAK ..... 63**
**SAŽETAK ..... 65**
**SUMMARY ..... 66**
**LITERATURA ..... 67**
**POPIS SLIKA ..... 71**
**POPIS TABLICA ..... 71**
**POPIS GRAFIKONA ..... 72**
**PRILOZI ..... 73**

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Suvremene organizacije posluju u izrazito promjenjivim i turbulentnim uvjetima. Konstantne promjene utječu na društvo, ekonomiju, industriju, organizacije i njihove funkcije, poslove te na osobne stavove pojedinaca. Najznačajniji uzrok promjena u današnje doba predstavljaju složeni globalizacijski procesi, liberalizacija i porast konkurentnosti te dinamičan razvoj tehnologije. Zbog toga je nužno da organizacije budu u visokom stupnju fleksibilne kako bi se što brže i uspješnije prilagodile novonastalim situacijama. Dakle, promjenama je potrebno upravljati. Upravljanje promjenama moguće je definirati kao proces mijenjanja, tj.modificiranja postojeće organizacije.[1]

S druge strane, Daft pod upravljanjem promjenama podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.[2] Osim već spomenutih inicijatora i uzroka promjena koji potječu iz makro okoline organizacije, postoje i oni koji se nalaze u njenoj mikro okolini, a oni mogu biti kupci/korisnici usluga, konkurencija, dobavljači, i sl.

Jedan od ključnih čimbenika koji utječe na uspješnost upravljanja promjenama u organizaciji jest organizacijska kultura. Ona predstavlja relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira organizacijsko ponašanje te usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa unutar organizacije. Kao takva, organizacijska kultura izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije (zaposlenicima pruža smjernice o tome kakvo je ponašanje poželjno i prihvatljivo a kakvo nije u određenim okolnostima poslovanja). Adekvatna i jaka kultura jedan je od temeljnih preduvjeta realizacije određene strategije te se na odgovarajući način očituje kao svojevrstan supstitut nizu pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica.[3]

"Organizacijska kultura je široko rasprostranjen model aktivnosti, interakcija, normi, osjećaja, mišljenja, vjerovanja, pristupa, vrijednosti i procesa u organizaciji."[4]Menadžeri moraju djelovati na način da kulturu svoje organizacije dobro upoznaju, shvate te pronađu način kako

[1] Certo,S.C. (1989): Principles of Modern Management, 4th ed, Boston, Allyn and Bacon, str. 36.
[2]Daft, R.L. (2001): Organization Theory and Design, Sevent Edition, South West Publishing, Tomson Learing, Vanderbilt Univerzity, str. 45.
[3]Žugaj, M., Šehanovic, J. (1999), Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, str. 187.
[4]Zdrilić, I. Puvača, M.; Roso, D. (2010): Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Zagreb, str. 509.

bi mogli pripremiti svoje zaposlenike na promjene i osigurati njihovo prihvaćanje i kvalitetnu provedbu. Osnovne funkcije organizacijske kulture jesu da pruža članovima organizacijski identitet i osjećaj zajedničke svrhe, određuje granice među organizacijama, pojačava kolektivnu odanost (privrženost), osigurava stabilnost organizacije postavljajući određene standarde ponašanja te olakšava pojedincu razumijevanje vlastite okoline dajući smisao događajima koji ga okružuju. Vrijednost organizacijske kulture reflektira se u prihvaćanju određenog obrasca ponašanja, što kod zaposlenih ulijeva osjećaj identificiranja s organizacijom, lakše predavanje radnim obvezama te poboljšava stabilnost socijalnih odnosa unutar organizacije.

Važnost poznavanja kulture određene organizacije dolazi do izražaja u situacijama kada je potrebno mijenjati organizaciju i/ili upravljati razvojem organizacije. Ukoliko organizacijska kultura koči uspjeh, potrebno je razmotriti promjenu kulture.Nju je nemoguće točno dijagnosticirati i namjerno mijenjati, ali je njome ipak moguće upravljati, npr. metodom upravljanja organizacijskim razvojem. Potonje predstavlja planirani postupak značajnog mijenjanja interpersonalnog, grupnog, intergrupnog i organizacijskog ponašanja koji se provodi kroz dulje vremensko razdoblje pod vodstvom vanjskog konzultanta. Organizacijska kultura koja vrednuje otvorenost i povjerenje, podržava ljude u njihovom individualnom rastu i razvoju te koja budi u zaposlenima želju da budu dijelom organizacije, integralni je dio pozitivne radne okoline.[5]

Sve predhodno navedeno predstavlja problem istraživanja.

## 1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada jest utvrđivanje načina na koje organizacijska kultura utječe na proces upravljanja promjenama te dobivanje spoznaja o tome kakva je priroda veze između organizacijske kulture i konkurentske prednosti neke organizacije.

Mnoge organizacije dugoročno rastu i opstaju i kreiraju i održivu konkurentsku prednost, dok druge propadaju i nestaju.U takvim okolnostima nameće se logičko pitanje zašto neke organizacije imaju sposobnost upravljanja vlastitom strategijom, strukturom i kulturom kako bi stekle pristup resursima iz okoline, dok druge u tome ne uspijevaju. Razlog je moguće pronaći u činjenici da uspješne organizacije znaju pravodobno odgovoriti na zahtjeve za

[5] Warr, P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London, str. 281.

konstantnim prilagodbama okolini kako bi kreirala i održala svoju konkurentsku prednost i postigla dugovječnost na tržištu. Postoji mali broj poduzeća koja se mogu pohvaliti činjenicom da njihovo ime na tržištu postoji već preko 100 godina. Istraživanje provedeno na uzorku najstarijih uspješnih američkih poduzeća naglašava kako je karakteristika tih poduzeća da su bila osjetljiva na promjene okoline. Znala su se adekvatno prilagoditi tržištu te su uspješno upravljala organizacijskim promjenama. Poduzeća su shvatila koliko je snažna i značajna uloga aktivnog i uspješnog upravljanja promjenama u izgradnji njihove dugoročne sposobnosti. Zadržala su tijekom godina svoje ključne vrijednosti i principe i njegovala ih, a kada su provodila promjene, bila su pažljiva prema promjenama tako da su veliku pažnju posvećivala i njihovom planiranju i implementaciji.[6]

Organizacijske promjene i upravljanje istima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet svake organizacije. Uzrok tome leži u različitim čimbenicima iz okoline koji su izvan kontrole menadžmenta, ali i u različitim problemima unutar organizacija koji se mogu riješiti samo odgovarajućim promjenama.[7]Budući da ključni element svake organizacije predstavljaju ljudi i njihovi stavovi, provođenje promjena i uspješno upravljanje njima uz istodobno stvaranje održive konkurentske prednosti moguće je jedino promjenom stavova u željenome smjeru.Na stavove ljudi moguće je uspješno djelovati putem organizacijske kulture. Upravo detaljno rasvjetljavanje i objašnjavanje veze između organizacijske kulture i procesa upravljanja promjenama te konkurentske prednosti organizacije predstavlja temeljnu preokupaciju ovoga rada.

Kako bi se riješio istraživački problem, provest će se odgovarajuće empirijsko istraživanje u hotelu "Villa Argentina" u Dubrovniku. Ispitat će se suština i karakteristike njegove organizacijske kulture te njena uloga u poticanju potrebnih promjena. Također će se ispitati na koji način ona utječe na kreiranje i održavanje konkurentske prednosti spomenutog hotela koja mu osigurava uspjeh i opstanak na tržištu. U tu svrhu obavit će se intervjuiranje i anketiranje zaposlenika hotela te ispitivanje njegovih odgovarajućih baza podataka. Dobivena saznanja predstavljat će odgovarajući komplement teorijskim spoznajama do kojih će se doći tijekom istraživanja, a koje se tiču organizacijske kulture i njenog utjecaja na upravljanje promjenama i stvaranje konkurentske prednosti u općenitome smislu.

[6] Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zagreb, str. 39.
[7]Aleksić, A. (2009): op.cit., str. 40.

## 1.3. Svrha i cilj istraživanja

Cilj istraživanja je prikupljanjem relevantnih informacija saznati i opisati način na koji organizacijska kultura može utjecati na upravljanje promjenama u nekoj organizaciji i stvaranje njene konkurentske prednosti te upotpuniti i eventualno dokazati relevantne teorijske postavkena primjeru dubrovačkog hotela "Villa Argentina".

Nadalje, svrha diplomskog rada je da se na temelju dostupne literature pronikne u srž veze između organizacijske kulture i upravljanja promjenama te stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Također, njegova svrha je da na temelju empirijskog istraživanja organizacijske kulture hotela "Villa Argentina" predloži mjere za rješavanje nepovoljne situacije u ovome području, ukoliko se hotel u njoj nalazi.

Dobivanje odgovora na ključna pitanja omogućit će dokazivanje, odnosno opovrgavanje postavljenih istraživačkih hipoteza koje predstavljaju središnju okosnicu rada. Pri tome su spomenuta pitanja sljedeća:

- Kakvu ulogu ima organizacijska kultura u upravljanju promjenama unutar neke organizacije?
- Je li organizacijska kultura hotela "Villa Argentina" takva da djeluje pozitivno na poticanje potrebnih promjena u skladu sa zahtjevima makro i mikro okoline ili ih pak zbog nekih svojih karakteristika i specifičnosti koči?
- Postoji li i kakva je veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti neke organizacije?
- Zauzima li hotel "Villa Argentina" konkurentsku prednost na tržištu i ima li njegova organizacijska kultura ikakvog utjecaja na to, kao i na održavanje te prednosti?

## 1.4. Istraživačke hipoteze

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja postavljaju se dvije istraživačke hipoteze koje je daljnjim istraživanjem potrebno dokazati ili pak opovrgnuti:

Temeljne radne hipoteze:

**H1: Organizacijska kultura poduzeća pozitivno utječe na postizanje konkurenstke prednosti.**

Kad neko poduzeće ostvari profit koji nadmašuje prosjek cjelokupne industrije, tada ono posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju. Michael Porter je definirao dva glavna tipa konkurentske prednosti - prednost u cijeni i prednost u diferencijaciji. Prednost u cijeni (*cost advantage*) jest kada poduzeće ima mogućnost ponuditi isti proizvod ili uslugu po nižoj cijeni od konkurencije, ili kada nudi proizvod ili uslugu veće vrijednosti po istoj cijeni. To omogućava poduzeću da ponudi superiornu vrijednost kupcima ili pak da ostvari natprosječan profit.[8]

Prednost u diferencijaciji i cijeni poznati su kao pozicijske prednosti (*positional advantage*) iz razloga što opisuju poziciju poduzeća u industriji kao lidera ili po cijeni ili po diferencijaciji. Pristup sa stajališta resursa (*resource based view*) ističe kako poduzeće koristi svoje resurse i sposobnosti u svrhu kreiranja komparativne prednosti. Dakle, da bi poduzeće ostvarilo komparativnu prednost, ono mora raspolagati superiornim resursima ili sposobnostima u odnosu na konkurenciju.[9]

Resursi predstavljaju inpute u procesu proizvodnje. Oni mogu biti fizičke, financijske, organizacijske, tehnološke prirode, a mogu se također odnositi i na patente, know-how, reputaciju poduzeća i tržišnu vrijednost marke, ljudski kapital i sl.[10]Poduzeće stvara vrijednost obavljajući niz aktivnosti koje je Porter definirao kao lanac vrijednosti (*value chain*). Pored vlastitih aktivnosti za stvaranje vrijednosti, određeno poduzeće radi u vrijednosnom sustavu vertikalnih aktivnosti koje uključuju dobavljače i članove kanala. Da bi se postigla konkurentska prednost, poduzeće mora obavljati jednu ili više aktivnosti koje kreiraju vrijednost na način koji će donijeti veću vrijednost od konkurencije.[11]Kao temeljne prednosti koje imaju krucijalno značenje za konkurentsku prednost ističu se organizacijsko učenje, rutine i sposobnosti.Organizacije koje se uspješno prilagode zahtjevima tržišta/industrije, preživjet će i dalje rasti, dok su one koje se ne uspiju prilagoditi osuđene na propast i izlazak iz tržišta/industrije.[12]

[8]Aleksić, A. (2009): op.cit., str. 40.
[9]Porter, M. E. (1985): The Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, str. 151.
[10]Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, str.,115.
[11]Porter, M. E., op.cit., str. 152.
[12]Aleksić, A. (2009): op.cit., str. 41.

Četiri glavna elementa koja determiniraju održivost konkurentske prednosti, a koja su izvedena iz resursa, jesu trajnost, transparentnost, transferabilnost i mogućnost kopiranja.[13]

Znanje i inovacije (ljudski resursi) postaju sve važniji izvori konkurentske prednosti organizacija. Znanje zaposlenika, ugled poduzeća na tržištu, sposobnost učenja, inovativnost i kreativnost predstavljaju sastavni dio nematerijalne imovine poduzeća čiji udio u ukupnoj vrijednosti poduzeća posljednjih nekoliko desetljeća bilježi izrazitu tendenciju rasta. Organizacijska kultura i struktura imaju ključnu ulogu u izgradnji kapaciteta poduzeća i njegovih zaposlenika za fleksibilan odgovor na pritiske iz okoline. Kreiranjem poticajne i afirmativne atmosfere u poduzeću pokreće se kreativni potencijal zaposlenika te potiče njihov maksimalan doprinos razvoju poslovanja.[14]Organizacijska kultura ističe se kao jedna od važnih komponenti koje organizacije (pogotovo lideri) mogu iskoristiti u svrhu održavanja vlastitih performansi, izgradnje etičkih i moralnih organizacija te njegovanja održive konkurentske prednosti. Organizacije koje dobro razumiju svoju organizacijsku kulturu i doživljavaju je ozbiljno imaju sposobnost boljeg predviđanja rezultata na tržištu te donošenja odluka u skladu s predviđenim posljedicama djelovanja.[15]

**H2: Upravljanje promjenama pozitivno utječe na postizanje konkurentske prednosti poduzeća.**

Organizacije se nalaze u dinamičnoj okolini, kojoj se moraju prilagođavati – tj. prema potrebi mijenjati svoju organizacijsku strukturu (i druge elemente organizacije). U tom se kontekstu upravljanje promjenama definira kao menadžerski proces uz pomoć kojeg se uvode inovacije te organizacije prilagođavaju promjenjivim uvjetima u okruženju.[16]

Većina organizacija ne uvodi promjene ni inovacije kojim bi se diferencirale od konkurencije. Sve one većinom komuniciraju s istim potrošačima ili potencijalnim potrošačima pa čak i s međusobnim potrošačima. Često sudjeluju na istim konferencijama, stoga ako sve one uvode slične promjene na sličan način teško se mogu razlikovati. U beskonačnoj tržišnoj utrci nema pobjednika, samo gubitnika. Upravljanje promjenama znači opstanak. Inicijativa za promjenama dat će mjerljive rezultate i koristi. Promjene mogu biti u rasponu od relativno

[13]Grant, R. , op.cit., str. 115.
[14] Alpeza, M. (2010): Znanje kao konkurentska prednost poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 12.
[15] Boniface C. Madu (2012): Oragnizational culture as driver of competitive advantage, Grand Canyon University, Journal of Academic and Business Ethics, str. 1.
[16] Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. (2005): Organisational change in transition societies, Ashgate, Aldershot, str. 36.

malih izmjena (uvođenje novih proizvoda) do daleko značajnijih (npr. novi distribucijski kanali).

Pridavanje pažnje upravljanju promjenama postaje krucijalno za postizanje konkurentske prednosti. No, novčana ulaganja nisu dovoljna da bi upravljanje promjenama postalo ključna kompentencija, već je potrebna upornost i predanost.[17]

**H3: Organizacijska kultura pozitivno utječe na upravljanje promjenama u poduzeću.**

Suvremene organizacije posluju u izrazito promjenjivoj okolini. Zbog toga je bitno da budu u visokome stupnju prilagodljive, što implicira nužnost adekvatnog upravljanja promjenama. U općenitome smislu upravljanje promjenama podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.[18]

Organizacijska promjena trebala bi započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja.[19]Dakle, za prihvaćanje organizacijske promjene koju pokreće menadžment, potrebno je utjecati na stav zaposlenika. Naime o njemu ovisi hoće li osoba pokazati otpor prema promjeni ili će pak tu promjenu prihvatiti. Na stav zaposlenika na najbolji način se može utjecati organizacijskom kulturom. Ona se definira kao relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira organizacijsko ponašanje te usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa unutar organizacije.[20]

Budući da organizacijska kultura posredstvom svojih komponenti oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji, ona može djelovati i na izgradnju spremnosti na promjenu, a time i njezinu uspješnu provedbu.[21]Iz svega toga proizlazi važna menadžerska uloga. Prije nego menadžer donese odluku o provođenju organizacijske promjene, njegova dužnost je provesti analizu organizacijske kulture. Ukoliko želi osigurati spremnost zaposlenika na promjene i njihov pozitivan stav prema istima, menadžer bi trebao oblikovati takav sustav vrijednosti unutar organizacijske kulture te takav stil vodstva koji potiče vanjski fokus, fleksibilnost, visok stupanj društvenosti i solidarnosti, psihološku sigurnost i povjerenje. Spomenute

[17]Lamarsh Global (2013): Make Change Management Your Competitive Differentiator, dostupno na: http://www.lamarsh.com/make-change-management-your-competitive-differentiator/, [2.1.2016.]
[18]Daft, R.L.,op.cit., 49.
[19]Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 80.
[20] Žugaj, M., Šehanovic, J., Cingula, M. , op.cit., str. 190.
[21] Belak , op.cit., str.87.

karakteristike organizacijske kulture pozitivno će utjecati na zaposlenikovu spremnost i prihvaćanje organizacijske promjene te će također njezinu provedbu učiniti uspješnom.[22]

Pri promjeni kulture ne bi se trebao zanemariti početni otpor promjenama, koji je vjerojatan, u trenucima kada zaposleni dobiju jasan uvid u to koliko su one duboke i u kojem stupnju utječu na tradicionalan način djelovanja. Promjena kulture očituje se kao jedan od najvećih izazova s kojima će se organizacija ikada susresti, stoga za to neophodnu važnost zauzima podrška vrhovnog managementa.[23]

## 1.5. Metode istraživanja

U skladu s različitim zahtjevima teorijskog i empirijskog dijela rada definirane su odgovarajuće metode istraživanja koje će se koristiti prilikom istraživanja.Prilikom izrade teorijskog dijela rada koristit će se sljedeće opće znanstvene metode:

- metoda deskripcije (za opisivanje teorija, činjenica, procesa, itd.),
- metoda klasifikacije (kod podjele složenijih pojmova na jednostavnije),
- metoda analize (kod raščlanjivanja složenijih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove),
- metoda sinteze (za povezivanje jednostavnijih dijelova u složenije cjeline),
- metoda komparacije (za uspoređivanje različitih teorija, metoda i mjera),
- metode indukcije i dedukcije (u svrhu donošenja zaključaka).

