

Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene

Organizational Culture as a Factor in the Successful Implementation of Organizational Changes

STIPE BELAK

redoviti profesor, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
sbelak@unizd.hr

IVANA UŠLJEBRKA

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
iusljebr@gmail.com

Pregledni rad

UDK: 65.01

Sažetak: U ovom radu teorijski se dokazuje da je organizacijska kultura ključan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Gledajući na dinamičnost okoline u kojoj egzistiraju današnje poslovne organizacije, jasno je kako je organizacijska promjena postala imperativ njihove opstojnosti. Nebitno radi li se o sitnom poboljšanju perifernog dijela organizacije ili o njezinoj potpunoj transformaciji, neminovna je promjena ljudskog faktora. Kako je čovjek po prirodi inertno biće, voli sigurnost, rutine i izvjesnost, ima tendenciju suprotstavljati se bilo kakvoj promjeni, posebno ako je riječ o radikalnim promjenama u kojima je njegovo sudjelovanje minimalno, ako ga uopće postoji. U takvoj situaciji, da bi se ljudski otpor prema promjeni sveo na minimum i postigla spremnost zaposlenika na promjenu, potrebno je utjecati na njihov stav, razmišljanje i ponašanje. U tome ključnu ulogu ima organizacijska kultura. Ona svojim vrijednostima, uvjerenjima, običajima i normama oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji, pa može djelovati i na izgradnju spremnosti na promjenu, a time i njezinu uspješnu provedbu. Zaključak rada je da menadžer, prije provedbe organizacijske promjene, treba provesti kulturalnu analizu i potom institucionalizirati one organizacijske vrijednosti koje potiču izgradnju pozitivnog stava prema organizacijskoj promjeni, kao i izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja u menadžment.

Ključne riječi: organizacijska promjena, revolucijska promjena, otpor zaposlenika, organizacijska kultura, organizacijske vrijednosti, organizacijska predanost, organizacijsko povjerenje

Abstract: This paper theoretically proves that the organizational culture is a key factor for a successful implementation of organizational changes. Looking at the dynamic environment in which today's business organizations exist, it is clear that organizational changes have become a necessity needed for their survival. It does not matter whether it is a minor improvement of the peripheral segment of the organization or its complete transformation – what is inevitable is the change of the human factor. Since man is by nature an inert being, likes security, routines and certainty, it tends to oppose any changes, especially when it comes to radical changes in which his participation is minimal, if any. In

such a situation, in order to reduce the human resistance to changes to a minimum, and achieve the willingness of employees to change, it is necessary to influence their attitudes, mindset and behavior. The organizational culture plays a key role in this process. The organizational culture through its values, beliefs, customs and norms shapes the behavior and attitudes of people within an organization, influences the readiness to change, as well as its later successful implementation. The paper concludes that the manager, prior to the implementation of organizational changes, should carry out a cultural analysis and then institutionalize those organizational values that encourage the construction of a positive attitude toward organizational change, as well as the building of organizational commitment and the trust in the management.

Keywords: organizational change, revolutionary changes, the resistance of employees, organizational culture, organizational values, organizational commitment, organizational trust

1 Uvod

Svako poduzeće, odnosno poslovna organizacija, bez obzira na veličinu svojih prihoda, uloženog kapitala i broja zaposlenih, pripada nekom većem sustavu koji ga okružuje. Taj veći sustav odnosi se na tržišnu, društvenu, gospodarsku, političku, pravnu, zakonodavnu i inu okolinu, koja je izvoriste stalnih izmjena i previranja. Da bi poslovna organizacija dugoročno opstala primorana je neprestano se usklađivati s okolinom. U početku čini tek sitne izmjene perifernih dijelova organizacijskog sustava, koje imaju smisla ukoliko je okolina obilježena promjenama niskog intenziteta. Međutim, uslijed većih previranja, tvrdoglavo inzistiranje organizacije na sitnim promjenama postojećeg sustava može rezultirati jedino opadanjem performansi i krizom. U tom slučaju potrebne su drastičnije, radikalne promjene koje će rezultirati potpuno novim organizacijskim sustavom, novom strukturom, procesima, strategijom, pa čak i novim organizacijskim identitetom, koji se bolje uklapaju u novo okruženje. Očigledno je kako je moderan izazov s kojim se menadžment susreće stvoriti organizacijsku sposobnost za provedbu organizacijskih promjena.

Svaka organizacijska promjena, bez obzira na to radi li se o reinženjeringu poslovnih procesa, unapređenju kvalitete, uvođenju nove tehnologije, promjeni strategije ili organizacijske kulture, implicira individualnu promjenu. Naime, ljudski faktor predstavlja osnovni i ključni resurs svake organizacije, pa je nemoguće očekivati realizaciju promjene na razini organizacije ako se ne dogodi promjena u onima koji je sačinjavaju. Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja. Međutim, ljudi više vole rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. Stoga ljudi imaju tendenciju pružiti otpor promjenama jer osjećaju tjeskobu o tome kako će te promjene utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i niz drugih čimbenika koji su vezani za posao koji obavljaju.