Za potrebe empirijskog dijela rada obavit će se pretraživanje odgovarajućih baza podataka hotela "Villa Argentina" te će se za prikupljanje primarnih podataka koristiti anketni upitnik. Svi prikupljeni podaci bit će analizirani korištenjem programa za statističku analizu podataka SPSS s ciljem verifikacije postavljenih hipoteza rada.

## 1.6. Doprinos istraživanja

Empirijskim istraživanjem karakteristika organizacijske kulture hotela "Villa Argentina" i njezine uloge u procesu provođenja potrebnih promjena u skladu sa zahtjevima okoline nastoji se doprinijeti boljem shvaćanju općenitog međuodnosa između organizacijske kulture

[22]Belak , op.cit., str. 90.
[23]Zdrilić, I. Puvača, M. ; Roso, D. (2010): Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, str. 509.

i procesa upravljanja promjenama u nekoj organizaciji.Također, ovaj rad želi doprinijeti i pružanju spoznaja o postojanju veze između organizacijske kulture i konkurentskih prednosti neke organizacije. U tome smislu koristit će se opća teorijska saznanja iz područja na koje se odnosi problem istraživanja, ali i praktični primjer temeljen na empirijskom istraživanju.

Doprinos istraživanja također se ogleda i u djelovanju na povećanje svjesnosti o važnosti uloge organizacijske kulture u upravljanju potrebnim promjenama te daje ideju o tome kakvekarakteristike bi ona trebala imati kako bi neka organizacija uspješno poslovala na tržištu te se uspješno nosila s pritiscima određenih globalnih trendova koji su neizbježni.

Konačno, doprinos istraživanja na direktan ili indirektan način otkriva i potencijalne pogreške i propuste promatranog hotela u odnosnom segmentu poslovanja te uz pomoć teorijskih postavki daje ideju i okvirne smjernice zaposlenicima o potrebama poduzimanja određenih korektivnih aktivnosti na tome području.

### 1.7. Struktura diplomskog rada

U strukturalnom smislu diplomski rad bit će podijeljen na ukupno sedam dijelova uključujući uvod, zaključak i sažetak.U prvom, uvodnom dijelu rada ukratko će se predstaviti i objasniti problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljevi i svrha istraživanja, korištene metode u istraživanju te doprinos istraživanja.Drugi dio rada obrađivat će opću teorije organizacijske kulture i organizacijske klime u sklopu čega će objasniti sam pojam i definiciju organizacijske kulture, njene elemente, temeljne funkcije i oblike te organizacijsku klimu.

U trećem dijelu rada izložit će se općenita problematika uloge organizacijske kulture u upravljanju promjenama, što će obuhvatiti i objašnjavanje situacija kada organizacijska kultura može biti prepreka promjenama, zatim promjene u organizacijskoj kulturi te sam proces prilagodbe organizacijske kulture na promjene. Nadalje, četvrti dio rada bavit će se se povezanošću organizacijske kulture i konkurentske prednosti neke organizacije. U tome kontekstu na početku će nužno elaborirati i općenitu teoriju konkurentske prednosti, uključujući definiciju, principe i izvore konkurentskih prednosti.

Peti dio rada na neki način će predstavljati njegovu srž jer će se baviti prezentiranjem i objašnjavanjem rezultata provedenog empirijskog istraživanja uloge organizacijske kulture u upravljanju promjenama na primjeru dubrovačkog hotela "Villa Argentina". U tome smislu na

početku će prezentirati opće podatke o hotelu, a zatim će navoditi metodologiju istraživanja, prikazati analizu i interpretaciju prikupljenih podataka, testirati polazne hipoteze te objasniti eventualna ograničenja istraživanja.Napokon, šesti dio rada predstavljat će zaključak do kojeg se došlo na temelju istraživanja, dok će sedmi dio rada prikazati njegov kratak sažetak.

# 2. OPĆENITO O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI I ORGANIZACIJSKOJ KLIMI

Organizacijska kultura predstavlja jedan od ključnih čimbenika koji utječe na uspješnost upravljanja promjenama u nekoj organizaciji. To je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira organizacijsko ponašanje te usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa unutar organizacije. Kao takva, organizacijska kultura izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije (zaposlenicima pruža smjernice o tome kakvo je ponašanje poželjno i prihvatljivo a kakvo nije u određenim okolnostima poslovanja). Adekvatna i jaka kultura jedan je od temeljnih preduvjeta realizacije određene strategije te se na odgovarajući način očituje kao svojevrstan supstitut nizu pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica.[24]

Organizacijska kultura je stabilna i ne mijenja se brzo budući da uključuje učenje, prenošenje znanja, uvjerenja i obrasce ponašanja koji se formiraju tijekom određenog vremenskog razdoblja. U literaturi postoji širok raspon različitih definicija organizacijske kulture, a neke od njih prikazane su u Tablici 1.

**Tablica 1.Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima**

| *Organizacijska kultura je…* | *Autor* |
|---|---|
| "u kontekstu organizacija, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika." | Weihrich, H., Koontz, H. (1994) |
| "niz vrijednosti, normi i uvjerenja." | Handy, C.B. (1986) |
| "sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi." | Harris,P.R., R.T. Moran (1981) |
| "pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji." | Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S. (1991) |
| "donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva." | Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989) |

Izvor: autor prema Weihrich, H., H. Koontz (1994.): Menadžment, 10. izdanje, MATE, Zagreb, str.334.; Handy, C.B. (1986.): Understanding Organization, 3. edition, Penguin Books, Harmondsworth, str.187.; Harris,P.R., R.T. Moran (1981.): Managing Cultural, 2 edition, Gulf Public Co., Houston, str. 103.; Bahtijarević-Šiber, F. et al. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 202; Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989): Changing Culture, Institute of Personal Management, London, str. 34.

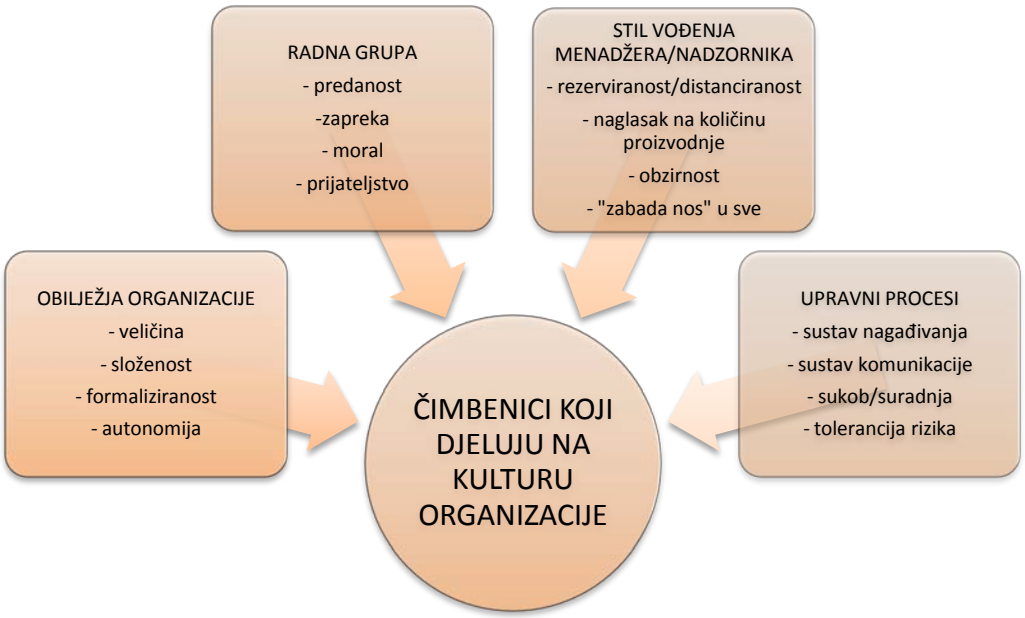
Prethodno navedene definicije sugeriraju nam da organizacijska kultura predstavlja sintezu vjerovanja, stila, ponašanja i djelovanja te da se njome usmjerava ponašanje pojedinaca i svih zaposlenih u organizaciji, kao što je i ranije rečeno. Ona je isprepletena s ciljevima i životnom filozofijom organizacije. Od izuzetne je važnosti da menadžeri budu dobro upoznati s

[24] Žugaj, M., Šehanović, J. , op.cit., str. 189.

kulturom svoje organizacije, dok prilagođavanje kulturi predstavlja presudan čimbenik opstanka neke organizacije. Uspješno djelovanje u organizaciji moguće je ostvariti ukoliko su elementi organizacijske kulture usklađeni s ciljevima organizacije.

Na organizacijsku kulturu, pa tako i na organizaciju uopće djeluju brojni čimbenici među kojima posebno mjesto pripada odnosima u radnoj skupini, stilu vođenja menadžera, obilježjima organizacije kao i upravnim procesima, koji egzistiraju u organizaciji.[25]To prikazuje Slika 2.

**Slika 1.Čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije**




Izvor: Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 594.

## 2.1. Elementi organizacijske kulture

Elemente organizacijske kulture, odnosno pojavu kulture poduzeća moguće je susresti na mnogim mjestima i gotovo u svim aktivnostima poduzeća. U svrhu potpunijeg i boljeg razumijevanja organizacijske kulture i njene suštine, neophodno je poznavati njene najvažnije elemente. Postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a oni su sljedeći[26]:

[25] Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 594.
[26]Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2, Ekonomski fakultet u Zadru, Zadar, str. 87.

- *organizacijske vrijednosti*- one predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. Ovdje je posebno riječ o međusobnom povjerenju zaposlenika, prodornom toku informacija, odgovarajućem stilu vodstva i delegiranju odluka, financijskoj stabilnosti poduzeća, itd. Organizacijske vrijednosti izražavaju se kao svrha izražavaju se kao svrha ili strateški ciljevi organizacije.
- *organizacijska klima*- predstavlja radn atmosferu koja je izražena putem shvaćanja zaposlenih, njihovih iskustava i međuodnosa te odnosa prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. U ovome kontekstu se prevenstveno radi o odnosu zaposlenika prema radu i međuodnosima s ostalim zaposlenicima unutar organizacije. Njezina temeljna funkcija je učiniti zaposlenika zadovoljnim, što ima pozitivan utjecaj na uspješnije poslovanje organizacije.
- *menadžerski stil*- odnosi se na način na koji se menadžer ponaša u poduzeću (organizaciji). Suprotne strane u kontinuumu unutar kojeg se kreću menadžerski stilovi u poduzeću (organizaciji), predstavljaju autokratski i demokratski stil. Pri tome je autokratski stil specifičan za menadžera koji nema komunikaciju s podređenima te je primarno fokusiran na samostalno obavljanje zadataka. S druge strane, značajka demokratskog stila je menadžer koji razvija i ima prijteljski odnos sa svojim podređenima te se opušteno ponaša prema njima, uz poticanje komunikacije u svim smjerovima.

Osim navedene klasifikacije elemenata organizacijske kulture, postoji još jedna koja elemente organizacijske kulture dijeli na vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, jezik i komunikacije te običaje i rituale. Organizacijska kultura se klasificira na ovakav način iz razloga što upravo njihove specifične kombinacije čine sastavne dijelove kulture svake organizacije. U nastavku slijedi opis spomenutih elemenata:[27]

- *Vrijednosti*- one se obično vezuju uz prioritete koji imaju bitno značenje za razvoj i opstanak neke organizacije.
- *Norme*- vezuju se uz postupak kojim se želi nešto postići te otkrivaju kakvo je ponašanje zaposlenih prihvatljivo i očekuje se te kakvi su oblici ponašanja neprihvatljivi i kažnjivi.
- *Stavovi i uvjerenja*- uključuju temeljna načela i standarde ponašanja organizacije.

[27]Belak, S., Ušljebrka, I.,op.cit., str. 88.

- *Običaji i rituali*- koriste se u svrhu stimuliranja i osnaživanja identifikacije djelatnika s organizacijom te potiču stvaranje navika ponašanja i međusobnih odnosa.
- *Jezik i komunikacije*- jezik kao element organizacijske kulture obično se povezuje sa socijalnim statusom djelatnika u organizaciji. On služi kao sredstvo uvjeravanja, naređivanja i emocionalnog rasterećivanja. Komunikacija služi za izražavanje vlastitog identiteta, neovisno radi li se o verbalnom ili pak neverbalnom načinu izražavanja.

Ovdje je potrebno napomenuti da navedeni elementi omogućavaju organizacijskoj kulturi sposobnost oblikovanja i usmjeravanja ponašanja, razmišljanja, stava, uvjerenja, čak i osjećaja zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Drugim riječima, jedna je od glavnih mogućnosti organizacijske kulture da je pomoću nje moguće upravljati organizacijom. Sve se to može pripisati činjenici da se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji. To pak znači da stvaranje čvrste organizacijske kulture možebitno smanjuje otpor zaposlenika prema promjeni i utječe na izgradnju njihova pozitivna stava prema istoj.[28]

## 2.2. Osnovne funkcije organizacijske kulture

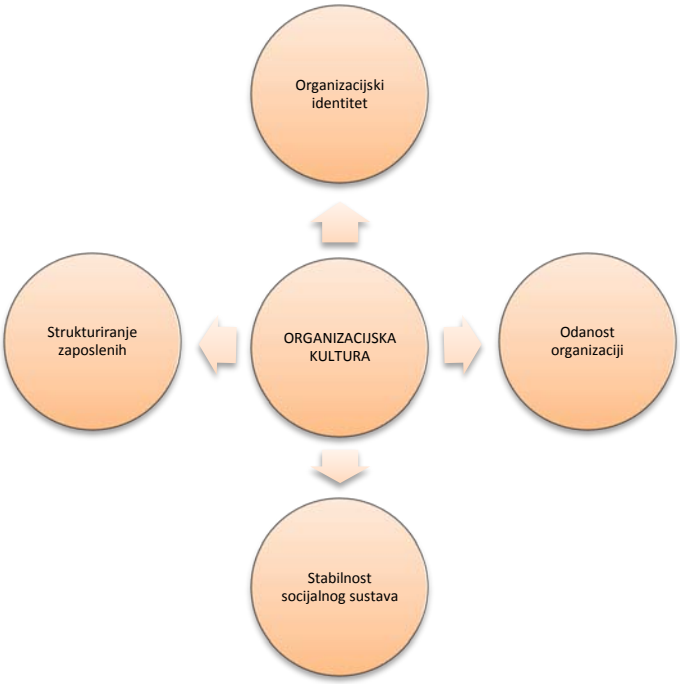
Organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije, a one su sljedeće[29]:

1. Pružanje osjećaja identiteta i pripadnosti organizaciji članovima te organizacije,
2. Postizanje odanosti zaposlenih organizaciji,
3. Stvaranje stabilnosti unutar organizacije,
4. Strukturiranje zaposlenih uz davanje uvida o tome u kakvoj okolini članovi organizacije rade.

Ove četiri osnovne funkcije mogu se zorno predočiti kao na Slici 2.

[28]Ibidem
[29] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.M. (2004): Organizacijskakultura, TIVA, Tiskara Varaždin, str.12.

**Slika 2. Četiri osnovne funkcije organizacijske kulture**




Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA, Tiskara Varaždin, str. 15.

Konstantna briga za potrošače i upravljanje zaposlenima krucijalni su čimbenici uspješnosti poslovanja organizacija.Na njih utječe organizacijska kultura, što se inirekno reflektira i na razinu uspješnosti poslovanja. Ključne funkcije organizacijske kulture koje služe za ostvarenje ciljeva organizacija jesu sljedeće[30]:

- potenciranje kreativnosti i inovativnosti zaposlenika,
- poticanje skladnih međuljudskih odnosa i timskog rada,
- kreiranje pozitivnog imidža organizacije,
- postizanje sklada između ciljeva organizacije i zaposlenih.

Poznavanje funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, određuje prenošenje organizacije prema okolini, stvara subkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na stajališta i angažiranost djelatnika organizacije te pomaže pri decentralizaciji i sprečavanju nereda unutar organizacije. Velik broj funkcija organizacijske kulture vrijedne za organizaciju, kao i za zaposlene. Kultura povećava stupanj privrženosti organizaciji i postojanost ponašanja zaposlenih. Zaposlenima se daje do znanja na koji način treba napraviti stvari i što je važno za organizaciju.

[30] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.M., op.cit., str. 13.

## 2.3. Oblici organizacijske kulture

Nakon utvrđivanja osnovnih pretpostavki organizacije započinje oblikovanje organizacijske kulture. Ono uključuje sljedeće aktivnosti: definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, državnoj upravi te odnošenje prema zaposlenicima i njihovom napredovanju u organizaciji. Nakon analize osnovnih pretpostavki organizacija se oblikuje utvrđivanjem prethodno obrađenih glavnih elemenata. Nužno je njihovotretiranje u međuzavisnosti, a ne samostalno jer oni tako ne djeluju. Oblikovanje organizacijske kulture nikad se ne može smatrati konačnim, aliće u određenim situacijama biti neophodno poduzeti značajne promjene. Oblikovanje organizacijske kulture počinje već samim osnivanjem društva. Dalje se ona održava selekcijom, metodom socijalizacije i aktivnošću vrhovnog menadžmenta.

Organizacijska kultura je puna specifičnosti, osobnosti koju joj u pravilu daju menadžeri. U literaturi vezanoj za organizacijsku kulturu spominje se nekoliko karakterističnih vrsta organizacijskih kultura, promatrano s različitih aspekata. Shodno tome, s gledišta razine analize organizacijske kulture, radi se o organizacijskoj kulturi društva, kao širem okviru unutar kojeg se smješta organizacijska kultura poduzeća, a u sklopu nje i različite organizacijske subkulture, pojedinih njenih dijelova.[31]

Jednako tako, s obzirom na značenje koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju razlikuju se sljedeće vrste organizacijskih kultura poduzeća[32]:

- dominantna kultura i subkultura;
- jaka i slaba kultura;
- jasna i nejasna kultura;
- odlična (izvrsna) i užasna kultura;
- postojana i prilagodljiva kultura i
- participativna i neparticipativna kultura.

Svaka od ovih grupacija organizacijskih kultura, u kojima su navedene njihove krajnosti, zasniva se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture poduzeća.

Dominantne kulture dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija prisutne su i subklulture odnosno kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno

[31] Sikavica, P.; Novak, M., op.cit., str. 601.
[32] Ibidem

skupina unutar organizacije. Svako bi poduzeće moralo imati prepoznatljivu dominantnu kulturu, što ne sprječava postojanje većeg broja subkultura. Velike organizacije zasigurno imaju subkulturu.[33]

Jaka kultura se može opisati kao ona kultura koja je opsežna i koju podržavaju članovi organizacije. Karakteristična je i po stalnoj uptrebi njenih specifičnih simbola. Ograničenje joj predstavlja što se teže mijenja i nije sklona promjenama. Suprotno tome, slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacija i nizak je stupanj zajedništva oko specifičnih vijednosti. Slaba kultura karakteristična je za visok stupanj formalizacije.[34]

Jasna je ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije, ali i ljudima izvan poduzeća. Suprotno tome, nejasne kulture nije jednostavno prepoznati i mnogi zaposleni ju ne mogu definirati ni opisati[35].

Odlične kulture karakteriziraju sljedeće značajke: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Suprotno njoj, užasna kultura je prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, konfuziji, klima je frustrirajuća i neugodna.[36]

U postojanoj kulturi poduzeće posluje u stabilnoj okolini, za razliku od poduzeća koja djeluju promjenjivoj okolini, koja imaju promjenjivu ili prilagodljivu kulturu.[37]

Participativna organizacijska kultura je ona u kojoj su zaposlenici poduzeća uvelike uključeni u proces odlučivanja, a suprotno tome, neparticipativna kultura je ona u kojoj odluke donosi isključivo menadžment bez konzultacija sa suradnicima.[38]

## 2.5. Organizacijska klima

Organizacijska klima označava vrstu atmosfere koja vlada u nekoj organizaciji. Može se reći da predstavlja percepciju svega što se događa unutar organizacije te na svojevrstan način oblikuje ponašanje zaposlenih, što uključuje i utjecaj na njihove stavove. Organizacijska

[33] Žugaj, M.(204): op. cit., str. 22.
[34]Ibidem
[35]Ibidem
[36]Žugaj, M.(204): op. cit., str. 23.
[37]Ibidem
[38]Ibidem

klima je jedan najvažnijih psihosocijalnih čimbenika uspješnog funkcioniranja i razvoja organizacija[39].

Organizacijska klima utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te zadovoljstvo poslom i ostale stavove prema radu zaposlenih.

Organizacije teže kreiranju inovativne klime, odnosno potiču zaposlenike da slobodno iznose vlastite ideje, stavove i razmišljanja o određenim temama.Rješavanja određenih problema uvijek je efikasnije ukoliko se zaposlenici međusobno udruže.Viša razina inovativne klime ima za posljedicu interakciju zaposlenika i distribuciju znanja prilikom razvoja kreativnih rješenja. U svrhu poboljšanja socijalne interakcije, organizacije bi trebale pružati određene poticaje te pružati potporu svojim zaposlenicima, što bi utjecalo na izgradnju suradničke atmosfere unutar organizacije.

Postoji određena povezanost između organizacijske klime i kulture. Vrijednosti, stavovi i uvjerenja zaposlenih utječu na organizacijsku politiku, praksu i procedure. Do održivih oranizacijskih promjena dolazi kada se kultura i klima istodobno mijenjaju.

Kada je riječ o organizacijskoj klimi, potrebno je obratiti pozornost na četiri temeljne pretpostavke:[40]

- Pozitivna klima može imati značajan utjecaj na povećanje produktivnosti organizacije.
- Postoji uska povezanost između produktivnosti organizacije i motivacije zaposlenika.
- Organizacijska klima djeluje na motivaciju zaposlenika tako da je povećava ili ograničava.
- Organizacijsku klimu oblikuju menadžeri.

S teorijskog aspekta, ona utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija te tako posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njezinu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih. S praktičnog aspekta smisao bavljenja organizacijskom klimom je postići sljedeće[41]:

[39]Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 3.
[40]Klekar, D. (2012): Organizacijskom kulturom do pozitivne klime, dostupno na: http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/3814-organizacijskom-kulturom-do-pozitivne-klime.html, [10.7.2015.]
[41] Sušanj, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jasterbarsko, str. 37.

- uključivanje u poslovne ciljeve;
- izvođenje planova i prijedloga njezinog poboljšanja;
- korištenje mjera organizacijske klime kao mjera učinkovitosti menadžmenta i osnova za njihovo ocjenjivanje i razvoj;
- da mjere organizacijske klime budu kriterij za nagrađivanje i napredovanje menadžera.

Slično kao i organizacijska kultura, organizacijska klima može poticati realiziranje vizije i poslovnih strateških ciljeva organizacije, ali također može predstavljati i prepreku za te realizacije.

# 3. POJAM UPRAVLJANJA PROMJENAMA

## 3.1. Definiranje upravljanja promjenama

Upravljanje promjenama svoje korijene ima iz 1950. godine. Može se promatrati iz perspektive onih koji provode promjenu i takozvanih primatelja promjena, odnosno onih na koje promjena izravno djeluje. Izmjene u poslovanju osim na primatelje promjena, sve zaposlene u poduzeću, imaju neizravan utjecaj i na zainteresirane strane koje karakteriziraju jednu organizaciju.

Općenito, promjena predstavlja proces prilagođavanja izmijenjenim i novim situacijama i uvjetima. Promjene se u poslovnom svijetu najčešće vežu za izmjenu uvjeta poslovanja, inovaciju tehnoloških procesa, promjenu rukovodeće strukture, uporabu novih resursa, izvora financiranja i sl.[42]

Upravljanje promjenama i razvoj organizacije veoma su značajni za bilo koju organizaciju zbog činjenice da proizvodi i tržišta nisu stabilni, a organizacijske promjene nisu česte. Promjena je neizbježan i uvijek prisutan dio organizacijskog života. Kao takva prisutna je u poslovnom svijetu već niz stoljeća i sigurno će tako biti i dalje.

Postoji niz definicija za upravljanje promjenama, a neke od njih su sljedeće[43]:

- Stil upravljanja koji nastoji ohrabriti organizacije i pojedince na učinkovito suočavanje s promjenama koje se događaju u njihovu radu. (Collins New English Dictionary)
- Proces planskih pristupa koji će dobesti do promjene u organizaciji. Tipičan cilj ovog procesa je maksimizacija kolektivnih napora svih ljudi uključenih u process promjene. (Toljaga-Nikolić, Barišić, Micić, 2015)
- Strukturirani pristup tranziciji pojedinaca, timova i organizacija od trenutnog stanja do željenog budućeg stanja. (Milisaljević, 2012)
- Koordinacija strukturiranog razdoblja tranzicije od situacije A do situacije B kako bi se postigla trajna promjena unutar organizacije. (BNET Business Dictionary)

[42] Toljaga-Nikolić, D.; Barišić,J.; Micić, M. (2015): Upravljanje promjenama u preduzećima u procesu restrukturiranja, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, X skup privrednika i naučnika SPIN '15, Beograd, str. 470.

[43] TACS Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva (2015): Menadžment za organizacije civilnog društva, dostupno na: http://tacso.civilnodrustvo-istra.hr/Menadzment%20za%20organizacije%20civilnog%20drustva/Upravljanjepromjenama.html, [30.1.2016.]

- Proces, alati i tehnike upravljanja dijelom procesa promjene koji se tiče ljudi, radi postizanja traženih rezultata i učinkovitog ostvarenja promjene unutar pojedinaca, timova i većih sustava. (change-management- coach.com).

Ove definicije većinom proizlaze iz područja organizacijskog razvoja, koji se sažeto definira kao planirani, cijelo-organizacijski napor kojim se upravlja odozgo, a koji cilja na veću organizacijsku učinkovitost i zdravlje tijekom intervencijskog procesa uporabom poznavanja psihologije i srodnih znanosti.

Općeprihvaćeno je mišljenje da je područje upravljanja promjenama razvijeno od osnovnog vjerovanja da se organizacije sastoje od ljudi, a da ponašanje ljudi u konačnici određuje izlazne elemente i radne rezultate organizacije.

Upravljanje promjenom ima svoje prednosti i nedostatke. Usprkos tome što prvotno može djelovati uzbudljivo, ono nije nužno jednako ugodno za sve: nešto što ushićuje neke ljude, druge demotivira, a jednako tako nemoguće je točno predvidjeti kako će se proces odvijati, neovisno o tome koliko dobro ljudi bili pripremljeni. Stoga izazov nije u tome da se predvidi sve od samog početka, već da se dopusti određena količina fleksibilnosti koja će osigurati da je promjena smjera moguća ako to bude potrebno.[44]

### 3.2. Proces upravljanja promjenama

Proces upravljanja promjenama moguće je promatrati na osnovu dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama. Naime, teorijom i praksom organizacijskih promjena od 1940-ih do 1980-ih dominirao je planirani pristup organizacijskim promjenama, koji se zasnivao na unaprijed definiranim promjenama i određenim koracima koji su smatrani preduvjetom za uspješnu implementaciju i upravljanje promjenama. Planirani pristup organizacijskim promjenama naglašava kako se sve promjene unutar organizacije mogu promatrati kao unaprijed planirane, nastale svjesnim radom i planom od strane organizacije kao pomak iz trenutne pozicije, iz tzv. stanja ravnoteže (*statusa quo*), u željeno buduće stanje nove ravnoteže. Pristup pretpostavlja napredak iz lošeg u bolje stanje. Loše stanje sadrži trenutna pitanja i probleme. Dobro stanje sadrži buduće ispunjenje organizacijske svrhe, vizije i vrijednosti. Ovakav pristup promjeni fokusiran je na zajednički rad u definiranju potrebne

[44] Aleksić, A. (2008): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 41, 42.

promjene i radu na povećanju sila koji potiču te smanjenju sila koje ograničavaju promjenu, ali i zajedničke napore u zadržavanju novog postignutog stanja. Fokus planiranog pristupa je na suradnji između organizacije, menadžera, primatelja promjena i konzultanata (tzv. agenti promjene) koji zajedno definiraju organizacijski problem te planiraju i osmišljavaju specifične promjene potrebne za rješavanje problema.

U novije doba, slijedom sve složenije okoline i sve većih zahtjeva, uvidjelo se da planirani pristup promjeni ne može dati odgovore na izazove koji se postavljaju pred organizaciju. Tada se javlja veliki broj pristaša pristupa promjeni koji je označen kao kontinuirano poboljšanje. Prema ovom pristupu promjena je kontinuirani proces, odnosno kontinuirano poboljšanje. Temelj za ovaj pristup proizlazi iz vjerovanja da promjena ne može i ne smije biti izdvojena ili viđena kao serija linearnih događaja u određenom vremenu. U središtu ovog načina upravljanja promjenama ističe se otvoreni i kontinuirani proces prilagodbe promjenjivim uvjetima i okolnostima te proces promjene kao proces učenja, a ne samo kao metoda promjene organizacijske strukture i prakse. Uspješna organizacijska promjena manje je ovisna o detaljnim planovima i projekcijama, a više o postizanju razumijevanja kompleksnosti o uključenim pitanjima i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja.[45]

Cilj procesa upravljanja promjenama je uspješna provedba željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude.[46]

Iako postoji mnogo vrsta organizacijskih promjena, kritični aspekt jest mogućnost tvrtke da pridobije zaposlenike svoje organizacije da pristanu na promjene. Efektivno upravljanje organizacijskim promjenama je proces od sljedeća četiri koraka[47]:

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

Kao multidisciplinarna praksa koja je evoluirala znanstvenim istraživanjima, organizacijsko upravljanje promjenama bi trebalo započeti sa sustavnom dijagnozom trenutne situacije kako

[45] Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina, str. 19.
[46] Potts, R.; LaMarsh, J. (2005): Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str. 16.
[47] Vora, M.K. (2013): Business excellence through sustainable change management, TQM Journal, Bingley, West Yorkshire, str. 24.

bi se mogle odrediti potrebe za promjenom te kapacitetima koji će biti potrebni za provođenje promjena. Ciljevi, sadržaj i proces promjena bi trebali biti specificirani kao dio plana upravljanja promjenama.

Procesi upravljanja promjenama bi trebali uključivati kreativni marketing kako bi se omogućila komunikacija između različitih skupina, ali i duboko društveno razumijevanje o stilovima vodstva i skupnoj dinamici. Kao vidljiv pokazatelj projekata transformacije, organizacijsko upravljanje promjenama izravnava očekivanja skupina, integrira timove i upravlja obukom zaposlenika. Koristi pokazatelje performansi, poput financijskih rezulata, operativne efikasnosti, posvećenosti vođenju, efikasnosti komunikacije i percipiranoj potrebi za promjenama kako bi se mogle razviti prikladne strategije, riješiti problematični projekti promjena i izbjegle greške u uvođenju promjena.

### 3.3. Uloga organizacijske kulture u upravljanju promjenama

Organizacijska kultura je jedan od pet ključnih elemenata za upravljanje promjenama u organizaciji. Spomenuti elementi omogućavaju uspješno upravljanje promjenama u organizaciji, ali s druge strane, također imati i negativan učinak na tome području. Oni su redom sljedeći[48]:

- *Organizacijska struktura*- u svrhu kvalitetnog prilagođavanja novim konkurentskim izazovima i pritiscima, organizacije bi trebale s vremena na vrijeme mijenjati svoju strukturu, što može podrazumijevati, npr., uspostavljanje pliće hijerarhije, šireg raspona kontrole ili pak razvijenog sustava delegiranja, itd.
- *Organizacijska kultura*- od neophodne je važnosti razumjeti vrijednosti organizacije kako bi se one eventualno oblikovale na način da podupiru potrebne promjene i dovode do njih, a ne da ih koče.
- *Organizacijsko učenje*- ovaj element predstavlja ključnu ulogu u procesu pripremanja ljudi na promjene. U svrhu stvaranja potrebe i klime za promjenom, zaposlenici bi trebali biti angažirani u dijagnosticiranju problema i pronalaženju novih rješenja, Također bi, uz prihvaćanje današnjih aktivnosti, trebali biti usmjereni prema istodobnom poticanju i preispitivanju tih aktivnosti, a sve kako bi se buduće aktivnosti definirale.

[48]Ibidem

- *Menadžersko ponašanje* - menadžeri bi trebali poticati zaposlenike da identificiraju potrebe za promjenama te ih realiziraju. Također, menadžeri bi trebali osiguravati nesmetan protok informacija kroz organizaciju te se uspješno nositi s otporom zaposlenika na promjene i kreirati uvjete koji bi omogućili donošenje kompromisa među suprotstavljenim stranama.
- *Moć i politika unutar organizacije*- oni osiguravaju potporu promjenama od strane ključnih grupa moći. U tome smislu vođa se postavlja kao primjer prihvaćanja potrebne promjene te se moć koristi sa ciljem osiguravanja stabilnosti, kako bi se osiguralo da neke komponente ostanu nepormijenjene.

Organizacijska kultura može biti jedna od ključnih prepreka uspješnom uvođenju promjena u organizaciji. Osim nje, prepreke mogu biti i nedefinirani ciljevi, nedostatak financijskih sredstava, nedostatk resursa ili neprimjerena alokacija resursa, struktura organizacije, nedovoljna komunikacija, loše vodstvo, neadekvatna priprema i obuka zaposlenika za nove uloge, itd. Međutim, organizacijska kultura u ovome zauzima ključnu ulogu. Organizacijska kultura može predstavljati jaku prepreku uvođenju promjena iz razloga što su zaposlenici naviknuti na trenutnu organizacijsku kulturu i familijarni su s istom te su upoznati samo s postojećim načinom obavljanja posla. Organizaciju čine upravo pojedinci koji u njoj rade te je logično i razumljivo da je upravo njih potrebno uvjeriti u prednosti koje promjene donose u organizaciju, ukoliko promjene imaju utjecaj na dosadašnji rad zaposlenih. U svrhu uspješne implementacije promjena i njihovog prihvaćanja od strane zaposlenika, potrebno je razumjeti načine na koje zaposlenici međusobno komuniciraju, dobiti uvid u njihove stavove i interakcije koje se odvijaju među odjelima unutar organizacije.[49]

Ukoliko je predložena promjena suprotstavljena vrijednostima i tradiciji, bit će je teško uklopiti u organizaciju te se tada očituje negativan utjecaj kojeg organizacijska kultura ima na provođenje organizacijskih promjena. Prilikom promjene organizacijske kulture dolazi do različitih otpora zaposlenika poput nesigurnosti, smetnje, neznanja, loših iskustava s prethodnim promjenama, nemogućnosti kontrole, straha te asocijalnog gubitka. Potrebno je ukloniti sve postojeće izvore otpora kako zaposlenici ne bi negativno reagirali na promjene. Njihove reakcije na neželjene promjene mogu biti raznolike pa tako neki mogu reagirati povlačenjem u sebe, dok drugi mogu postati i agresivni.

[49] Žunec, I. (2014): Upravljanje promjenama i informacijsko komunikacijske tehnologije, Filozofski fakultet, odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti, Zagreb, str. 19-23.

Otpor na promjene može se minimizirati na više načina i to[50]:

- izvođenjem probnih promjena;
- razumijevanjem stanja izazvanih promjenom;
- izbjegavanjem iznenađujućih situacija;
- stvaranjem povoljnih uvjeta za provođenje promjena.

Sve promjene unutar organizacije svojevrstan su izazov za organizaciju te je taj izazov nužno spremno dočekati te na brz i uspješan način mijenjati elemente svoga poslovanja. Upravljanje promjenama suočava se s mnogobrojnim preprekama među kojima se organizacijska kultura pokazuje kao jedna od ključnih. Sukladno istraživanju IBM-a, korporacijska kultura se čak u 42% slučajeva pokazala kao prepreka uvođenju neke promjene.[51] No, neovisno o tome što može biti kočnica promjenama, organizacijska kultura može djelovati i na suprotan način; može motivirati i poticati na promjene i u tome zauzeti ključnu ulogu, uz uvjet da se njome upravlja na pravilan i adekvatan način.

### 3.4. Proces prilagodbe organizacijske kulture na promjene

Organizacija sama po sebi predstavlja „živi“ organizam te na nju utječu brojni čimbenici radi čega se organizacija mora mijenjati pa se tako mora mijenjati i njena kultura. Svakako da je promjena organizacijske kulture nužna. Razlozi za promjenu mogu biti eksterne ili interne naravi. Među eksterne utjecaje koji utječu na potrebe za promjenom organizacijske kulture ubrajamo: socijalne, političke, tehnološke, kulturne i gospodarske čimbenike, dok su interni čimbenici: promjene u organizaciji strategiji, politici, ciljevima i međuljudskim odnosima.[52]

S obzirom na to da organizacijska kultura nastaje kroz dulje vremensko razdoblje, ona je relativno stabilna i nije ju lako mijenjati. Stoga rukovoditelj ima vrlo važnu ulogu na svim razinama. On, naime, baš kao i osnivači i formalni vođe pri osnivanju ili u kritičnim trenucima povijesti organizacije, predstavljaju model ispravnog ili poželjnog ponašanja.