Ukoliko se zaposlenicima omogući da sudjeluju u kreiranju i realiziranju organizacijskih promjena kao što su sitna poboljšanja, onda će se individualne promjene odvijati bez većih opiranja. To je stoga što zaposlenici osjećaju kontrolu nad procesom promjene i vlastitu odgovornost za uspješnost procesa. Ovakve situacije najčešće se odvijaju u onim organizacijama u kojima prevladava demokratski menadžerski stil, pri čemu se zaposlenicima daje velika autonomnost u odlučivanju. Međutim, kada se provode radikalne organizacijske promjene, pri kojima je bitno djelovati hitno i smišljeno (npr. reinženjering poslovnih procesa, downsizing i slično), presudnu ulogu u procesu planiranja i realizaciji promjene imaju menadžeri. Tada oni u startu nailaze na jedan značajan problem koji koči uspješnu realizaciju naumljene promjene. Riječ je o žustrom otporu zaposlenika koji su u proces promjene uključeni minimalno, ako uopće. Oni pružaju otpor jer proživljavaju veliku nesigurnost i nepovjerenje. Uz to, kako nemaju kontrolu nad procesom promjene, osjećaju se ugroženima. Da bi prihvatili organizacijsku promjenu koju pokreće menadžment potrebno je utjecati na njihov stav jer o njemu ovisi hoće li osoba pružiti otpor promjeni ili će je prihvatiti. Na stav zaposlenika najbolje se može

utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koje oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova.

Rad je strukturiran u šest cjelina. U prvoj cjelini ukratko se definira pojam organizacijske promjene i važnost njezina provođenja. Druga cjelina objašnjava osnovnu razliku između dvije temeljne vrste organizacijskih promjena, dok treća objašnjava razliku u načinu njihova upravljanja. Četvrta se cjelina osvrće na temu otpora zaposlenika provedbi revolucijskih promjena. U petoj cjelini razmatra se neposredna i posredna uloga organizacijske kulture kao čimbenika uspješne provedbe organizacijske promjene. Šesta cjelina donosi kratke zaključke rada. U svrhu izrade rada korištena je stručna literatura i znanstveni izvori, te su primijenjene istraživačke metode poput metode kompilacije i metode deskripcije.

2 Pojam i važnost organizacijske promjene

Organizacijska promjena se kao pojam najjednostavnije može definirati polazeći od činjenice da je rezultat svake promjene razlika koja tijekom vremena nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta. Stoga bi definicija organizacijske promjene glasila da je to "razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje" (Janićijević, 2006, p. 16). Iz navedene definicije evidentno je kako promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje. To je zapravo proces modifikacije postojeće organizacije ili njezine transformacije u nešto novo. Modifikacija najčešće uključuje promjenu linija autoriteta, odgovornosti i komunikacije u organizaciji (Certo, 2012), dok transformacija podrazumijeva odabir sasvim novoga smjera organizacije i izgradnju kompletno novoga sustava. Bez obzira na to radi li se samo o modifikaciji ili pak o potpunju transformaciji, njihovo provođenje iziskuje zavidnu količinu vremena, napora, troškova i znanja. S obzirom na to da su navedeni resursi ograničeni, u svrhu njihova što kvalitetnijeg iskorištavanja od važnosti je odrediti čimbenike koji promjenu uzrokuju, cilj promjene i dio organizacije koji je potrebno mijenjati.

Perkov i dr. (2008, p. 3) navode da se organizacijske promjene provode u svrhu usklađivanja organizacije sa zahtjevima okoline, što potonju čini glavnim čimbenikom organizacijske promjene. S druge pak strane, Janićijević (2006, p. 20) smatra da uzrok promjeni može biti i velika kreativnost ili potreba ljudi za postignućem. Zaključak je da se uzroci promjena mogu općenito podijeliti u dvije kategorije, a to su eksterni i interni izvori. S obzirom na to da organizacija potonjima u pravilu može upravljati, važno je posvetiti pažnju analizi eksternih čimbenika na koje organizacija ima ograničen utjecaj. Naime, menadžeri koji upravljaju poslovnim organizacijama svakodnevno se susreću s brojnim izazovima okoline u kojoj posluju. Globalizacija, internacionalizacija, socijalna odgovornost, ekološka osviještenost, razvoj tehnologije, standardizacija, upravljanje kvalitetom i slično – samo su neki od trendova koji su se pojavili, a koji su organizacijama stvorili kako prilike tako i prijetnje njihovu opstanku i razvoju. Skladno funkcioniranje i dugoročni opstanak organizacije u takvom okruženju iziskuje sposobnost usklađivanja organizacijskih elemenata (identitet, kultura, strategija, struktura, procesi, sustavi, ljudi, tehnologija) međusobno i s trendovima razvoja okoline. Navedeno usklađivanje vrši se putem organizacijskih promjena, a njihovo provođenje bitno je jer omogućava stvaranje i/ili zadržavanje već stvorenih konkurentskih prednosti. "Što su tvrtke u brzo promjenljivoj okolini više spretnije, sposobnije brže se prilagoditi i opreznije prema promjenama u svojoj konkurentnoj okolini, bit će u mogućnosti brže se prilagoditi promjenjivim tržišnim uvjetima nego njezini konkurenti i time postići konkurentsku prednost" (Judge&Blocker, 2008, p. 922). Organizacijske promjene i upravljanje njima ne bi imalo važnosti kada bi okolina u kojoj organizacije posluju bila stabilna. U tom slučaju, organizacija bi jednom postignutu usklađenost nastojala permanentno održavati kontinuiranim sitnim prilagodbama koje bi dovodile do stalnog poboljšanja u performansama. Međutim, okolina u kojoj posluju današnje organizacije ne samo da nije stabilna već je izrazito dinamična, a ponekad čak i turbulentna. U takvom okruženju jedini način organizacijskog opstanka postaje promjena. "Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati i

prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća" (Aleksić, 2009, p. 40). Važnost promjena za suvremena poduzeća proučavao je Aleksić (2009). On je postavio pitanje zašto neke organizacije imaju sposobnost dugoročno rasti i opstati, stvarati održivu konkurentsku prednost, dok druge propadaju i nestaju. Pregledom literature utvrdio je kako se razlog može pronaći u činjenici da ta poduzeća znaju pravovremeno odgovoriti na zahtjeve za konstantnim prilagodbama okolini kako bi stvorila i održala svoju konkurentsku prednost i postigla dugovječnost. Kako bi dokazao važnost upravljanja organizacijskim promjenama, navedeni je autor proveo i empirijsko istraživanje na uzorku³ dugovječnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Obrada podataka dobivenih anketnim upitnikom pokazala je kako je upravljanje organizacijskim promjenama i uspješna prilagodba poduzeća na promjene i zahtjeve okoline jedan od glavnih izvora održive konkurentске sposobnosti te izvor dugovječnosti poduzeća (Aleksić, 2009, p. 38).

Proizlazi da je temeljni cilj provođenja organizacijskih promjena osiguranje opstanka, rasta i razvoja organizacije. Uzimajući u obzir da je organizacija složeni sustav, navedeni cilj nemoguće je ostvariti bez preciznog definiranja onoga što je potrebno mijenjati. Bouchikhi i Kimberly (2003, p. 23) navode kako postoje tri organizacijska nivoa ili sloja nad kojima se može provoditi proces promjene: operativni, strateški i dio koji čini identitet. Operativni sloj obuhvaća promjene organizacijske strukture i procesa, strateški obuhvaća promjene strategije, misije i vizije, dok zadnje navedeni obuhvaća promjene identiteta i kulture. Organizacija najčešće polazi od promjene operativnog dijela, točnije procesa i organizacijske strukture. "Važnost organizacijske strukture i njene reorganizacije proizlazi iz nužnosti ostvarivanja visoke profitabilnosti u uvjetima izazova i neizvjesnosti, u kojima tradicionalna organizacijska struktura više nije učinkovita u današnjem dinamičnom okruženju" (Tocan&Chindris-Vasioi, p. 2). U slučaju da promjene operativnog dijela nisu dovoljne, potrebno je mijenjati centralne dijelove kao što su strategija i identitet. Onoga trena kada organizacija definira uzrok promjene, njezin cilj i dio organizacije koji je potrebno mijenjati, može se reći da je definirala vrstu organizacijske promjene kojom treba upravljati.

3 Temeljne vrste organizacijskih promjena

Kada promatramo organizacijske promjene onda se susrećemo s nizom različitih klasifikacija jer se one mogu promatrati s obzirom na uzrok, proces i sadržaj. Prema uzroku se organizacijske promjene dijele na organizacijsku adaptaciju i organizacijski razvoj. Kada je glavni poticaj za promjenom interakcija organizacije s eksternom okolinom, riječ je o organizacijskoj adaptaciji, a kada je glavni poticaj za promjenom rast i razvoj članova unutar organizacije i njihova interakcija, onda je riječ o promjeni koja se naziva organizacijski razvoj. Proces promjene složeni je kriterij koji se sastoji od tri potkriterija: dubine, širine i brzine promjene. Prema dubini razlikujemo inkrementalne ili plitke promjene (mijenjaju se periferne komponente organizacije koje nisu bitne za identitet, opstanak i razvoj organizacije) i radikalne ili duboke promjene (mijenjaju ključne komponente organizacije kao što je kultura ili identitet). Prema kriteriju širine razlikuju se uske ili parcijalne promjene (mijenjaju samo pojedine dijelove organizacije) i široke ili sveobuhvatne promjene (mijenjaju većinu ili sve dijelove organizacije). Prema kriteriju brzine ili intenziteta razlikujemo evolutivne (spore) i revolucijske (brze) promjene. Ove tri karakteristike procesa Janićijević (2006, p 21) u svom radu međusobno povezuje i razmatra zajedno. Kriteriji dubine i širine povezani su: radikalne promjene su istovremeno i sveobuhvatne, a parcijalne su istovremeno i inkrementalne. Ako se tome doda dimenzija brzine procesa promjene, onda se mogu razlikovati kontinuirane i diskontinuirane promjene. Kontinuirane su inkrementalne, plitke, parcijalne, evolutivne ili spore, dok su diskontinuirane radikalne, duboke, sveobuhvatne, revolucijske ili brze. Prema kriteriju sadržaja najteže je dati podjelu organizacijskih promjena, i to iz dva razloga. Prvi je što različiti autori predlažu različite elemente

³Autor je prilikom istraživanja u uzorak uzeo 58 hrvatskih poduzeća koja su 2008. g., prema podacima HGK, imala tradiciju dužu od 100 g.

organizacije koji se mogu mijenjati. Tako npr. Kezar (2001, p. 18) govori o promjenama strukture, procesa i ponašanja, Daft (1992, p. 252) o promjenama tehnologije, proizvoda (usluga), strukture, strategije i kulture, dok Perkov i sur. (2008, p. 4) spominju strukturalne, troškovne, procesne i kulturalne promjene. Drugi je razlog što se ovaj kriterij podjele odnosi na to "koji aspekti organizacije su pod utjecajem promjene" (Kezar, 2001, p. 18). S obzirom na to da promjena npr. u strategiji (jedan aspekt organizacije) često implicira promjenu u nekom drugom aspektu organizacije (npr. strukturi), teško je u klasifikaciji odvajati jednu promjenu od druge, s obzirom na to da su međusobno povezane.