[50] Žugaj, M; Bojanić, Glavica, B.; Šehanović, J., op.cit., str. 277.
[51] Torben, R. (2014), dostupno na: http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/managing-change-has-to-be-a-core-competence/, [25.7.2015.]
[52] Alfirević, N.; Garbin Praničević, D.;Talaja, A.; op.cit., str. 89.

Važna je i uloga svih onih sustava koji potkrepljuju poželjno i sankcioniraju nepoželjno organizacijsko ponašanje.[53]

Da bi se organizacijska kultura nekog poduzeća uopće mijenjala, potrebno je dobro poznavanje te kulture, kako bi se moglo saznati što ne zadovoljava u toj kulturi i što treba mijenjati.[54]
U vezi sa životnim ciklusom organizacije, razvija se i mijenja i organizacijska kultura, koja je sklona promjenama, kao i sve ostale pojave u samoj organizaciji. Zaposleni su uglavnom individualci koji su spremni na rizikete oni očekuju od svih aktivnosti brze odgovore na to bili oni uspješni ili ne.[55]

Promjene u organizacijskoj kulturi predstavljaju najkompleksnije promjene u organizaciji uopće. Razlog tome je taj što je organizacijsku kulturu teško precizno definirati ili izmjeriti.

Zaposlenici su obično zadovoljni trenutnim stanjem organizacijske kulture te je obično potrebno da se dogodi neki značajniji događaj koji bi ih mogao natjerati na razmišljanje o izmjenama organizacijske kulture. Do promjene može doći tek kada zaposlenici shvate postojanje određenog problema i u potpunosti uvide važnost provedbe promjene za napredak i uspjeh organizacije.

Unatoč kompleksnosti koju uzrokuju, do promjena u organizacijskoj kulturi u današnjim uvjetima poslovanja dolazi sve češće upravo radi dinamike i ubrzanog razvitka organizacije.

Neke od situacija u kojima se organizacijska kultura može mijenjati su:

- vrijednosti poduzeća ne uklapaju se u dinamičnu okolinu;
- djelatnost kojom organizacija bavi je izrazito dinamična;
- poduzeće posluje prosječno ili ispod prosjeka;
- organizacija postaje jedna od većih i jačih organizacija u okolini;
- organizacija je mala, ali se ubrzano razvija.[56]

---

[53]Sušanj, Z. (2009): Bez organizacijske kulture nema poslovanja, dostupno na: http://www.poslovni.hr/trzista/bez-organizacijske-kulture-nema-poslovanja-116932, [25.7.2015.]
[54] Sikavica, P.; Novak, M. (1999): op. cit., str. 621.
[55]Jaganjac, J. (2011): Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu Tranzicija, ISSN 1512-5785 UDK 330.142; str. 140

[56]Žugaj, M.; Bojanić-Glavica, B.; Šehanović, J., op.cit., str. 278.-279.

Postoje četiri osnovna koraka koje treba preći pri mijenjanju organizacijske kulture. Četiri osnovna koraka definirana su u nastavku.

1. Prije nego što organizacija može uopće razmišljati o izmjenama u organizacijskoj kulturi, nužno je da razumije trenutnu kulturu i način na koji sada funkcionira organizacija.
2. Nakon shvaćanja trenutnog stanja, organizacija treba odrediti smjer u kojemu želi ići, definirati strateški smjer te kako bi organizacijska kultura trebala izgledati kako bi podržala željeni napredak. Pri provedbi ovog koraka, svaka organizacija treba razmatrati pitanja kao što su pitanja o ključnim vrijednostima za koje žele de predstavljaju novu organizacijsku kulturu te postoje li te vrijednosti u trenutno organizacijskoj kulturi, a ukoliko ne postoje, koji je tome razlog?
3. Ovaj korak označava kreiranje planova koji će osigurati postizanje i ostvarenje željene organizacijske kulture.
4. Posljednji korak predstavlja najteži korak u promjenama organizacijske kulture. Nakon provedenih prethodnih koraka, sada je važno da svi pojedinci, zaposlenici organizacije odluče da će promijeniti svoje ponašanje kako bi mogli stvoriti željenu organizacijsku kulturu.[57]

Promjena organizacijske kulture predstavlja specifičan, dugotrajan i opsežan posao za organizaciju. Neki od specifičnih postupaka koji se koriste pri mijenjaju organizacijske kulture su :

- **reorganizacija:** odnosi se na promjenu postojećeg sustava, uvođenje novih vrsta poslova, otvaranja novih radnih mjesta, traženje novih sposobnih zaposlenika, te situacije u kojima dolazi do ukidanja suvišnih poslova i radnih mjesta i otpuštanja viška zaposlenih
- **komuniciranje:** označava prenošenje ideja i odluka od jednog pojedinca do drugog; omogućava uvid u interese i ciljeve organizacije, pruža sliku o tome kakva kultura ljudi vlada u organizaciji.
- **trening:** način provedbe novih ideja, postupaka i stavova o odnosu između ljudi i upoznavanja zaposlenika s novim procesima; predstavlja način poboljšavanja i unapređivanja stečenih iskustava i znanja zaposlenih.

[57]Torben, R. (2011): Corporate culture an important part of change management, dostupno na: http://www.torbenrick.eu/,[1.8.2015.]

- **organizacijski razvoj:** odnosi se na razvoj novih, kreativnih rješenja za poboljšanje rezultata, stvaranje uvjeta za prijelaz iz postojećeg trenutnog stanja organizacije u željeno, odnosno, optimalno stanje organizacije.
- **odabir novih ljudi:** odnosi se na odabir ljudi s većim i boljim sposobnostima te onih koji će više svojim sposobnostima odgovarati i moći doprinijeti uspješnosti poslovanja organizacije
- **upravljanje pomoću ciljeva:** je način upravljanja koji postavlja ciljeve za svakog pojedinca, organizacijsku jedinicu i grupu. Kod ovog načina upravljanja se vođe uključuju u odlučivanje s ciljem povećanja motivacije.
- **upravljanje pomoću nagrada** je način upravljanja gdje se određuju nagrade za pojedince ili organizacije sukladno njihovim učincima
- **upravljanje pomoću rezultata** je način upravljanja kod kojeg se provodi participacija zaposlenih i kod koje se uzima u obzir bolja i efikasnija iskorištenost resursa.[58]

Procesu planiranja i implementacije promjene u organizaciju trebala bi prethoditi analiza temeljnih pretpostavki na kojima počiva organizacija, analiza vrijednosti, klime te načina upravljanja. Zapravo, svaka promjena zahtijeva analizu kulture. Analiza kulture organizacije je detaljnija analiza koja se djelomično temelji i na rezultatima istraživanja klime i stavova, te daje uvid u to u kojoj su mjeri zaposleni spremni prihvatiti promjene i pomaže identificiranju uzroka problema koji koče uspješnu izvedbu.

Analiziranje i razumijevanje organizacijske kulture korisno je na dva načina. Kao prvo, detaljan uvid u organizacijsku kulturu povećava svijest o razini do koje su zaposlenici spremni prihvatiti promjene, a kao drugo, analiza kulture može služiti kako bi se na temelju rezultata dobivenih provedbom analize utvrdili uzroci otpora, odnosno definirali razlozi unutar organizacije koji koče i sputavaju uspješnost provedbe promjena.[59]

Organizacije koje prolaze kroz promjenu tehnologije moraju shvatiti da je tehnologija jedan od više međusobno povezanih komponenti koji stvaraju organizacijsku učinkovitost. Uspješne tehnološke inovacije zahtijevaju način na koji će tehnologija biti dizajnirana da odgovara

[58]Žugaj, M.; Bojanić-Glavica, B.; Šehanović, J., op.cit., str. 277-279
[59]Mallinger M.; Goodwin, D.; O'hara, T. (2009): Recognizing Organizational Culture in Managing Change,GaziadioBusinessReview, Volume 12 Issue 1

trenutnoj organizacijskoj strukturi i kulturi ili će struktura i kultura biti preoblikovana na način da odgovaraju promijenjenoj tehnologiji.[60]

Što se tiče predviđanja promjena u organizacijskoj kulturi u budućnosti, već sada se može reći da će ta kultura slijediti trendove promjena u budućoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Sigurno je da će decentraliziranoj i atomiziranoj organizaciji kompanije, po profit centrima, područjima djelatnosti ili nekim drugim organizacijskim jedinicama, odgovarati neki drugi tip kulture nego u strogo birokratskoj i centraliziranoj organizacijskoj sturkturi poduzeća. Međutim, i u takvoj novoj, izmijenjenoj strukturi, može i mora biti mjesta za neke trajne kulturne vrijednosti.[61]

Pojedinci i organizacije općenitu spremnost na promjene povećavaju poboljšanjem vlastite prilagodljivosti. Poboljšanje prilagodljivosti može se ostvariti uvođenjem formalnog procesa upravljanjem promjenama koji je sastavljen od četiri ključne komponente, a to su:

1. **Fleksibilnost –** sposobnost prihvaćanja promjena uz minimalne gubitke na kakvoći ili produktivnosti. Fleksibilni pojedinci su pozitivni, usredotočeni, organizirani, proaktivni te su sposobni ostati smireni u nepredvidivoj okolini i brzo se mogu vratiti u smireno stanje iz stresnih stanja.
2. **Komunikacija–** uvažavanje neformalne komunikacije, uz poštivanje formalne komunikacije, predstavlja značajan faktor pri prikupljanju i prepoznavanju važnih poslovnih informacija. Kod ove komponente je važno da se ne događaju greške jednosmjerne komunikacije (top-down), prikrivanje informacija, krivo uobličavanje i prezentiranje informacija ili iskrivljavanje informacija.
3. **Edukacija–** ova komponenta važna je jer omogućuje uspostavljanje znanja i praktičnog razumijevanja ljudske reakcija na promjena. Provedbom edukacije zaposlenika kroz koju se zaposlenici upoznaju s posljedicama promjena, dolazi do smanjenja nepredvidivih neproduktivnih ponašanja, smanjenja rizika neprihvaćanja promjena te se osigurava okrenutost zaposlenika prema stvarnim problemima.
4. **Priprema–** planirane promjene nužno je uskladiti sa raspoloživim resursima te je iznimno važno da očekivanja ne nadmašuju stvarne mogućnosti. Iz navedenog

[60]Cabrera, A.; Cabrera, E F. ; Barajas, S., op.cit., str.245.
[61] Sikavica, P.; Novak, M. (1999): op. cit., str. 622.

proizlazi važnost ove komponente, dakle, pažljiva i sveobuhvatna priprema uključuje razmatranje planiranih promjena, njihovih vrijednosti, utjecaja i potrebnih resursa te postavlja temelje za razvoj i ugradnju strategije za povećanje opće sposobnosti prihvaćanja promjena.[62]

Menadžeri moraju u potpunosti shvaćati kulturu svoje organizacije kako bi znali na koji način djelovati s ciljem osiguravanja pozitivnih reakcija zaposlenika na uvođenje promjena u organizaciju. U nastavku će biti definirano šest ključnih čimbenika koje menadžeri trebaju razmatrati i zadovoljiti kako bi doprinijeli stvaranju organizacijske kulture koja će biti usmjerena ka razvoju i unaprjeđenju performansi. Zapravo, ovih šest čimbenika označavaju okvir unutar kojega se formira program prilagodbe organizacijske kulture na promjene.

Ti čimbenici su:[63]

1. Stvaranje ozračja koje podržava uvođenje promjena: organizacijska kultura mora poticati inovativnosti, uvođenje promjena, te naglašavati nužnost promjena za daljnje poslovanje organizacije. Razvoj okruženja koje naglašava važnost kontinuiranog učenja i edukacijsko okruženje pomažu zaposlenicima da shvate kako su promjene nužne za uspjeh, te da u budućnosti samo tragaju za smjerovima promjena.
2. Učinkovito vodstvo: vodstvo je iznimno važno pri određivanju učinkovitosti promjene organizacijske kulture. Vrhovni menadžeri organizacije moraju razumijevati i biti sposobni upravljati kulturom te je jasno strateško vodstvo nužno kako bi se osigurala konzistentnost organizacijske kulture. Također, nužno je „stvoriti“ vizionare na svim razinama menadžmenta, a ne da promjene dolaze samo od top menadžmenta.
3. Uključivanje i osnaživanje zaposlenika: aktivno uključivanje zaposlenika i pružanje većih ovlasti, ključno je kako bi se osiguralo da se kulturom efektivno upravlja i da se jednako odnosi na sve zaposlenike unutar organizacije. Nužno je i uspostavljanje kvalitetne komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, kako bi menadžeri mogli pružiti zaposlenima točne informacije o tome što promjena donosi
4. Uspostavljanje timskog pristupa: uspostavljanje timskog pristupa i poticanje timskog rada zajednička je značajka brojnim organizacijama koje su se uspješno prilagodile procesu uvođenja promjena.

[62]Marcetić, A. (2009): Kako uspješno upravljati promjenama, dostupno na: http://www.kvalis.com/, [4.8.2015.]

[63]O' Donnel, O.; Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin, str.67-72.

5. Praćenje promjena kulture: praćenje promjena organizacijske kulture vrlo je važno u smislu procjene da li je izmijenjena kultura izgubila svoje osnovne vrijednosti te kako bi se na vrijeme utvrdilo postoje li nekakvi problemi koje je potrebno riješiti kako ne bi poljuljali temeljne pretpostavke određene organizacije.
6. Osiguravanje obuke, osposobljavanje, uspostava sustava nagrađivanja i dodjeljivanja priznanja: zaposlenicima je nužno pružiti adekvatnu obuku, odnosno, mogućnost stjecanja vještina potrebnih za prilagodbu promjenama. Također, zaposlenicima treba motivirati na način da ih prihvaćanje i djelovanje u skladu s novom organizacijskom kulturom vodi ka ostvarenju različitih priznanja.

Brojni autori razmatraju faktore koji mogu pozitivno utjecati na mijenjanje organizacijske kulture na način da prihvaća i potiče promjene unutar organizacije. U nastavku će, kao zaključak priče o mogućnostima i smjernicama za prilagođavanje organizacije uvođenju promjena, biti prikazani faktori koji su zajednički većini autora koji se bave ovom tematikom.

Važni faktori pri mijenjanju organizacijske kulture su: [64]

- stvaranje vrijednosti i vjerovanja - moguće je koristiti fokus grupe sa zaposlenicima kako bi se misija, vizija, vrijednosti te njihovi utjecaji na posao svakog zaposlenika, jasno izrazile i prikazale zaposlenicima.
- učinkovita komunikacija - kontinuirano informiranje svih zaposlenika o procesu promjene organizacijske kulture, te jasne upute zaposlenicima o onome što se od njih očekuje, osiguravaju njihovu predanost i u konačnici uspješnost provedbe.
- preispitivanje organizacijske strukture – u nekim slučajevima biti će potrebno mijenjati fizičku strukturu organizacije kako bi bila usklađena sa postizanjem željene organizacijske kulture.
- redizajniranje pristupa nagrađivanja i vrednovanja zaposlenika – izmjena sustava nagrađivanja nužna je kako bi se poticala ključna ponašanja zaposlenika koja doprinosu postizanju željene organizacijske kulture.
- preispitivanje svih radnih sustava organizacije – sve treba preispitano, praksa unapređivanja zaposlenih, plaćanje zaposlenih, upravljanje performansama i sl., kako bi bilo osigurano da je sve usklađeno sa željenom organizacijskom kulturom.

[64]Torben, R. (2011): Corporate culture an important part of change management, dostupno na: http://www.torbenrick.eu/, [5.8.2015.]

Uz zadovoljenje svih navedenih preduvjeta, bitno je naglasiti i kako je organizacija spremna za promjene onda kada zaposlenici ispunjavaju dva uvjeta:

- sposobnost: zaposlenici posjeduju neophodnu razinu znanja i vještina koje su potrebne kako bi se promjene uspješno provele;
- želje: svi zaposlenici su motivirani da primjenjuju svoja znanja i vještine u svrhu provođenja promjena.

# 4. KONCEPT KONKURENTSKE PREDNOSTI

## 4.1. Općenito o konkurentskoj prednosti

Konkurentska prednost predstavlja temelj uspješnosti svakog poduzeća na konkurentskim tržištima. Međutim, velik broj suvremenih poduzeća je u kontekstu konstantne i dinamične utrke za rastom i diverzifikacijom prestao pridavati mnogo pažnje stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

U općenitom smislu, konkurentska prednost je funkcija efikasnijeg pružanja slične vrijednosti kupcima u odnosu na konkurente (niska cijena) ili obavljanje aktivnosti uz sličan trošak, ali na jedinstvene načine koji stvaraju veću vrijednost za kupca u usporedbi s konkurentima pa mogu odrediti najvišu cijenu (diferencijacija).[65] Kada neko poduzeće ostvaruje profit koji nadmašuje prosjek u svojoj grani industrije, kaže se da ono posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strateija je da ostvare održivu konkrentsku prednost.[66]

Održiva konkurentska prednost predstavlja skupinu jedinstvenih obilježja neke organizacije i njenih proizvoda koje ciljno tržište u svojim mislima pozicionira kao značajne i superiornije od konkurencije te koje konkurencija ne može jednostavno kopirati.[67]Menadžment poduzeća zadužen je za traganje za  održivom konkrentskom prednošću na tržištima koja opslužuju te proizvodima i uslugama koje nude, kao i za ulaganje maksimalnih napora za njeno održanje. Prvo je potrebno identificirati održivu konkurentsku prednost, a nakon toga izvršiti alokaciju sredstava kojima poduzeće raspolaže u svrhu iskorištenja te prednosti. Veličina i trajanje konkurentske prednosti uvjetovani su i stupnjem dinamike marketinških i ostalih aktivnosti na tržištu. Menadžment poduzeća ima ulogu u kontinuiranom pronalaženju novih potencijalnih izvora konkurentske prednosti. Kao što je već na neki način rečeno, neko poduzeće ima konkurentsku prednost ukoliko zadovoljava potrebe i želje potrošača na bolji način od konkurencije, osigurava njihov lojalnost prema svojim proizvodima i uslugama te ostvaruje značajni tržišni udio uz istodobno profitabilno poslovanje. U svrhu realizacije svega prethodno navedenog, nužno je da se svi resursi poduzeća koriste na najoptimalniji mogući

[65]Župljanin, S. (2010): Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i ostanka na tržišta, originalni znan.članak, časopis za društvene i prirodne nauke, Nezavisni univerzitet Banja Luka, str. 86.
[66]Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness (2014):  Competitiveness & Economic Development, dostupno na: www.isc.hbs.edu, [9.8.2015.]
[67]Schermerhorn, J.R. (2001): Management, John Wiley and Sons. Inc., New York, SAD., str. 295.

način, štoo podrazumijeva adekvatnu razinu znanja i strčnosti menadžmenta, ali i svih ostalih zaposlenika.