Iako postoje brojni kriteriji po kojima se može izvršiti podjela organizacijskih promjena, jedna se od osnovnih distinkcija u literaturi pojavljuje između promjena prvoga reda i promjena drugoga reda (Chen et al., 2011, p. 4). Prve su u literaturi poznate kao evolutivne (inkrementalne, kontinuirane, transakcijske, operativne) promjene, dok su potonje poznate kao revolucijske (radikalne, diskontinuirane, epizodne, transformacijske, strateške) promjene. Evolutivna promjena odnosi se na dnevni i stalni napredak, kao i na poboljšanje poslovnih procesa i organizacije rada. Zato se ove promjene često poistovjećuju s pojmom "kontinuirano poboljšanje", odnosno japanskim pojmom "*kaizen*", koji označava japansku poslovnu filozofiju života i rada, a odnosi se na potragu za neprestanim poboljšanjem i unapređivanjem raznih procesa u tvrci. To znači da se ove promjene sastoje od preinaka i modifikacija postojećih karakteristika sustava. Navedeno potvrđuje Baba (2001, p. 378) koji navodi kako ove promjene obično donose *ad hoc* i lokalizirana poboljšanja u izvedbi i ne mogu dovesti do radikalne transformacije bez promjene velikih razmjera. Riječ je o dugoročnim promjenama koje se fokusiraju samo na određene segmente poslovnih aktivnosti i nemaju značajne posljedice na poduzeće u cjelini. "Ove promjene mogu uključivati prilagodbu u sustavima, procesima i strukturi, ali ne uključuju fundamentalnu promjenu u strategiji, temeljnim vrijednostima ili korporativnom identitetu" (Palmer, 2009, p. 86). Zapravo, riječ je o tome da se cjelokupni sustav adaptira, ali nije transformiran. Stoga je cilj evolutivne promjene poboljšati efikasnost i efektivnost postojećeg sustava. Za razliku od evolutivnih promjena, revolucijske označavaju prekid s postojećim sustavom i unose dramatične izmjene u organizaciju. "Za razliku od inkrementalnih promjena, gdje se postojeća struktura, procesi i znanje proširuju i nadopunjuju, revolucijska promjena zamjenjuje status quo s novim poretkom i kao rezultat toga može stvoriti ozbiljne poremećaje u strukturi, procesima, operacijama, znanju i moralu. Poslovi su promijenjeni i eliminirani, vještine se stječu i gube, protok informacija je redefiniran i preusmjeren, procesi su transformirani i stvoreni, odgovornosti su prenesene, a baze moći su ugrožene" (Orlikowski, 1994, p. 1).

Može se zaključiti kako je temeljna razlika između navedenih vrsta promjena u njihovom obuhvatu i cilju. Promjene prvoga reda ili evolutivne promjene podrazumijevaju sitne izmjene perifernih dijelova organizacije kojima je cilj poboljšati učinkovitost sustava, a odvijaju se unutar postojeće organizacijske paradigme⁴. S druge strane, promjene drugoga reda ili revolucijske promjene podrazumijevaju razbijanje postojeće organizacijske paradigme, a poduzimaju se onda kada kontinuirana sitna podešavanja ne rezultiraju povećanjem učinkovitosti sustava. "Zahvati organizacijskog razvoja na strukturama, praksama i stilovima menadžmenta, kao i na politikama i procedurama, vode do promjena prvoga reda; zahvati na organizacijskoj misiji, strategiji ili kulturi dovode do promjena drugoga reda" (Tripon&Dodu, 2001, p. 32). Razlika navedenih promjena vrlo se slikovito može opisati primjerom pedaliranja uzbrdo. S obzirom na to da promjena prvoga reda podrazumijeva promjenu unutar strukturiranog sustava pomoću istog seta pravila i komponenti, navedeno bi se moglo poistovjetiti s pedaliranjem uz strmo brdo bez mijenjanja brzine. U tom slučaju, kako brdo postaje strmije, moramo pedalirati više zbog istog omjera zupčanika. Međutim, kada brdo počinje biti sve više strmo brzina jednostavno postaje neprikladna ili nefunkcionalna za taj zadatak – potrebno je promijeniti brzinu u onu koja je prikladnija. Koristeći novi set "pravila", tj. funkcionalniji omjer prijenosa, uz jednaku količinu truda uz brdo će se napredovati učinkovitije. Ovaj "pomak"

⁴Paradigma obuhvaća filozofiju, uvjerenja, vrijednosti, strukturu, politike i operacije koje karakteriziraju organizaciju (Kezar, 2001, p. 17).

analogan je promjenama drugoga reda – transformacijom sustava povećava se njegova učinkovitost (Hall, 2007, p. 98).

4 Upravljanje evolutivnim i revolucijskim promjenama

Uloga menadžera, priroda njegovih zadataka i izazovi s kojima se susreće razlikuju se oštro s obzirom na vrstu organizacijske promjene koja se provodi. Evolutivna promjena, koja podrazumijeva sitna poboljšanja perifernih dijelova organizacije, relativno je mirna i bezbolna, pa nema otpora od strane zaposlenika. Štoviše, često se niži menadžment i njihovi zaposlenici navode kao oni koji promjenu iniciraju. Kako su uključeni u proces promjene i imaju kontrolu nad njim, zaposlenici prihvaćaju ovu vrstu promjene i ne pružaju joj otpor. Proizlazi da je upravljanje evolutivnim promjenama uvelike olakšano zbog uključenosti u proces promjene svih onih koji su direktno pod njezinim utjecajem. Međutim, iako evolutivne promjene rezultiraju boljim podešavanjem organizacije okolini i poboljšavaju njezinu kratkoročnu učinkovitost, one nemaju veliku važnost u pogledu dugoročnoga tržišnog natjecanja. Ovo proizlazi iz činjenice da evolutivne promjene "nisu sveobuhvatne i dovoljno brze da se osigura konkurentnost" (Perkov, 2008, p. 8), posebno kada se organizacija nađe u turbulentnom okruženju. Naime, kada se okolina u kojoj organizacija posluje suoči s drastičnim izmjenama uvjeta poslovanja, evolutivna promjena više ne daje rezultat. Štoviše, inzistiranje na stalnim sitnim poboljšanjima postojeće strukture, koja je vidno nedjelotvorna u novoj okolini, može dovesti čak do opadanja performansi i krize organizacije. U tom slučaju organizaciji je potrebna revolucijska promjena jer je postalo neminovno uspostaviti novi organizacijski sustav.

Tushman, O'Reilly i Harreld (2013, p. 11) navode kako je vrsta promjene koja će se odvijati u organizaciji uvjetovana upravo kontekstom u kojem se organizacija nalazi. Ako je kontekst inkrementalan, tako se ponaša i organizacija. Nasuprot tome, ako se okolina mijenja na diskontinuirani način, bilo zbog konkurencije, pravnih, političkih izmjena, tehnologije ili krize, tako se mora mijenjati i organizacija. "Članovi sustava ne započinju razdoblja revolucije zato jer imaju određenu novu ideju za probati, već zbog toga što je njihova ravnoteža bila slomljena" (Gersick, 1991, p. 21). S obzirom na to da revolucijska promjena podrazumijeva prekid s prošlosti i drastičnu transformaciju ključnih organizacijskih elemenata (strategija, struktura, identitet), ovu promjenu inicira i vodi isključivo menadžment. U ovom slučaju zaposlenici više nemaju značajnu ulogu u procesu promjene, kao kod postupnih poboljšanja. Zapravo, revolucijske promjene "stavljaju najmanje naglaska na pojedince u cijeloj organizaciji kao aktivne sudionike promjene.

Aktivnosti za stvaranje promjene su organizirane oko menadžera koji planira, analizira i vrednuje, s obzirom na glavnu pretpostavku da su menadžerske tehnike i alati kritični aspekti za osiguranje promjene" (Kezar, 2001, p. 33). Naime, tijekom evolutivne promjene strategija, struktura, procesi i sustavi su isti, pa se pregršt inkrementalnih odluka može delegirati na postojeće niže razine menadžmenta. Ključna uloga izvršnog menadžmenta je u tom slučaju isticanje strategije, misije i temeljnih vrijednosti, kao i analiza eksternih prilika i prijetnji. Međutim, kada je riječ o revolucijskim promjenama, one se ne mogu delegirati nižem menadžmentu jer su, između ostalog, i menadžerske razine predmet promjene.

Revolucije zahtijevaju snažno, direktno upravljanje s vrha, s obzirom na to gdje organizacija ide i kako će do tamo doći. Izvršni menadžment mora biti uključen u specifikaciju strategije, strukture, ljudi i organizacijskih procesa, kao i u razvoj planova implementacije (Tushman et al., 1986, n. p.). Za očekivati je kako top menadžment ima najznačajniju ulogu u stvaranju vizije i upravljanju ciljevima promjene, dok srednji i niži menadžment ima značajniju ulogu u njezinu uvođenju (Wan, 2013, n. p.). Upravo zbog toga što o revolucijskim promjenama odlučuju i vode ih vrhovni menadžeri, čest je otpor nižeg menadžmenta i zaposlenika, čija je jedina zadaća promjenu implementirati, ali ne i sudjelovati u njezinu kreiranju. Ovo se može objasniti i primjerom iz vlastitog života. Kada napravimo samostalno neke promjene u svojem životu kao što su brak, preseljenje i slično, onda postoji veći osjećaj kontrole

i manji osjećaj nelagode nego kada su promjene prouzrokovane nečim izvana kao što je preseljenje zbog posla, smanjenja financija i slično (Tallman, n. d., n. p.). Ovu razliku u otporu i upravljanju evolutivnim i revolucijskim promjenama pokazali su Pardodel Val i Martines Fuentes (2003, pp. 13–15) na primjeru španjolskih tvrtki u kojima su proučavali izvore otpora tijekom procesa provođenja ova dva tipa promjena. Autori su došli do zaključka da je otpor prema promjenama općenito veći u revolucijskim nego u evolutivnim promjenama. Navedeno potvrđuje bitnu ulogu menadžmenta u provedbi revolucijske promjene. U sljedećem poglavlju objasniti će se što predstavlja otpor zaposlenika i što ga uzrokuje te način kako ga vrhovni menadžment može suzbiti.

5 Otpor zaposlenika kao barijera uspješnom provođenju revolucijske promjene

Otpor zaposlenika podrazumijeva bilo kakvo ponašanje koje pokušava zadržati *status quo*, odnosno trenutno stanje u organizaciji. Može se usporediti s inercijom jer predstavlja upornost organizacije da se izbjegne promjena. Ipak, ni na inerciju ni na otpor ne smijemo gledati kao na negativne koncepte u cjelini jer oni mogu menadžerima pokazati određene aspekte koji nisu pravilno uzeti u obzir u procesu promjene (Waddell&Sohal, 1998, navedeno u Pardo del Val&Martines Fuentes, 2003, p. 5).