Kod definiranja različitih konkurentskih strategija (o kojima će kasnije biti više riječi) poduzeća moraju uzimati u obzir namjeravanu širinu nastupa na tržištu, područja na kojima djeluje konkurencija i sam način postizanja konkurentske prednosti na odabranom ciljnom tržištu. U kontekstu definiranja širine tržišta potrebno je voditi računa o segmentaciji potrošača, potrebama potrošača, prozivodima poduzeća i tehnolgijama koje ono koristi u okviru svoga poslovanja. Kada je riječ o načinima postizanja konkurentske prednosti, potrebno je uzeti u obzir izvore konkurentske prednosti, sposobnosti poduzeća, kao i postojeće prednosti na planu pozicioniranosti robne marke na ciljnome tržištu. Poduzeće mora kontinuirano ulagati napore na planu održavanja konkurentske prednosti.

### 4.1.1. Definicija konkurentske prednosti i održiva konkurentska prednost

Ne postoji univerzalan i konačan odgovor na pitanje što je konkurentska prednost kao ni univerzalan način mjerenja iste. Razlog tomu leži u činjenici što se gotovo sve može smatrati konkurentskom prednošću, primjerice, veća profitna marža, veći povrat na imovinu, vrijedan resurs kao što je brend ili ugled. Svako poduzeće mora imati barem jednu prednost da bi se uspješno natjecalo na tržištu. Ukoliko poduzeće ne može identificirati svoju prednost ili je jednostavno nema, konkurenti će ga vrlo brzo nadmašiti i prisiliti da napusti tržište.

Moguće je izvesti najopćenitiju definiciju konkurentske prednosti kao bolji tržišni nastup određenog poduzeća u odnosu na ostale konkurente u istoj industriji ili ostvarenje boljih performansi u odnosu na prosjek industrije.[68]

Održiva konkurentska prednost predstavlja skupinu jedinstvenih obilježja poduzeća i njegovih proizvoda koje ciljno tržište percipira kao značajne i superiornije od konkurencije. Drugim riječima, to je diferencijalna prednost koju konkurencija nije u mogućnosti kopirati.

U literaturi se održiva konkurentska prednost definira kao težnja poduzeća za postizanjem trajne sposobnosti suprostavljanja neprijateljski nastrojenim konkurentskim silama.[69]

---

[68]Jurevicius, O. (2013): Competitive advantage, dostupno na: http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html, [9.8.2015.]

[69]Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 87.

Održiva kokurentska prednost osigurava održavanje i poboljšavanje konkurentske pozicije preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente tijekom duljeg vremenskog razdoblja. Izvori konkurentske prednosti trebaju biti održivi u skladu s kriterijima održivosti.

Michael Porter smatra da se održiva konkurentska prednost ne može ostvariti samo putem operativne efikasnosti. Najveći broj popularnih inovacija koje su menadžeri integrirali u poslovanje poduzeću posljednjih dvadeset godina poput totalne kvalitete, redizajniranja procesa posla (eng. *reengineering*), just-in-time-a, definiranja referentne točke (eng.*benchmarking*) i angažiranja vanjskih poduzeća, odnose se na operativnu efikasnost. Sve prethodno navedeno ipak nije dovoljno za postizanje održive prednosti nad konkurencijom, a razlog tomu leži u njihovoj raširenoj primjeni.

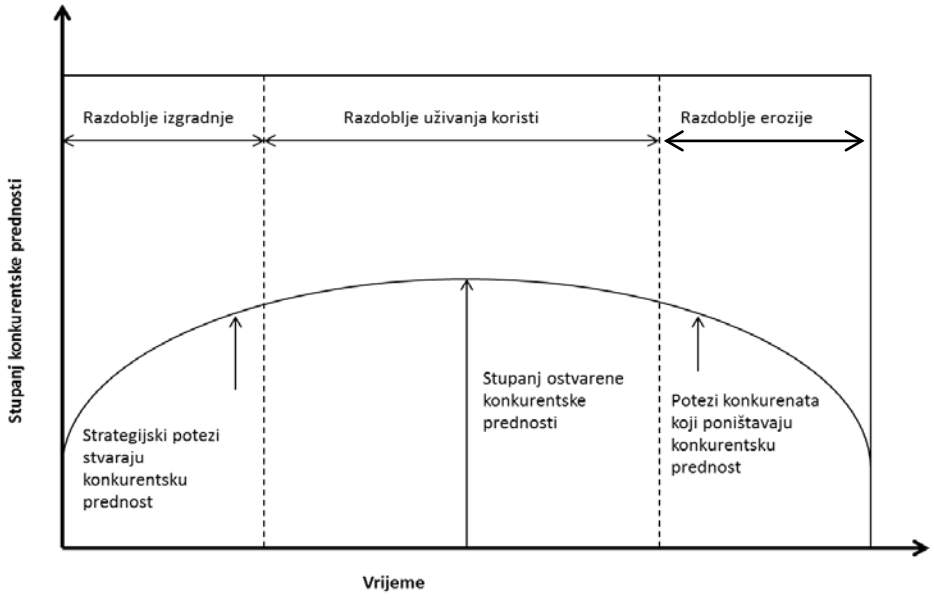
Porter razlikuje temeljne izvore konkurentske prednosti kao što su liderstvo u troškovima, diferencijacija i fokusiranje (o njima će kasnije biti više riječi). Spomenute strategije mogu rezultirati natprosječnim poslovnim rezultatima samo ukoliko je određeno poduzeće sposobno održavati ih i dalje razvijati.

Za održivu konkurentsku prednost bitno je sljedeće:

- diferencirati,
- imati niske troškove,
- fokusirati se,
- iskoristiti efekte sinergije koji rezultiraju sljedećim:
- povećanom vrijednošću za kupce,
- nižim operativnim troškovima,
- manjim ulaganjima u investicije.

Stupanj održivosti konkurentske prednosti u funkciji vremena prikazuje graf koji slijedi.

**Grafikon1. Vremenski dijagram održive konkurentske prednosti**




Izvor: Tomić, T. (2007): Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, dostupno na: http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20radovi/Strategijski%20menadzment/I%20pristupni%20rad.doc, [2.9.2015.]

Kao što je vidljivo sa slike, razlikuju se tri sljedeća razdoblja[70]:

- *razdoblje izgradnje*- kada određeni strateški potezi dovode do postizanja konkurentske prednosti,
- *razdoblje uživanja koristi*- kada stupanj ostvarene konkurentske prednosti doživljava maksimum,
- *razdoblje erozije*– kada potezi konkurencije poništavaju postignutu konkurentsku prednost.

Dakle, prethodni graf opisuje tipičan životni vijek konkurentske prednosti. Tijekom razdoblja izgradnje ona se razvija i usavršava, zatim nakon nekoga vremena doživljava svoj vrhunac, što poduzeću donosi uspjeh na tržištu (razdoblje uživanja koristi) da bi na kraju došlo do opadanja koje rezultira „umiranjem“ konkurentske prednosti i to zbog poteza konkurencije koja je izgradila uspješniju konkuretsku prednost pa se izborila za svoju poziciju na tržištu.

[70]Tomić, T. (2007): Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, dostupno na: http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20radovi/Strategijski%20menadzment/I%20pristupni%20rad.doc, [2.9.2015.]

### 4.1.2. Principi postizanja konkurentske prednosti

Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za najveći broj poduzeća teži su nego ikad. Iz tih se razloga razvijanje uspješne konkurentske prednosti pokazuje kao *conditio sine qua* non opstanka poduzeća na tržištu. Konkurentsku prednost nije moguće adekvatno razumjeti sagledavanjem poduzeća kao cjeline. Naime, ona predstavlja rezultat velikog broja zasebnih aktivnosti koje poduzeće obavlja u domenama dizajniranja, proizvodnje, marketinga, dostave i podrške svog proizvoda. Svaka od spomenutih aktivnosti na svoj način može utjecati na relativnu troškovnu poziciju poduzeća i stvoriti osnovu za diferenciranje. U tome smislu troškovna prednost se može očitovati kao rezultat različitih izvora, poput sustava fizičke distribucije niskih troškova, vrlo efikasnog procesa proizvodnje ili vrhunskog korištenja snaga prodaje. Diferenciranje na sličan način može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući i ranije spomenute.

U svrhu analiziranja izvora konkurentske prednosti krucijalno je na sustavan način proučavati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, a također je potrebno obratiti pozornost i na njihove međusobne interakcije. Pri tome lanac vrijednosti predstavlja temeljno sredstvo za postizanje spomenutoga. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se dobila potpuna slika o kretanju troškova te kako bi se istodobno razumjeli i postojeći te potencijalni izvori diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strategijski važnih aktivnosti na jeftiniji ili pak bolji način od svojih konkurenta. Lanac vrijednosti poduzeća ugrađen je u veći skup aktivnosti koji se naziva sustav vrijednosti. Dobavljači imaju lance vrijednosti (prethodna vrijednost), koji stvaraju i dostavljaju inpute koje poduzeće kupuje i koristi u okviru svoga lanca. Osim što obavljaju dostavu, dobavljači mogu utjecati i na poslovanje poduzeća na više drugih načina.

Mnogi proizvodi prolaze kroz lance vrijednosti posrednika (vrijednost posrednika) na svom putu do kupca. Posrednici obavljaju dodatne aktivnosti koje imaju utjecaj na kupca, kao i na vlastite vrijednosti poduzeća. Proizvod poduzeća na kraju postane dio lanca vrijednosti kupca koji determinira potrebe kupca. Postizanje i održavanje konkurentske prednosti nije ovisan samo o razumijevanju lanca vrijednosti poduzeća, već i o načinu na koji se poduzeće uklapa u cjelokupni sustav vrijednosti. Tehnološka promjena predstavlja jedan od najvažnijih pokretača konkurentnosti budući da zauzima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni industrije i poticanju novih industrija. Nadalje, ona također izjednačava konkurentske pozicije iz razloga

što svim poduzećima omogućuje da zauzmu lidersku poziciju. Mnoga suvremena poduzeća svoj uspjeh duguju upravo tehnološkoj promjeni koju su proveli u vlastitu korist.

Tehnološka promjena zauzima vodeću ulogu među elementima koji mogu promijeniti pravila i odnose konkuriranja. Međutim, odnos između tehnološke promjene i konkurentnosti često se shvaća i tumači na pogrešan način. Tehnološka promjena često se sama po sebi smatra vrijednom. Postoji izvjesno vjerovanje da je tehnološka modifikacija koju neko poduzeće počne provoditi dobra neovisno tome kakva je zapravo. Na natjecanje u industrijama visokih tehnologija često se gleda kao na nešto što donosi velik profit, dok industrije niskih tehnologija nailaze na prijezir. Uspjeh strategijske konkurencije, koji se temelji na tehnološkim promjenama, navodi poduzeća da ulažu u tehnologiju, često na nekritički način. Tehnologija utječe na konkurentsku prednost ukoliko ima značajan utjecaj kod određivanja relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. S obzirom da se tehnologija nalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti i ima ulogu u ostvarivanju poveznica između aktivnosti, ona može imati snažan učinak i na troškove i na diferencijaciju. Tehnologija će utjecati na troškove ili diferencijaciju ukoliko utječe na pokretače troškova ili pokretače jedinstvenosti vrijednosnih aktivnosti. Tehnologija koja se koristi u vrijednosnoj aktivnosti često se očituje kao rezultat drugih pokretača poput obujma, vremenske usklađenosti ili međusobnih odnosa.

Segmentacija industrije nužna je u svrhu odgovora na središnje pitanje konkurentskog prostora u okviru industrije, odnosno koje tržišne segmente i na koji način poduzeće treba opsluživati. Ona također predstavlja svojevrsno polazište kod odabira strategija fokusiranja budući da pruža informacija o onim segmentima koji se ne uslužuju na zadovoljavajući način od strane konkurenata sa širokim ciljanim segmentom, a u kojima je fokus istodobno profitabilan i održiv. Konkurenti sa širim ciljanim segmentom također moraju razumjeti segmentaciju industrije jer im ona otkriva za njih ranjiva područja, u odnosu na one na koje su fokusirani te istodobno ukazuje koji su to privlačni segmenti koji se mogu prepustiti konkurentima.

Pozornost usmjerena segmentaciji dobiva sve veću važnost sa strategijske pozicije iz razloga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za poduzeća s jasno određenim fokusom te za one sa širim ciljanim segmentom. Industrijski segmenti razlikuju se s obzirom na vlastitu privlačnost i izvore konkurentske prednosti za natjecanje u istima. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije jesu sljedeća: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i na koji način bi njegova

strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? Poduzeće može usvojiti široko orijentiranu strategiju koja se fokusira na mnoge segmente ili se pak može opredijeliti za opsluživanje isključivo malog broja segmenata uz primjenu strategije fokusiranja. Poduzeće sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno vlastite ranjivosti jer se segmenti razlikuju u strukturanom pogledu, isto kao što fokusirano poduzeće mora prepoznati i na adekvatan način se nosti s prijetnjom poduzeća koja imaju široko definirane ciljeve i koja zajedno s drugima konkuriraju u njihovom segmentu ili segmentima.[71]

### 4.1.3. Izvori konkurentskih prednosti

Izvori konkurentske prednosti mogu biti različiti. Jedno empirijsko istraživanje pokazalo je da su glavni izvori konkurentske prednosti sljedeći[72]:

- reputacija kvalitete,
- podrška kupcu,
- ime - marka proizvoda,
- kvalitetni kadrovi,
- niski troškovi proizvodnje,
- financijska snaga,
- širina proizvodnih asortimana,
- tehnička superiornost,
- segmentacija kupaca,
- kontinuitet inovativnog ponašanja, itd.

Izvori takve konkurentske prednosti poduzeća su ili resursi, ili znanja i vještine ili ukupne kompetencije koje proizlaze iz sposobnosti umrežavanja resursa, znanja i vještina. Činjenica je da postoji sve manji broj monodimenzionalnih konkurentskih prednosti. Naime, danas se u rijetkim slučajevima konkurentska prednost može isključivo vezati za kvalitetu ili količinu resursa ili pak znanja i vještine.

[71]Vrdoljak Raguž, I. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Ekonomska misao i praksa god XXI., br.1., str. 387. (381-398

[72]Pfeifer, S. (2000): Analiza: benchmarking, dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Analiza_Benchmarking.pdf, [11.9.2015.]

Konkurentska prednost može imati svoje izvore u poduzeću (interni izvori), ali i u okolini (eksterni izvori).[73]Kako bi resurse etiketirali kao izvor održive konkurentske prednosti, resursi moraju stvarati vrijednost za poduzeće, moraju biti rijetki, jedinstveni i ne smiju postojati adekvatni supstituti za te resurse.[74]

### 4.2. Povezanost organizacijske kulture i konkurentske prednosti organizacije

U današnjem konkurentnom svijetu, mnoga poduzeća se nastoje diferencirati od drugih poduzeća na temelju nižih troškova i time niže cijene ili pak teže nuđenju kvalitetnijih proizvoda i usluga. Međutim, diferenciranje na temelju spomenutih faktora postaje s vremenom sve teže i to ponajviše zbog toga što takve poteze konkurenti mogu lako kopirati i time postići bolju poziciju na tržištu.[75] Suvremeno doba poduzećima postavlja imperativ za kontinuiranim traženjem novih izvora konkurentske prednosti. Pronalaženje snaga unutar organizacijske kulture pomoći će poduzeću izgraditi održivu konkurentsku prednost. Stvaranje organizacijske kulture koju konkurenti ne mogu na jednostavan način kopirati čini tu organizacijsku kulturu mnogo vrednijom te ona može biti izvor konkurentske prednosti poduzeća. Veći broj istraživanja i studija posvećenih razumijevanju utjecaja organizacijske kulture na organizacije potvrđuje pozitivne korelacije povezane s izgradnjom organizacijske kulture i upravljanjem istom. Izgradnja jake organizacijske kulture važno je sredstvo diferenciranja neke organizacije od njenih konkurenata. Pozitivna organizacijska kultura postala je sve važnija kako su studije otkrivale sve veće koristi povećanja ukupne uspješnosti poslovanja. Organizacijska kultura je također izravno povezana s reputacijom. Obje predstavljaju nematerijalnu imovinu koju samo rijetka uspješna poduzeća mogu postići. Organizacijska kultura, reputacija i financijski rezultati međusobno su povezani i djeluju kao glavni izvor konkurentske prednosti poduzeća. Jaka organizacijska kultura može biti izvor održive konkurentske prednosti jedno u slučaju da je konkurenti ne mogu jednostavno kopirati.[76]

---

[73]Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 26.
[74] Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, str. 105.
[75]7Geese (2012): Use Your Company Culture as Your Competitive Advantage, dostupno na: https://7geese.com/company-culture-as-competitive-advantage/, [13.9.2015.]
[76]Mahrokian, S. et al. (2010): Corporate culture: a lasting competitive advantage, dostupno na: http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/237533602.html, [13.9.2015.]