Otpor nižeg menadžmenta i zaposlenika često se pojavljuje jer oni imaju različitu percepciju revolucijske promjene nego vrhovni menadžment. S obzirom na to da je takva promjena inicirana od strane vrhovnog menadžmenta, to znači da je uvjeren kako je ona potrebna za opstanak organizacije. Točnije, vidi pozitivne aspekte promjene kako za organizaciju tako i za sebe. Za organizaciju smatra da promjena daje priliku za obnovom i novim fokusiranjem, što joj može pomoći da postane uspješnija. S druge strane, vođenje revolucijske promjene predstavlja mu uzbudljiv profesionalni izazov.⁵ Ostatak organizacije, koji obično promjenu mora prihvatiti i provesti, gleda na nju s puno manje entuzijazma i često o njoj ima negativan stav (Wan, 2013, n. p.). Tim više što revolucijska promjena, za razliku od evolutivne koja se odvija u poznatom i postojećem sustavu i ozračju, podrazumijeva promjenu temeljnih organizacijskih elemenata – identiteta, strategije, strukture, procesa i sustava. Proizlazi da je "prilagodba na diskontinuiranu tranziciju psihološki mnogo teža nego suočavanje sa stalnim promjenama" (Lee Marks, 2007, p. 724). Naime, revolucijska promjena za niži menadžment i zaposlenike podrazumijeva zamjenu poznatog, sigurnog, rutinskog načina obavljanja poslovanja s nepoznatim i nesigurnim načinom. Kao ljudi imamo tendenciju da više volimo rutine i navike, pri kojima se osjećamo sigurno, nego promjene, koje predstavljaju nešto novo i nepoznato (Tallman, n. d., n. p.). Stoga ljudi pružaju otpor jer osjećaju tjeskobu o tome kako će promjena utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i druge čimbenike vezane uz posao. Ironična je činjenica da ljudi često pružaju otpor čak i kada promjena donosi pozitivne stvari, čisto zbog straha od novoga. "Ljudi imaju tendenciju pružati otpor promjeni, čak i kada promjena pokazuje rast i razvoj i dovodi do veće produktivnosti i efikasnosti" (Sara Fine, navedeno u Baker, n.d., p. 53).

Otpor prema promjenama zaposlenici imaju običaj izraziti na različite načine, a neki od njih uključuju izbjegavanje zadataka, ostavke, nedovoljnu produktivnost, odsustvo s rada, sabotaze i slično. Zbog ovakvih ponašanja, koji tvrtki stvaraju troškove, potrebno je osigurati ljudsku prilagodbu na tranziciju. Prema Parkes (1971), navedeno u Lee Marks (2007, p.723), ljudska prilagodba na tranziciju odvija se kroz dvije faze. Prva je faza napuštanje prijašnjeg stanja, odnosno prekid s prošlosti. To znači da postojeće prakse i rutine trebaju biti napuštene. Druga je faza uklapanje novog stanja, odnosno otkrivanje i razvijanje novih praksi i rutina. Uloga je menadžmenta da u ovoj fazi osigura trening zaposlenika.

⁵Nešto ciničniji pogled na razlog zašto vrhovni menadžer percipira povoljno revolucijske promjene odnosi se na njihov čvrsti osobni interes: vođenje takve transformacije omogućava im da usklade organizacijske ciljeve sa svojim vlastitim ideologijama, da učvrste svoju poziciju u organizaciji, da povećaju moć i utjecaj koji imaju i da nadgrade svoju karijeru.

6 Uloga organizacijske kulture u suzbijanju otpora zaposlenika

Iz prethodnog poglavlja lako se može zaključiti kako provedba revolucijske promjene iziskuje od menadžera upravljanje otporom zaposlenika. Potonji pružaju otpor jer osjećaju tjeskobu o tome kako će promjena utjecati na njih, njihove performanse i odnos s drugim zaposlenicima. Ribbers (2009, p. 5) navodi kako zbog negativnog stava i emocija, kao i nesigurnosti od strane zaposlenika, čak 70% organizacijskih promjena završi neuspješno. Stoga menadžment, ako želi da se promjena uspješno institucionalizira, mora biti sposoban suzbiti otpor i osigurati spremnost zaposlenika na promjenu. Spremnost se ogleda u vjerovanju i stavu članova da je promjena potrebna i organizacijskom kapacitetu da uspješno napravi te promjene (Susanto, 2008, p. 50). To znači da je za prihvaćanje organizacijske promjene koju pokreće menadžment potrebno utjecati na stav zaposlenika, jer o njemu ovisi hoće li osoba pružiti otpor promjeni ili će ju prihvatiti. Na stav zaposlenika najbolje se može utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koji oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova. Proizlazi da se organizacijska spremnost ne može kvalitetno izgraditi bez menadžerskog djelovanja na organizacijsku kulturu. Navedeno potvrđuje izjava Genetzky-Haugena (2010, p. 33): "Promjena je neizbježna: a sposobnost organizacije da se prilagodi i promijeni ovisit će o njezinoj kulturi."

U literaturi se pojavljuje niz različitih definicija pojma organizacijske kulture, koje su kvalitetno i sistematski naveli Žugaj i sur. (2004, pp. 6–7) u svojoj knjizi. Među ukupno 16 definicija, koliko su ih naveli, izdvaja se definicija Bahtijarević-Šiber: "Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Važno je istaknuti relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje" (Žugaj et al., 2004, p. 6). Može se zaključiti kako organizacijska kultura ima uistinu veliko značenje za funkcioniranje organizacijskog sustava, s obzirom na to da utječe na ponašanje i stav zaposlenika. Ukratko rečeno, ona predstavlja osobnost, odnosno karakter organizacije. Kao takva, ima presudno značenje u izgradnji organizacijske spremnosti za uspješnu provedbu organizacijske promjene. Pri tome njezina uloga može biti posredna i neposredna, što će se objasniti u nastavku.

6.1 Neposredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene

U svrhu lakšeg razumijevanja neposrednog utjecaja organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene, potrebno se pobliže upoznati s elementima od kojih se ona sastoji. Tu nastaje problem što različiti autori navode različite elemente organizacijske kulture. Međutim, u literaturi se najčešće spominje podjela koju je dao Armstrong (Žugaj et al., 2004, p. 10). Prema potonjem postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su izgrađene među pripadnicima organizacije, a obuhvaćaju između ostalog radnu etiku i poštenje.

Organizacijska klima pak predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ona predstavlja način na koji djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu te uvelike utječe na njihovu motivaciju, predanost i kreativnost. Stoga, njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan, što zatim utječe na učinkovitost rada cjelokupne organizacije. Pod menadžerskim stilom podrazumijeva se način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Postoji mnoštvo različitih stilova, ali svi se uglavnom kreću u rasponu između dva ekstrema: autokratskog i demokratskog (Žugaj et al., 2004, p. 10). Autokratski menadžerski stil predstavlja tradicionalni način vođenja u kojem menadžer definira što i kako se treba raditi, a radnik treba samo dosljedno slušati i izvršavati naredbe. U ovom slučaju komunikacija je uglavnom jednosmjerna i kreće se od menadžera prema radniku. Demokratski menadžerski stil predstavlja način vođenja u kojem se menadžer konzultira s radnicima kako i što se

treba raditi. Stoga, komunikacija je dvosmjerna jer menadžer traži mišljenje svojih podređenih. Osim navedenih, glavnih elemenata organizacijske kulture, često se spominju i sljedeći vidljivi znakovi koji definiraju organizacijsku kulturu:

- *norme* – bilo pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji.
- *običaji i rituali* – predstavljaju operativne i ustaljene oblike ponašanja. S njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.
- *komunikacija* – komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svoga verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražavaju svoju razinu kulture.
- *jezik* – znak je određenoga socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje.
- *simboli* – predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije (npr. auto koji menadžer vozi, sat koji nosi, veličina ureda koji ima i slično).
- *priče i mitovi* – izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se legende sa stvarnom osnovom koja je u pričanju izgubila svoju objektivnu točnost.
- *obredi* – sastavni su dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji (Buble, 1997, p. 113).

Važno je za istaknuti kako je, zahvaljujući navedenim elementima, organizacijska kultura u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Zapravo, jedna je od glavnih mogućnosti organizacijske kulture da se pomoću nje može upravljati organizacijom jer se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji. To pak znači da se stvaranjem čvrste organizacijske kulture može smanjiti otpor zaposlenika prema promjeni i utjecati na izgradnju njihova pozitivna stava prema istoj.

Navedeno su dokazali Rahman i sur. (2004, n. p.) koji su empirijski istraživali utjecaj organizacijske kulture na stav zaposlenika prema organizacijskoj promjeni. Na uzorku od 258 malezijskih proizvodnih tvrtki otkrili su da postoji poveznica između organizacijske kulture i afektivnog, kognitivnog i bihevioralnog stava prema organizacijskoj promjeni. Ovdje je bitno istaknuti razliku među trima navedenim vrstama stava. Afektivni stav odnosi se na osjećaje koje osoba ima s obzirom na objekt stava, uključuje procjenu i emocije, a često se izražava kao svidanje ili nesvidanje objekta stava. Kognitivni stav sastoji se od informacija koje osoba posjeduje o osobi ili stvari koja se temelji na onome što osoba vjeruje da je istina. Bihevioralni stav odnosi se na način na koji se osoba namjerava ponašati prema objektu stava.

Temeljem navedenog istraživanja može se zaključiti kako organizacijska kultura ima utjecaj na stvaranje pozitivnog stava zaposlenika prema promjeni koju inicira menadžment. Zapravo, može se reći kako ima direktan utjecaj na vjerojatnost uspjeha strategije organizacijske promjene koju pokreće menadžment. Naime, Mallinger i sur. (2009, n. p.) svojim su istraživanjem pokazali kako su organizacijski članovi skloniji prihvatiti promjene kada je organizacijska kultura usklađena s misijom i ciljevima tvrtke. Iz ovoga proizlazi da menadžeri imaju zadatak preispitati poveznicu organizacijske kulture i ciljeva prije nego započnu s promjenom. Kulturna bi analiza olakšala planiranje i provedbu organizacijske promjene jer bi dala informacije o tome u kojoj su mjeri članovi organizacije spremni prihvatiti promjenu i koji je uzrok problemu koji sprječava ljude da ju prihvate.

Prethodno je rečeno da postoji poveznica između organizacijske kulture i stava zaposlenika prema organizacijskoj promjeni. To znači da organizacijska kultura može formirati kako pozitivan tako i negativan stav prema promjenama, što pak ovisi o tipu kulture koji je definiran unutar organizacije.