Organizacijska kultura se ne može kopirati iz razloga što ona predstavlja jedinstvene temeljne vrijednosti poduzeća. Kao jedini uvjet postavlja se nužnost da poduzeće bude istinski predano tim svojim temeljnim vrijednostima koja predstavljaju njegovu organizacijsku kulturu. Poduzeće uvijek mora djelovati i ponašati se u skladu s njima. To podrazumijeva zapošljavanje isključivo onih ljudi koji dijele te vrijednosti te donošenje poslovnih odluka u skladu s tim vrijednostima.[77]

Dakle, jaka organizacijska kultura nije samo trend koji će s vremenom nestati. Ona predstavlja moćan adut za poduzeća koja će značajno rasti i napredovati paralelno s njihovim znanjem o tome području.[78] Jaka organizacijska kultura može pomoći uspješnijem diferenciranju poduzeća/marke proizvoda, privući i zadržati lojalne zaposlenike te pomoći u izgradnji snažnih veza s kupcima, dobavljačima i partnerima poduzeća.[79] Jedna od najvažnijih značajki organizacijske kulture je ta da ona otkriva potencijal u ljudima. Ona se na neki način može shvatiti kao akcelerator talenta i osloboditelj inovacija. Nadalje, zdrava organizacijska kultura koju obilježavaju visok moral, visoka produktivnost te minimlna doza konfuzije i politike, jest ona kultura čijim dijelom zaposlenici žele biti. Oni žele ulagati u uspjeh organizacije budući da je očito da će im se taj trud isplatiti. Također teže osobnom rastu i napretku budući da žele biti dio uspjeha organizacije.[80]

### 4.3. Povezanost upravljanja promjenama i konkurentske prednosti

Da bi organizacija dugoročno bila uspješno, nužna je njeno interno i eksterno usklađivanje u svrhu uspješnog odgovaranja na zahtjeve koji se pred nju postavljaju u svakodnevnom poslovanju te izgradnje i održavanja konkurentske sposobnosti. Stvaranje i održavanje konkurentske sposobnosti iziskuje od menadžera pridavanje značaja razumijevanju procesa i aktivnosti unutar organizacije te upravljanje promjenama nastalim kao odgovor na razlike trenutnog i potrebnog. U kontekstu konkurentske prednosti održivost se odnosi na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjenu, konstantno se prilagođujući novim zahtjevima okoline. Organizacijska vitalnost i rast ovise o sposobnosti izgradnje održive konkurentske

[77]7Geese (2012): Use Your Company Culture as Your Competitive Advantage, dostupno na: https://7geese.com/company-culture-as-competitive-advantage/, [13.9.2015.]
[78]Mahrokian, S. et al. (2010): Corporate culture: a lasting competitive advantage, dostupno na: http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/237533602.html, [13.9.2015.]
[79]7Geese (2012): Use Your Company Culture as Your Competitive Advantage, dostupno na: https://7geese.com/company-culture-as-competitive-advantage/, [13.9.2015.]
[80]The Mojo Co. (2011): Culture as Competitive Advantage, dostupno na: http://themojocompany.com/2011/03/culture-as-competitive-advantage/#sthash.2RlGjd5q.dpbs, [14.9.2015.]

strategije, uz istodobnu efikasnu gradnju organizacijske sposobnosti da iznese te strategije respektirajući nužnost uravnoteženja potrebe za različitim vrstama organizacijskih promjena. Izuzetno je važno da izgradnja održive konkurentske prednosti započne razumijevanjem poslovne okoline i niša, odnosno ekonomskih i socijalnih promjena koji imaju utjecaja na poslovanje te unutarnjih uvjeta i dimenzija organizacije. Razumijevanjem načina na koji ovi uvjeti pojačavaju brzinu promjena jasno je zašto organizacije moraju biti fleksibilne, otvorene i spremne na odgovor uvjetima okoline. Postoji potreba kontinuiranim obnavljanjem ako organizacija želi zadržati konkurentsku sposobnost koja će osigurati opstanak u turbulentnom poslovnom okruženju. Uspješna poduzeća moraju biti jako prilagodljiva te sposobna brzo strateški reagirati i razviti sustav koji će omogućiti fleksibilne inovacije u svrhu adekvatne reakcije na sve brže i nepredvidive promjene okoline. Poduzeća moraju aktivno razumjeti i upravljati promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku prednost te razvijati svoje sposobnosti kako bi se i dalje prilagodila ili čak kapitalizirala situacije brzo mijenjajuće poslovne sredine.[81]

[81] Aleksić, A. (2008): op.cit., str. 90.

# 5. EMPRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE ORGANIZACIJSKE KULTURE U UPRAVLJANJU PROMJENAMA NA PRIMJERU HOTELA „VILLA ARGENTINA“

## 5.1. Opći podaci o hotelu „Villa Argentina“

Hotel Grand Villa Argentina datira iz ranih 1920-ih godina 20. stoljeća i otada sve do današnjih dana nudi savršen smještaj za sofisiticirani odmor u Dubrovniku. Svojom pozicijom koja se nalazi u ekskluzivnom dijelu grada, nadomak povijesnoj dubrovačkoj jezgri te pogledom na more, otočić Lokrum i staru dubrovačku luku zauzima visoko mjesto u cjelokupnoj hotelskoj ponudi grada Dubrovnika. Ovaj u svakom slučaju jedinstveni dubrovački hotel tradicionalno posjećuju mnoge poznate i priznate osobe iz zemlje i inozemstva. Grand Villa Argentina predstavlja idealno mjesto za odmor i poslovna putovanja.

**Tablica 2. Osnovni podaci hotela “Villa Argentina”**

| | |
|---|---|
| **OIB** | 69365368068 |
| **Adresa** | Dubrovnik, Frana Supila 14 |
| **Telefon** | 020 414320 |
| **web** | www.gva.hr |
| **Djelatnost** | 55.10 Hoteli i sličan smještaj (NKD 2007) |
| **Godina osnivanja** | 1991 |
| **Registracijski broj** | 060001399 |
| **Temeljni kapital** | 155.497.200,00 HRK |

Izvor: autor prema: Poslovna.hr (2015): Grand Villa Argentina d.d., dostupno na: http://www.poslovna.hr/lite/grand-villa-argentina/349256/subjekti.aspx, [16.9.2015.]; Zagrebačka burza (2015): Vrijednosnica HARG-R-A, dostupno na: http://zse.hr/?id=10006&dionica=HARG-R-A, [16.9.2015.]

Kompleks sadrži konferencijske prostore koje je moguće prilagoditi za različite prigode i namjene - od banketa i konferencija, do održavanja sastanaka, seminara, kao i većih konferencija do 485 sudionika. U sklopu svoje ponude pruža mogućnost opuštanja u wellness centaru, fitness sobi, unutarnjem i vanjskom bazenu uz direktan pristup plaži, dok su 127 sobe i 4 apartmana uređene su odabranim stilskim namještajem, koji spaja tradiciju s modernim.

Restorani u hotelu Grand Villa Argentina nude raznovrsne kulinarske specijalitete uz prekrasan pogled na more, gradske zidine i otok Lokrum.

**Slika 3. Hotel Villa Argentina**

Izvor: Hotels.com (2015): Grand Villa Argentina – Dubrovnik,dostupno na: http://hr.hotels.com/ho236531/grand-villa-argentina-dubrovnik-hrvatska/, [16.9.2015.]

Na plaži i otvorenom bazenu goste hotela dočekuje uslužno osoblje Grand Villa Argentina koji im osiguravaju ručnike, ležaljke i suncobrane. Grand Villa Argentina okružena je bujnim vrtovima koji pružaju opuštajuću ugodu. Gosti mogu uživati u šetnji prema kristalno čistom Jadranskom moru, kao i opuštanju u prirodi čitajući knjigu ili osluškujući ritam mora. Osim toga, parovi mogu otkriti čari romantičnih šetnji kroz drvorede borova. Grand Villa Argentina pruža uslugu privatnog parkinga na otvorenom i u natkrivenoj garaži.

## 5.2. Rezultati provedenog istraživanja

Glavni cilj ovoga istraživanja jest utvrditi kakvu ulogu organizacijska kultura ima u upravljanju promjenama koje provodi neka organizacija (poduzeće) te kakva je veza između organizacijske kulture i konkurentske prednosti hotela. U skladu s time, ovim istraživanjem se u praksi žele potvrditi ili pak opovrgnuti teorijske hipoteze koje kažu da organizacijska kultura neke organizacije ima značajnu ulogu u procesu upravljanja promjenama, odnosno da organizacijska kultura pozitivno utječe na postizanje konkurentske prednosti neke organizacije.

### 5.2.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe rada korišteni su podaci dobiveni primarnim istraživanjem provedeni tijekom kolovoza 2015. godine. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika. Anketa je provedena među zaposlenicima hotela Villa Argentina. Odaziv na anketu je zadovoljavajući jer je anketu ispunilo 50 ispitanika. Anketni upitnik sastojao se od 11 pitanja, a svi su zatvorenog tipa. Anketa se provela pismenim putem i dostavila izravno u hotel. (Prilog br.1.) Zadnja dva seta pitanja uključuju Likertovu ljestvicu, gdje su ispitanici procjenjivali stupanj vlastitog slaganja s određenim tvrdnjama vezanima za hotel (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem), odnosno evaluirali uspjeh hotela u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na određene elemente (1-znatno lošiji od konkurenata, 5- znatno bolji od konkurenata) ocjenama od 1 do 5. Anketa prvotno postavlja pitanja kojima se prikupljaju opće informacije o ispitanicima kao što su odjel u kojem rade, spol, dob, dosadašnje vrijeme provedeno radeći u hotelu, stupanj obrazovanja, ukupni radni staž, trajanje radnog dana, informacije o vlastitom napredovanju i širenju stečenog znanja. Nakon toga se ispituje mišljenje ispitanika vezano za određene tvrdnje koje se pretežno tiču organizacijske kulture hotela, odnosa među različitim odjelima, načina reagiranja na promjene i prilagođavanja istima, načina postizanja konkurentske prednosti hotela, i sl. Također se od ispitanika traži da evaluiraju uspješnost hotela u odnosu na najznačajnije konkurente i to s obzirom na određene elemente kao što su kvaliteta i image usluga, zadovoljstvo kupaca uslugom, cijena usluge i trošak isporuke usluge. Rezultati dobiveni ovim istraživanjem obrađeni su putem statističkog programa SPSS.

### 5.2.2.Opće karakteristike uzorka istraživanja

U nastavku slijedi prikaz općih karakteristika uzorka istraživanja putem tablica koje prikazuju obilježja ispitanika kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, duljina zaposlenosti u hotelu Villa Argentina te ukupni radni staž zaposlenika.

U sljedećoj tablici prikazana je  spolna struktura zaposlenika hotela.

**Tablica 3. Spolna struktura zaposlenika**

| Spol | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | musko | 22 | 44,0 | 44,0 | 44,0 |
| | zensko | 28 | 56,0 | 56,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Iz tablice je vidljivo da od anketiranih 50 osoba većinu ispitanika čine osobe ženskog spola i to 56,0%, dok osobe muškog spola sačinjavaju 44,0% ispitanika.

Nadalje, tablica 4 prikazuje dobnu strukturu zaposlenika hotela, dok tablica 5 prikazuje strukturu zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja.

**Tablica 4. Dobna struktura zaposlenika**

| Dob | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | do 25 godina | 14 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| | 26 do 30 godina | 8 | 16,0 | 16,0 | 44,0 |
| | 31 do 40 godina | 18 | 36,0 | 36,0 | 80,0 |
| | 41 do 50 godina | 7 | 14,0 | 14,0 | 94,0 |
| | 51 do 60 godina | 2 | 4,0 | 4,0 | 98,0 |
| | iznad 60 godina | 1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Od 50 anketiranih zaposlenika, najveći broj ispitanika je dobi između 31 i 40 godina (36%), zatim slijede redom osobedo 25 godina (28%), osobe od 26 do 30 godina (16%), osobe od 41 do 50 godina (14%), osobe od 51 do 60 godina (4%) te naposljetku osobe iznad 60 godina (2%). To znači da su osobe koje čine većinu ispitanika uglavnom mlađe dobi.

**Tablica 5. Stupanj obrazovanja ispitanika**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | osnovna škola | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | stručno trogodišnje obrazovanje | 11 | 22,0 | 22,0 | 26,0 |
| | stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS) | 26 | 52,0 | 52,0 | 78,0 |
| | viša stručna sprema (VŠS) | 3 | 6,0 | 6,0 | 84,0 |
| | visoka stručna sprema (VSS) | 8 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Najveći dio ispitanika ima stručnočetverogodišnje obrazovanje (SSS) (52%), dok ih slijede redom ispitanici koji imaju stručno trogodišnje obrazovanje (22%), ispitanici s visokom stručnom spremom (VSS) (16%) te naposljetku oni s višom stručnom spremom (VŠS) (6%). Najmanji dio ispitanika ima završenu samo osnovnu školu (4%).

Nadalje, tablica 6  itablica 7 prikazuju duljinu zaposlenosti ispitanika u hoteluVilla Argentina, odnosno njihov ukupni radni staž.

**Tablica 6. Duljina zaposlenosti u hotelu Villa Argentina**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 0-1 godina | 8 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| | 2-5 godina | 19 | 38,0 | 38,0 | 54,0 |
| | 6-9 godina | 8 | 16,0 | 16,0 | 70,0 |
| | 10 godina i više | 15 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Kako je iz tablice vidljivo, najveći dio čine ispitanici koji su u promatranom hotelu zaposleni ukupno dvije do pet godina (38%), zatim slijede ispitanici koji su u hotelu zaposleni deset godina i više (30%), dok najmanji udio čine oni koji su u hotelu zaposleni najviše godinu dana

te oni koji su u istome hotelu zaposleni ukupno šest do devet godina (prethodne dvije skupine ispitanika zauzimaju podjednak udio u strukturi, odnosno16%).

**Tablica 7. Ukupni radni staž ispitanika**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | do 5 godina | 18 | 36,0 | 36,0 | 36,0 |
| | 6-10 | 12 | 24,0 | 24,0 | 60,0 |
| | 11-20 | 13 | 26,0 | 26,0 | 86,0 |
| | 21-30 | 5 | 10,0 | 10,0 | 96,0 |
| | iznad 30 | 2 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Iz prethodne tablice razvidno je da najveći dio ispitanika promatranog hotela ima ukupni radni staž do 5 godina (36%), a potom slijede redom oni sa stažom 11-20 godina (26%), 6-10 godina (24%), 21-30 godina (10%) te oni koji imaju radni staž iznad 30 godina (4%). Dakle, među ispitanicima dominiraju oni s relativno kratkim radnim stažom, dok je najmanji udio onih s radnim stažom duljim od 30 godina.

Tablica 8 prikazuje napredovanje zaposlenika hotela, dok tablica 9 prikazuje stupanj upotpunjavanja i proširivanja stečenih znanja s obzirom na duljinu zaposlenosti u hotelu.

**Tablica 8. Napredovanje zaposlenika**

| | | Frequency | | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Valid | da | | 22 | 44,0 | 44,0 | 44,0 |
| | ne | | 28 | 56,0 | 56,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | | 100,0 | |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Iz priložene tablice vidljivo je da najveći dio ispitanika promatranog hotela nije napredovao tijekom zaposlenja, točnije njih 28 (56%), dok je njih 22 (44%) napredovalo.

**Tablica 9. Stupanj upotpunjavanja i proširivanja stečenih znanja**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | da, stalno | 13 | 26,0 | 26,0 | 26,0 |
| | povremeno | 27 | 54,0 | 54,0 | 80,0 |
| | veoma malo | 9 | 18,0 | 18,0 | 98,0 |
| | uopće ne | 1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

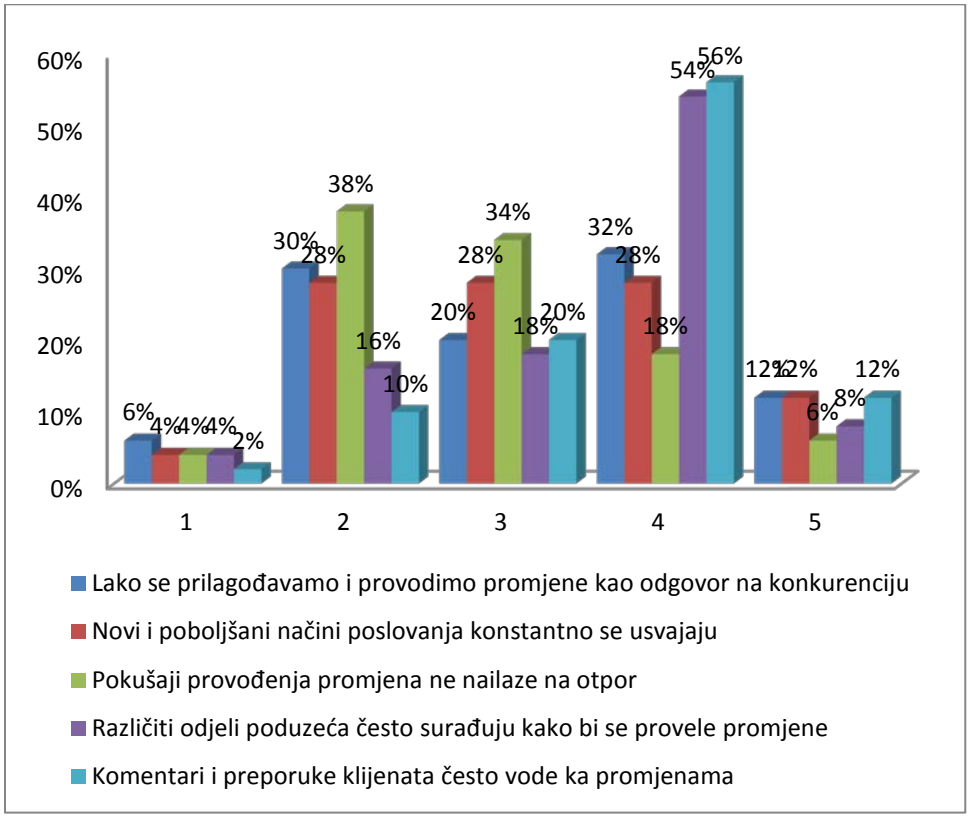
Izvor: istraživanje autora (N=50)

Iz prethodne tablice vidljivo je da najveći dio ispitanika povremeno upotpunjuje i proširuje stečena znanja s obzirom na duljinu zaposlenosti, točnije njih 27 (54%), a potom redom slijedi 13 zaposlenika koji stalno upotpunjuju i sire stečena znanja (26%), 9 onih koji to veoma malo rade (18%) te jedan zaposlenik uopće ne upotpunjuje i ne širi stečena znanja s obzirom na duljinu zaposlenosti u hotelu (2%).

Grafikon 1 prikazuje stupanj slaganja zaposlenika hotela sa tvrdnjama povezanim sa upravljanjem promjenama. Kao što je vidljivo iz Grafikona 1, najveći dio zaposlenika se slaže s tvrdnjom da se lako prilagođavaju i provode promjene kao odgovor na konkurenciju (32%), nakon toga slijedi udio onih koji se s tom tvrdnjom ne slažu (30%), dok je na posljednjem mjestu udio onih koji se uopće ne slažu. Situacija sa slaganjem oko tvrdnje da se novi i poboljšani načini poslovanja konstantno usvajaju je zanimljiva. Naime, u potpunom istom omjeru se zaposlenici ne slažu, niti slažu niti ne slažu i slažu sa spomenutom tvrdnjom (28%).Na posljednjem mjestu je udio onih koji se uopće ne slažu s ovom tvrdnjom (4%).

Tvrdnja da pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor je raznoliko ocijenjena prema stupnju slaganja. Najveći udio zaposlenika se ne slaže s ovom tvrdnjom (38%), a njih 34% xd niti slaže niti ne slaže. Najmanji broj zaposlenika se uopće ne slaže s ovom tvrdnjom (4%).S tvrdnjom da različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene se uvjerljivo najviše zaposlenika slaže (54%), a najmanji je udio onih zaposlenika koji se uopće ne slažu s ovom tvrdnjom (4%).

**Grafikon 1. Stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanima za upravljanje promjenama (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem)**

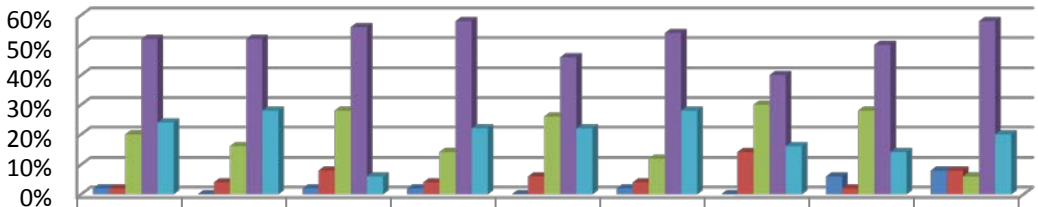



Izvor: istraživanje autora

Napokon, s tvrdnjom da komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama uvjerljivo najveći broj zaposlenika se slaže (56%), a najmanji udio zaposlenika se uopće ne slaže s tom tvrdnjom (tek 2%).

Grafikon 2 prikazuje stupanj slaganja zaposlenika hotela sa tvrdnjama vezanim uz organizacijsku kulturu. Iz grafa je vidljivo kako u vezi navedenih tvrdnji dominiraju ispitanici koji su se izjasnili kako se slažu ili u potpunosti slažu s istima, a u manjini su oni koji se ne slažu ili uopće ne slažu s tim tvrdnjama.

**Grafikon 2. Stupanj slaganja sa tvrdnjama vezanim uz organizacijsku kulturu (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem)**




| | Većina zaposlenika je veoma angažirana na svom poslu | Odluke se uglavnom donose na najkompetetnijoj razini | Svatko je donekle uključen u proces poslovnog planiranja | Ljudi rade kao da su dio tima | Postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova | Postoji "jaka" organizacijska kulturu | Lako je postići konsenzus čak i u teškim problemima | Različiti odjeli poduzeća se lako međusobno koordiniraju | Ciljevi su se zajednički dogovarali |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2% | 0% | 2% | 2% | 0% | 2% | 0% | 6% | 8% |
| 2 | 2% | 4% | 8% | 4% | 6% | 4% | 14% | 2% | 8% |
| 3 | 20% | 16% | 28% | 14% | 26% | 12% | 30% | 28% | 6% |
| 4 | 52% | 52% | 56% | 58% | 46% | 54% | 40% | 50% | 58% |
| 5 | 24% | 28% | 6% | 22% | 22% | 28% | 16% | 14% | 20% |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

S tvrdnjom da je većina zaposlenika veoma angažirana na poslu najviše se ljudi slaže (52%), a potom redom se u potpunosti slažu (24%), niti slažu niti ne slažu (20%), a u neznatnom se omjeru ne slažu ili uopće ne slažu sa spomenutom tvrdnjom (2%). Slična je situacija i s tvrdnjom da se odluke uglavnom donose na najkompetetnijoj razini. Naime, najviše se ljudi slaže (52%), a potom redom se u potpunosti slažu (28%), niti slažu niti ne slažu (16%), a vrlo malo njih se ne slaže s tom tvrdnjom (4%) dok se nitko nije izjasnio da se uopće ne slaže s tom tvrdnjom.

Većina zaposlenika se slaže da je svatko donekle uključen u proces poslovnog planiranja (56%), potom se redom niti slažu niti ne slažju (28%), ne slažu (8%), u potpunosti slažu (6%), a tek 2% ispitanika se uopće ne slaže s tom tvrdnjom. Većina se zaposlenika u potpunosti slaže (58%) ili slaže (22%) s tvrdnjom da ljudi rade kao da su dio tima. Nadalje, 14% ispitanika se niti slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom dok tek mali udio odgovora otpada na neslaganje (4%) ili potpuno neslaganje (2%) sa spomenutom tvrdnjom.

S tvrdnjom da postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova najviše se zaposlenika slaže (46%), potom redom se niti slažu niti ne slažu (26%), u potpunosti slažu (22%), 6% njih se ne slaže, a nitko se nije izjasnio kako se uopće ne slaže s tom tvrdnjom.

Evidentno je da postoji "jaka" organizacijska kultura jer se s tom tvrdnjom slaže 54% ispitanika, a 28% njih se i u potpunosti slaže. U sredini je odgovor kojim se zaposlenici izjašnjavaju da se niti slažu niti ne slažu sa spomenutom tvrdnjom, a tek 4% njih se ne slaže te 2% uopće ne slaže s tom tvrdnjom.

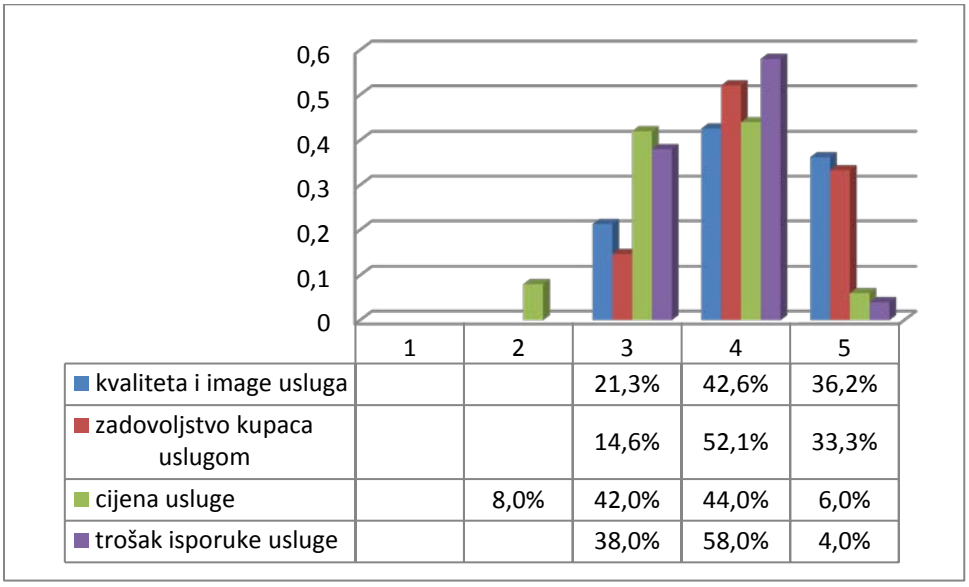
Kod tvrdnje da je lako postići konsenzus čak i u tešim problemima nema predominantnog odgovora. 40% njih se slaže, 30% se niti slaže niti ne slaže, gotovo podnjednak broj zaposlenika se u potpunosti slaže (16%) ili ne slaže (14%), a nitko se uopće ne slaže.

S tvrdnjom da se različiti odjeli poduzeća lako međusobno koordiniraju se polovica ispitanih zaposlenika slaže, njih 28% se niti slaže niti ne slaže, 14% njih se u potpunosti slaže, 6% se uopće ne slaže, a 2% se ne slaže s tom tvrdnjom.

Može se zaključiti da su se ciljevi zaista zajednički dogovarali jer najmanji broj ispitanih zaposlenika se izjasnio kako se ne slaže (8%), uopće ne slaže (8%)i niti slaže niti ne slaže (6%) s tom tvrdnjom. Najveći broj ispitanika (58%) se slaže da su se ciljevi zajednički dogovorali, a 20% njih se i u potpunosti slaže.

Grafikon 3 prikazuje procjenu konkurantske prednosti hotela od strane njegovih zaposlenika. Kao što je vidljivo iz prethodne tablice i grafa, najveći dio zaposlenika je kvalitetu i image usluga u odnosu na konkurente ocjenio ocjenom 4, nakon toga slijedi udio onih koji je to isto cojenio ocjenom 5, dok je na posljednjem mjestu udio onih s ocjenom 3. Dakle, najveći dio zaposlenika smatra kako su kvaliteta i image usluga hotela bolji u odnosu na one konkurenata. Slična situacija i distribucija postotaka je i kod ocjene zadovoljstva kupaca uslugom u odnosu na konkurenciju.

**Grafikon 3. Ocjenama od 1 do 5 evaluirajte uspjeh Vašeg hotela u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na navedene elemente (1- znatno lošiji, 5- znatno bolji od konkurenata)**




| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| kvaliteta i image usluga | | | 21,3% | 42,6% | 36,2% |
| zadovoljstvo kupaca uslugom | | | 14,6% | 52,1% | 33,3% |
| cijena usluge | | 8,0% | 42,0% | 44,0% | 6,0% |
| trošak isporuke usluge | | | 38,0% | 58,0% | 4,0% |

Izvor: istraživanje autora (N=50)

Što se tiče cijene usluge u odnosu na cijene konkurencije, većina zaposlenika je uspješnost hotela ocijenila ocjenom 4, nakon toga slijedi ocjena 3, pa ocjena 5 i na kraju ocjena 2 koju je dodijelio najmanji dio zaposlenika.

Naposljetku, što se tiče ocjene troška isporuke usluge u odnosu na konkurenciju, najveći broj zaposlenika je dodijelio ocjenu 4, zatim slijedi ocjena 3 pa ocjena 5.

Dakle, može se zaključiti kako većina zaposlenika smatra da hotel postiže veći uspjeh u sve četiri stavke u usporedbi s konkurencijom. To znači da većina zaposlenika smatra kako hotel Villa Argentina ima bolju kvalitetu i image usluga u odnosu na konkurenciju te kako također postiže veće zadovoljstvo kupaca uslugom te povoljniju cijenu usluge i manji trošak isporuke usluge u odnosu na istu.

5.2.3. Testiranje hipoteza

5.2.3.1. Utjecaj organizacijske kulture na konkurentsku prednost

U sljedećoj tablici prikazani su podaci o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenog modelate vrijednost F-testa s empirijskom signifikantnosti.

**Tablica 10. ANOVA ocijenjeno regresijskog modela gdje konkurentska prednost ovisi o organizacijskoj kulturi**

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2,751 | 1 | 2,751 | 23,259 | ,000[a] |
| | Residual | 5,678 | 48 | ,118 | | |
| | Total | 8,429 | 49 | | | |

a. Predictors: (Constant), KULT

b. Dependent Variable: KONK_PR

Izvor: istraživanje autora

Iz gornje tablice vidljivo je da je α* = 0,000% to je manje od 5% pa se može zaključiti da je regresijski model statistički značajan.

Sljedeća tablica prikazuje vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardnegreške, empirijske t-omjere i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%.

**Tablica 11. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje konkurentska prednost ovisi o organizacijskoj kulturi**

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2,031 | ,383 | | 5,306 | ,000 |
| | KULT | ,482 | ,100 | ,571 | 4,823 | ,000 |

a. Dependent Variable: KONK_PR

Izvor: istraživanje autora

Analitički izraz konačnog ocjenjenog modela je $\hat{y}_i$=2,031+0,428$x_i$.

Parametar $\beta_0$=2,031 predstavlja očekivanu konkurentsku prednost u slučaju da organizacijska kultura iznosi nula.Parametar $\beta_1$=0,428 pokazuje da u slučaju povećanja organizacijske kultureza jednu jedinicu treba očekivati povećanje konkurentske prednosti za 0,428 jedinica.

Prema tablici empirijska vrijednost t-testa za parametar $\beta_0$ je 5,306, a empirijska signifikantnost je 0,00, što je manje od 1% pa se može zaključiti da je parametar $\beta_0$ statistički značajan.Empirijska vrijednost t-testa za parametar $\beta_1$ *je*4,823 pri signifikantnosti od 0%, što je manje od 1%. Dakle, ocijenjeni regresijski parametar statistički značajan.Ocijenjeni regresijski model u standardiziranom obliku je $\hat{y}_i$=0,571 $x_i$. Odnosno, ukoliko se organizacijska kultura promijeni za 1 standardnu devijaciju, zavisna varijabla, t. konkurentska prednost promijeniti će se za 0,571 standardnu devijaciju.

Navedeni rezultati ukazuju na prihvaćanje hipoteze H1.

5.2.3.2. Utjecaj upravljanja promjenama na konkurentsku prednost

Tablica prikazuje podatke o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenog modela te vrijednost F-testa s empirijskom signifikantnosti.

**Tablica 12. ANOVA ocijenjeno regresijskog modela gdje konkurentska prednost ovisi o upravljanju promjenama**

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | ,789 | 1 | ,789 | 4,956 | ,031[a] |
| | Residual | 7,640 | 48 | ,159 | | |
| | Total | 8,429 | 49 | | | |

a. Predictors: (Constant), UP_PROM

b. Dependent Variable: KONK_PR

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da je signifikantnost α* =0,031 %, što je manje od 5%. Dakle, regresijski model je statistički značajan.

**Tablica 13. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje konkurentska prednost ovisi o upravljanju promjenama**

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 3,133 | ,332 | | 9,433 | ,000 |
| | UP_PROM | ,213 | ,096 | ,306 | 2,226 | ,031 |

a. Dependent Variable: KONK_PR

Izvor: istraživanje autora

Analitički izraz konačnog ocjenjenog modela je $\hat{y}_i$=3,133+0,213$x_i$.

Parametar $\beta_0$=3,133 predstavlja očekivanu konkurentsku prednost u slučaju da upravljanje promjenama iznosi nula.Parametar $\beta_1$=0,213 pokazuje da u slučaju povećanja upravljanja promjenama za jednu jedinicu treba očekivati povećanje konkurentske prednosti za 0,213 jedinica.

Iz gornje tablice vidljivo je da empirijska vrijednost t-testa za parametar $\beta_0$ iznosi 9,433, a empirijska signifikantnost je 0,00 što znači da je parametar $\beta_0$ statistički značajan.Empirijska vrijednost t-testa za parametar $\beta_1$ *je*2,226 pri signifikantnosti od 0,031 što je manje od 5%. Dakle, ocijenjeni regresijski parametar statistički značajan.

Ocijenjeni regresijski model u standardiziranom obliku je $\hat{y}_i$=0,306$x_i$. Odnosno, ukoliko se upravljanje promjenama promijeni za 1 standardnu devijaciju, zavisna varijabla, odnosno konkurentska prednost promijeniti će se za 0,306 standardnih devijacija.

Navedeni rezultati ukazuju na prihvaćanje hipoteze H2.

5.2.3.3. Utjecaj organizacijske kulture na upravljanje promjenama

Sljedeća tablica prikazuje podatke o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenog modela te vrijednost F-testa s empirijskom signifikantnosti.

**Tablica 14. ANOVA ocijenjeno regresijskog modela gdje upravljanje promjenama ovisi o organizacijskoj kulturi**

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3,868 | 1 | 3,868 | 13,684 | ,001[a] |
| | Residual | 13,567 | 48 | ,283 | | |
| | Total | 17,434 | 49 | | | |

a. Predictors: (Constant), KULT; b. Dependent Variable: UP_PROM

Izvor: istraživanje autora

Rezultati prikazani u gornjoj tablici ukazuju da je signifikantnost α* = 0,00 što znači da je regresijski model statistički značajan.

**Tablica 15. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje upravljanje promjenama ovisi o organizacijskoj kulturi**

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 1,255 | ,592 | | 2,121 | ,039 |
| | KULT | ,571 | ,154 | ,471 | 3,699 | ,001 |

a. Dependent Variable: UP_PROM

Izvor: istraživanje autora

Analitički izraz konačnog ocjenjenog modela je $\hat{y}_i$=1,255+0,571$x_i$.

Parametar $\beta_0$=1,255 predstavlja očekivanu razinu upravljanja u slučaju da organizacijska kultura iznosi nula.Parametar $\beta_1$=0,571 pokazuje da u slučaju povećanja organizacijske za jednu jedinicu treba očekivati povećanje upravljanja promjenama za 0,571 jedinicu.

Iz gornje tablice vidljivo je da empirijska vrijednost t-testa za parametar $\beta_0$ iznosi 2,121, a empirijska signifikantnost je 0,039 što je manje od 0,005 te ukazuje na zaključak da je parametar $\beta_0$ statistički značajan. Empirijska vrijednost t-testa za parametar$\beta_1$ *je*3,699 pri signifikantnosti od 0,001. Dakle, ocijenjeni regresijski parametar statistički značajan. Ocijenjeni regresijski model u standardiziranom obliku je $\hat{y}_i$=0,471$x_i$. Odnosno, ukoliko se

organizacijska kultura promijeni za 1 standardnu devijaciju, zavisna varijabla, odnosno upravljanje promjenama promijeniti će se za 0,471 standardnu devijaciju.

Navedeni rezultati ukazuju na prihvaćanje hipoteze H3.

5.2.3.4. Linearna korelacija između promatranih varijabli

U sljedećoj tablici prikazani su koeficijenti linearne korelacije između organizacijske kulture, upravljanja promjenama i konkurentske prednosti.

**Tablica 16.Pearsonovi koeficijenti korelacije između analiziranih varijabli**

**Correlations**

| | | KULT | UP_PROM | KONK_PR |
|---|---|---|---|---|
| KULT | Pearson Correlation | 1 | ,471** | ,571** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| UP_PROM | Pearson Correlation | ,471** | 1 | ,306* |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | | ,031 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| KONK_PR | Pearson Correlation | ,571** | ,306* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,031 | |
| | N | 50 | 50 | 50 |

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: istraživanje autora

Svi izračunati koeficijenti pozitivnog su predznaka, što ukazuje na pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Najveća linearna korelacija je između organizacijske kulture i

konkurentske prednosti i iznosi 0,571. Empirijska signifikantnost tog koeficijenta korelacije je α=0,000 te se može zaključiti da navedeni koeficijent statistički značajan uz signifikantnost testa od 1%. Koeficijent korelacije između upravljanja promjenama i organizacijske kulture iznosi 0,471 te je također statistički značajan pri razini signifikantnosti od 1%. Linearna korelacija između upravljanja promjenama i konkurentske prednosti iznosi 0,306 te je statistički značajna pri razini signifikantnosti od 5%. Navedeni rezultati u skladu su s rezultatima linearne regresije te ukazuju na prihvaćanje hipoteza H1, H2 i H3.

### 5.2.4. Ograničenja istraživanja

Glavno ograničenje istraživanja predstavlja mogućnost da svi anketirani zaposlenici (pogotovo iz određenih odjela) nisu u dovoljnoj mjeri upućeni o tome što se zbiva na višim instancama i organizacijskim razinama hotela. Shodno tomu, možda određeni profili zaposlenika i pojedini odjeli hotela ne raspolažu detaljnijim informacijama ili čak ne shvaćaju u potpunosti problematiku koja se tiče organizacijske kulture hotela i njenog utjecaja na upravljanje promjenama i izgradnju konkurentske prednosti hotela. Isto tako, također postoji mogućnost da su neki ispitanici bili pristrani u ocjenjivanju uspješnosti hotela s obzirom na određene elemente u usporedbi s konkurencijom.

# 6. ZAKLJUČAK

Današnje organizacije posluju u izrazito turbulentnim i promjenjivim uvjetima. Takva okolina nameće nužnost adekvatnog prilagođavanja istoj, odnosno potebno je da organizacije budu u visokom stupnju fleksibilne kako bi što uspješnije provele potrebne promjene koje diktiraju novonastale situacije. Promjenama je potrebno na adekvatan način upravljati kako bi organizacije opstale i ostvarile uspjeh u poslovanju. Postoji mnogo čimbenika koji imaju moć ujecaja na proces upravljanja promjenama u organizacija, a jedan od najmoćnijih i najznačajnijih jest organizacijska kultura. Ona determinira ponašanje i aktivnosti zaposlenika neke organizacije putem stabilnog sustava usvojenih vrijednosti, uvjerenja, normi, običaja, i sl. Ona na određen način pojačava koheziju među članovima neke organizacije te im pruža svojevrstan osjećaj identificiranosti i povezanosti s organizacijom. U potonjem se skriva ključ potencijalnog utjecaja na pojedince i njihov stav u cilju provođenja potrebnih promjena. Međutim, organizacijska kultura može biti i prepreka uvođenju promjena i može izazvati otpor prema istima do koje dolazi uslijed lojalnosti zaposlenika jednome sustavu vrijednosti. Stoga, ukoliko je promjena nužna i organizacijsku kulturu je neophodno na adekvatan način transformirati u skladu s novim zahtjevima okoline, to je potrebno učiniti postupno uz provođenje određenih specifičnih postupaka i uz veliku dozu opreza. Pri tome je potrebno paziti da organizacijska kultura potiče potrebne promjene, a ne da ih koči.

U današnjem visokokonkurentnom okruženju organizacijama se nameće nužnost izgradnje i njegovanja održive konkurentske prednosti, a to predstavlja temelj dugoročnog opstanka i uspješnosti. Poduzeća trebaju pronaći i iskoristiti izvore konkurentske prednosti koja im može osiguati optimalniji položaj na tržištu od konkurenata. Ključ toga leži u diferenciranju u odnosu na konkurenciju. Jednu od mogućnosti za diferenciranje svakako predstavlja kreiranje organizacijske kulture koju konkurenti ne mogu na jednoostavan način kopirati. Može se zaključiti  kako organizacijska kultura predstavlja vrlo moćan izvor održive konkurentske prednosti upravo iz razloga što ona predstavlja jedinstvene temeljne vrijednosti koje su specifične za svako pojedino poduzeće.

Empirijsko istraživanje u hotelu Villa Argentina koje je provedeno anketiranjem njegovih zaposlenika došlo je do rezultata kako većina njih smatra da hotel ima "jaku" organizacijsku kulturu, a isto tako dominiraju i oni koji se slažu s tvrdnjom da se hotel lako prilagođava i provodi promjene kao odgovor na konkurenciju. Također, većina zaposlenika smatra kako postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova te da različiti

odjeli hotela međusobno surađuju u cilju provođenja promjena, a istodobno se i slažu s tvrdnjom da se sposobnosti i znanje zaposlenika tretira kao važan dio konkurentske prednosti. Iz potonjeg je moguće zaključiti da pretežne izvore održive konkurentske prednosti predstavljaju ljudski potencijali (sposobnosti i znanje) i jedinstvena, jaka organizacijska kultura. Nadalje, testiranje postavljenih hipoteza upućuje na njihovo prihvaćanje. Drugim riječima, to implicira zaključak kako jaka organizacijska kultura hotela Villa Argentina ima značajnu ulogu u provođenju potrebnih promjena, odnosno ona ima takve performanse koje pozitivno utječu na stavove zaposlenika i njihovo provođenje promjene, kao i na uspješnost njenog provođenja, što je u skladu s općim teorijskim postavkama o ulozi organizacijske kulture u upravljanju promjenama u organizacijama. Istodobno, na temelju prihvaćanja druge hipoteze, može se zaključiti kako upravljanje promjenama u ovom hotelu pozitivno utječe na postizanje njegove konkurentske prednosti.

## SAŽETAK

Suvremeni uvjeti poslovanja potiču organizacije da budu fleksibilne i prilagodljive, što uključuje nužnost provođenja potrebnih promjena koje nameće njihova okolina. Promjenama je potrebno na adekvatan način upravljati, a jedan od ključnih čimbenika koji utječu na uspješnost tog procesa jest organizacijska kultura. Ona mora biti oblikovana na način da utječe na pozitivan stav zaposlenika i njihovo prihvaćanje promjene. Jedan od temeljnih preduvjeta opstanka i uspješnosti organizacija jest izgradnja održive konkurentske prednosti. Izvor konkurentske prednosti može biti i organizacijska kultura budući da ona predstavlja specifične vrijednosti organizacije koje konkurencija ne može kopirati. Cilj ovoga rada jest na osnovu empirijskog istraživanja u hotelu Villa Argentina utvrditi ulogu organizacijske kulture u upravljanju promjenama te prirodu veze između nje i konkurentske prednosti neke organizacije.



**Ključne riječi**: *promjena, upravljanje promjenama, organizacijska kultura, konkurentska prednost, hotel Villa Argentina*

## SUMMARY

Modern business conditions have encouraged the organizations to be flexible and adaptable, which includes the necessity of implementing the necessary changes imposed by their environment. It is necessary to manage changes in adequate way, and one of the key factors that influence the success of this process is the organizational culture. It must be designed in a way that affects the positive attitude of the employees and their acceptance of change. One of the keypreconditions for survival and success of the organization is to build a sustainable competitive advantage. Source of competitive advantage can be organizational culture as the single specific value to the organization that competitors can not copy. The aim of this paper is to establish the role of organizational culture in the management of change as well as the nature of the connection between it and the competitive advantage of an organization based on empirical research at Villa Argentina.

**Keywords**: *change, change management, organizational culture, competitive advantage, Hotel Villa Argentina*

# LITERATURA


1. Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
2. Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina
3. Aleksić, A. (2008): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
4. Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5. Alpeza, M. (2010): Znanje kao konkurentska prednost poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
6. Bahtijarević-Šiber, F. et al. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
7. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br.2,.Ekonomski fakultet u Zadru, Zadar, str. 80.-98.
8. Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar
9. Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, str. 99.-120.
10. Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
11. Boniface C. Madu (2012): Oragnizational culture as driver of competitive advantage, Grand Canyon University, Journal of Academic and Business Ethics
12. Certo,S.C. (1989): Principles of Modern Management,4 th ed, Boston,Allyn and Bacon
13. Daft, R.L. (2001): Organization Theory and Design,Sevent Edition,South WestPublishing,Tomson Learing, Vanderbilt Univerzity
14. Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review
15. Handy, C.B. (1986.): Understanding Organization, 3. edition, Penguin Books, Harmondsworth

16. Harris,P.R., R.T. Moran (1981.): Managing Cultural, 2 edition, Gulf Public Co., Houston
17. Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness (2014): Competitiveness & Economic Development, dostupno na: www.isc.hbs.edu, [9.8.2015.]
18. Hotels.com (2015): Grand Villa Argentina – Dubrovnik, dostupno na: http://hr.hotels.com/ho236531/grand-villa-argentina-dubrovnik-hrvatska/, [16.9.2015.]
19. Jaganjac, J. (2011): Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu Tranzicija, ISSN 1512-5785 UDK 330.142
20. Jurevicius, O. (2013): Competitive advantage, dostupno na: http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html, [9.8.2015.]
21. Klekar, D. (2012): Organizacijskom kulturom do pozitivne klime, dostupno na: http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/3814-organizacijskom-kulturom-do-pozitivne-klime.html, [10.7.2015.]
22. Lamarsh Global (2013): Make Change Management Your Competitive Differentiator, dostupno na:http://www.lamarsh.com/make-change-management-your-competitive-differentiator/, [2.1.2016.]
23. Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. (2005): Organisational change in transition societies, Ashgate, Aldershot
24. Mahrokian, S. et al. (2010): Corporate culture: a lasting competitive advantage, dostupno na: http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/237533602.html, [13.9.2015.]
25. Mallinger M.; Goodwin, D.; O'hara, T. (2009): Recognizing Organizational Culture in Managing Change, GaziadioBusinessReview, Volume 12 Issue 1
26. Marcetić, A. (2009): Kako uspješno upravljati promjenama, dostupno na: http://www.kvalis.com/, [4.8.2015.]
27. O' Donnel, O.; Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin
28. Pfeifer, S. (2000): Analiza: benchmarking, dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Analiza_Benchmarking.pdf, [11.9.2015.]
29. Porter, M. E. (1985): The Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press

30. Poslovna.hr (2015): Grand Villa Argentina d.d., dostupno na: http://www.poslovna.hr/lite/grand-villa-argentina/349256/subjekti.aspx, [16.9.2015.]
31. Potts, R.; LaMarsh, J.: Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 16.
32. Schermerhorn, J.R. (2001): Management, John Wiley and Sons. Inc.,New York, SAD
33. Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb
34. Sušanj, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jasterbarsko
35. Sušanj, Z. (2009): Bez organizacijske kulture nema poslovanja, dostupno na: http://www.poslovni.hr/trzista/bez-organizacijske-kulture-nema-poslovanja-116932, [25.7.2015.]
36. TACS Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva (2015): Menadžment za organizacije civilnog društva, dostupno na: http://tacso.civilnodrustvo-istra.hr/Menadzment%20za%20organizacije%20civilnog%20drustva/Upravljanjepromjenama.html, [30.1.2016.]
37. The Mojo Co. (2011): Culture as Competitive Advantage, dostupno na: http://themojocompany.com/2011/03/culture-as-competitive-advantage/#sthash.2RlGjd5q.dpbs, [14.9.2015.]
38. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
39. Toljaga-Nikolić, D.; Barišić, J.; Micić, M. (2015): Upravljanje promjenama u preduzećima u procesu restrukturiranja, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, X skup privrednika i naučnika SPIN '15, Beograd
40. Tomić, T. (2007): Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti,dostupno na: http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20radovi/Strategijski%20menadzment/I%20pristupni%20rad.doc, [2.9.2015.]
41. Torben, R. (2014), dostupno na: http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/managing-change-has-to-be-a-core-competence/, [25.7.2015.]
42. Torben, R. (2011): Corporate culture an important part of change management, dostupno na: http://www.torbenrick.eu/,[1.8.2015.]
43. Vora, M.K. (2013): Business excellence through sustainable change management, TQM Journal, Bingley, West Yorkshire
44. Vrdoljak Raguž, I. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Ekonomska misao i praksa god XXI., br.1., str. 381.-398.

45. Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989): Changing Culture, Institute of Personal Management, London
46. Warr, P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London
47. Weihrich, H., H. Koontz (1994.): Menadžment, 10. izdanje, MATE, Zagreb
48. Zagrebačka burza (2015): Vrijednosnica HARG-R-A, dostupno na: http://zse.hr/?id=10006&dionica=HARG-R-A, [16.9.2015.]
49. Zdrilić, I. Puvača, M. ; Roso, D. (2010): Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Zagreb
50. Žugaj, M., Šehanovic, J. (1999), Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin
51. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA, Tiskara Varaždin
52. Žunec, I. (2014): Upravljanje promjenama i informacijsko komunikacijske tehnologije, Filozofski fakultet, odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti, Zagreb
53. Župljanin, S. (2010): Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i ostanka na tržišta, originalni znan.članak, časopis za društvene i prirodne nauke, Nezavisni univerzitet Banja Luka, str. 85.-97.
54. 7Geese (2012): Use Your Company Culture as Your Competitive Advantage,dostupno na: https://7geese.com/company-culture-as-competitive-advantage/, [13.9.2015.]

## POPIS SLIKA

Slika 1.Čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije ..... 15
Slika 2. Četiri osnovne funkcije organizacijske kulture ..... 18
Slika 3. Hotel Villa Argentina ..... 47

## POPIS TABLICA

Tablica 1.Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima ..... 14
Tablica 2. Osnovni podaci hotela “Villa Argentina” ..... 46
Tablica 3. Spolna struktura zaposlenika ..... 49
Tablica 4. Dobna struktura zaposlenika ..... 49
Tablica 5. Stupanj obrazovanja ispitanika ..... 50
Tablica 6. Duljina zaposlenosti u hotelu Villa Argentina ..... 50
Tablica 7. Ukupni radni staž ispitanika ..... 51
Tablica 8. Napredovanje zaposlenika u hotelu prema stupnju njihovog obrazovanja ..... 51
Tablica 9. Stupanj upotpunjavanja i proširivanja stečenih znanja s obzirom na duljinu zaposlenosti u hotelu ..... 52
Tablica 10. ANOVA ocijenjeno regresijskog modela gdje konkurentska prednost ovisi o organizacijskoj kulturi ..... 57
Tablica 11. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje konkurentska prednost ovisi o organizacijskoj kulturi ..... 57
Tablica 12. ANOVA ocijenjeno regresijskog modela gdje konkurentska prednost ovisi o upravljanju promjenama ..... 58
Tablica 13. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje konkurentska prednost ovisi o upravljanju promjenama ..... 59
Tablica 14. ANOVA ocijenjeno regresijskog modela gdje upravljanje promjenama ovisi o organizacijskoj kulturi ..... 60
Tablica 15. Ocijenjeni linearni regresijski model gdje upravljanje promjenama ovisi o organizacijskoj kulturi ..... 60
Tablica 16.Pearsonovi koeficijenti korelacije između analiziranih varijabli ..... 61

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1.Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama vezanima za upravljanje promjenama (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem) ..... 53
Grafikon 2. Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama vezanima za organizacijsku kulturu (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem)..... 54
Grafikon 3. Ocjenama od 1 do 5 evaluirajte uspjeh Vašeg hotela u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na navedene elemente (1- znatno lošiji, 5- znatno bolji od konkurenata) . 56

# PRILOZI

## Prilog br. 1. – obrazac ankete

Poštovani,

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.

Hrvoje Miloš, univ.bacc.oec.

1 U kojem odjelu radite?
a) recepcija b)kuhinja c)domaćinstvo
d)restoran e)prodaja

2. Spol (zaokružite Vaš odgovor)
a) M b) Ž

3. Dob:
a) do 25 godina b) 26 do 30 godina c) 31 do 40 godina
d) 41 do 50 godina c) 51 do 60 godina d) iznad 60 godina

4. Koliko dugo ste zaposleni u ovom hotelu? (zaokružite Vaš odgovor)
a) 0-1 godina b) 2-5 godina c) 6-9 godina d) 10 godina i više

5. Stupanj obrazovanja:
1) osnovna škola 2) stručno trogodišnje obrazovanje

3) stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS) 4) viša stručna sprema (VŠS)
5) visoka stručna sprema (VSS)

6. Ukupni radni staž (u godinama):
1) do 5 2) 6-10 3) 11- 20 4) 21-30 5) iznad 30

7. Jeste li tijekom zaposlenja u hotelu Villa Argentina napredovali?
1) da 2) ne

8. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja:
1) da, stalno 2) povremeno 3) veoma malo 4) uopće ne

9. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje vaš radni dan:
1) do 4 sata 2) 4 do 8 sati 4) preko 8 sati 5) ne mogu procijeniti

10. Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama *(1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem)*.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Većina zaposlenika je veoma angažirana u svome poslu | | | | | |
| 2 | Odluke se uglavnom donose na najkompetentnijoj | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | razini | | | | | |
| 3 | Informacije su nesebično dijele tako da je svatko upoznat sa potrebnim informacijama | | | | | |
| 4 | Svatko je donekle uključen u proces poslovnog planiranja | | | | | |
| 5 | Ljudi rade kao da su dio tima | | | | | |
| 6 | Poslovi su organizirani na način da svaka osoba može povezati svoj posao sa ciljevima poduzeća | | | | | |
| 7 | Sposobnosti ljudi se konstantno usavršavaju | | | | | |
| 8 | Na sposobnost ljudi se gleda kao na važan dio konkurentske prednosti | | | | | |
| 9 | Voditelji i manageri provode u praksi ono što propovijedaju | | | | | |
| 10 | Postoje jasne i dosljedne vrijednosti koje definiraju način obavljanja poslova | | | | | |
| 11 | Postoji etički kod koji definira naše ponašanje i razlučuje ispravno od pogrešnoga | | | | | |
| 12 | Kada se pojave nesuglasice jako se trudimo da ih riješimo na način da su svi na dobitku | | | | | |
| 13 | Postoji ''jaka'' organizacijska kultura | | | | | |
| 14 | Lako je postići konsenzus čak i u teškim problemima | | | | | |
| 15 | Jasno je definirano što je pravi a što pogrešan put/način djelovanja | | | | | |
| 16 | Naš način obavljanja poslova je vrlo konzistentan i predvidljiv | | | | | |
| 17 | Ljudi iz različitih odjela dijele zajedničke ciljeve | | | | | |
| 18 | Različiti odjeli poduzeća se lako međusobno koordiniraju | | | | | |
| 19 | Ciljevi su jasno usklađeni po razinama | | | | | |
| 20 | Način na koji se stvari obavljaju je jako fleksibilan i lako se mijenja | | | | | |
| 21 | Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju | | | | | |
| 22 | Novi i poboljšani načini poslovanja konstantno se usvajaju | | | | | |
| 23 | Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor | | | | | |
| 24 | Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene | | | | | |
| 25 | Komentari i preporuke klijenata često vode ka promjenama | | | | | |
| 26 | Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje | | | | | |
| 27 | Zaposlenici potpuno razumiju potrebe i želje klijenata | | | | | |
| 28 | Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju | | | | | |
| 29 | Učenje je važan cilj u svakodnevnim aktivnostima | | | | | |
| 30 | Jasna je misija koja daje značenje i smjer našem poslu | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 31 | Postoji jasna strategija za budućnost | | | | | |
| 32 | Ciljevi su se zajednički dogovarali | | | | | |
| 33 | Voditelji postavljaju ciljeve koji su zahtjevni ali realni | | | | | |
| 34 | Kontinuirano pratimo napredak u ostvarivanju ciljeva | | | | | |
| 35 | Ljudi razumiju što se mora napraviti za dugoročan uspjeh | | | | | |

11. Ocjenama od 1 do 5 evaluirajte **uspjeh Vašeg hotela u odnosu na najznačajnije konkurente**, s obzirom na sljedeće elemente. *(1- znatno lošiji od konkurenata; 5 - znatno bolji od konkurenata)*

| **Čimbenik** | **Ocjena** | **Čimbenik** | **Ocjena** |
|---|---|---|---|
| Kvaliteta i image usluga | | Cijena usluge | |
| Zadovoljstvo kupaca uslugom | | Trošak isporuke usluge | |