Navedeno potvrđuju Rahman i sur. (2004, n. p.) koji su svojim istraživanjem pokazali kako različiti tipovi organizacijske kulture mogu imati različitu razinu prihvatljivog stava prema organizacijskoj promjeni. Proizlazi da određeni tipovi organizacijske kulture mogu olakšati prihvaćenost promjene, dok drugi ne. Pri tome je međutim problem odrediti koji tip organizacijske kulture pogoduje promjenama, s obzirom na to da postoji nekoliko različitih klasifikacija. Jedna od klasifikacija je ona prema Gorree i Jones (navedeno u Rahman et al., 2004, n. p.) koji su organizacijsku kulturu kategorizirali temeljem dviju dimenzija, društvenosti⁶ i solidarnosti⁷. Spajanjem ovih dviju karakteristika dobivaju se četiri vrste organizacijske kulture:

Kultura zajedništva – karakterizira je visoka društvenost i solidarnost. Tipična je za nove, male i brzorastuće organizacije. Ljudi su vođeni zajedničkim ciljevima, a istovremeno ujedinjeni snažnim društvenim mrežama.

Rascjepkana ili fragmentirana kultura – ova kultura može imati nisku društvenost i nisku solidarnost pa je organizacija bez kormila i neukrotiva.

Mrežna kultura – karakterizira je niska solidarnost i visoka društvenost.

Najamnička (plaćenička) kultura – ima nisku društvenost, ali visoku solidarnost i usmjerena je na strategiju i pobjedu na tržištu. Zaposlenici s ovom organizacijskom kulturom imaju jasne prioritete i brzo odgovaraju na vanjska događanja. One osobe koje nemaju performanse na traženoj razini potiče se da napuste tvrtku, ukoliko su ih nesposobne poboljšati.

Sukladno istraživanju koje su autori proveli ispostavilo se da mrežna kultura i kultura zajedništva imaju snažan pozitivan stav prema promjenama. U današnjem organizacijskom kontekstu, gdje je opstanak kritičan, kultura zajedništva usvojena je da bi osigurala organizacijski opstanak – ona potiče ljude da rade naporno kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. "Ova vrsta kulture je najprikladnija u brzo promjenjivom poslovnom okruženju koje zahtjeva hitne akcije" (Rahman et al., 2004, n. p.). U mrežnoj kulturi promjene se mogu lako uvesti korištenjem više neformalnih mreža i uzimanjem vremena za uvođenje promjena. "Vrijeme i strpljenje je potrebno kako bi se pripremilo zaposlenike da prihvate promjene u organizaciji" (Rahman et al., 2004, n. p.).

Dok su Rahman i sur. istraživali utjecaj organizacijske kulture na razinu prihvatljivog stava prema promjenama i nastojali pronaći vrstu organizacijske kulture koja generira veliku prihvatljivost, Šapić i sur. (2009) istraživali su utjecaj vrijednosti organizacijske kulture na provođenje organizacijskih promjena i važnost menadžmenta da upravlja njima. Ovi autori navode da je za uspješno provođenje organizacijskih promjena potrebno imati organizacijsku kulturu koja se bazira na vrijednostima u kojima je inkorporirana sklonost promjenama. "Snažan sistem vrijednosti i vjerovanja koji konstruiraju organizacijsku kulturu može u velikoj mjeri olakšati, ali i potpuno blokirati proces organizacijskih promjena u zavisnosti od orijentacije kulturalnih vrijednosti, kao i sposobnosti lidera da tim vrijednostima upravlja" (Šapić et al., 2009, p. 401). To znači da postoje različite vrste organizacijskih kultura koje se temelje na različitim sustavima vrijednosti koji su pak različito usmjereni na proces iniciranja i implementiranja organizacijskih promjena. Za razliku od Rahmana i sur. koji su koristili klasifikaciju organizacijskih kultura prema Gorree i Jones, Šapić i sur. (2009, p. 406) dali su podjelu organizacijskih kultura prema McDonald i Gandl, koji ih dijele s obzirom na aspekt njihova odnosa prema promjenama u okruženju i stupnju fleksibilnosti. Prema navedenom, organizacijske kulture dijele se na:

⁶Društvenost se definira kao prijateljstvo u odnosima među ljudima u organizaciji. Ideje, stavovi, interesi i vrijednosti dijele se kroz prijateljstvo (Rahman et al., 2004, n. p.).

⁷Solidarnost je sposobnost ljudi da slijede zajedničke ciljeve za dobro organizacije, bez obzira na utjecaj na pojedince i odnos među njima. Solidarnost podrazumijeva predanost misiji organizacije i ciljevima, brz odgovor na promjene u okolini i neprihvatanje loše izvedbe (Rahman et al., 2004, n. p.).

Birokratska kultura – ima interni fokus i teži stabilnosti, podržava racionalno i uobičajeno rješavanje problema.

Kultura postignuća – također teži stabilnosti, ali ima eksterni fokus. Orijentirana je na ostvarenje specifičnih dostignuća kao što su porast prodaje, tržišnog udjela, profitabilnost i traži spremnost svih zaposlenika da se zadaci ostvare.

Klanska kultura – ima interni fokus, ali je fleksibilna. Teži izgradnji dobrih međuljudskih odnosa, lideri naglašavaju kooperaciju, integraciju i suradnju, a radna atmosfera percipira se kao ugodna i izrazito poželjna.

Adaptivna kultura – ima eksterni fokus i teži fleksibilnosti. Gradi vrijednosti koje podržavaju organizacijsku spremnost da interpretira signale iz okoline i transformira ih u adekvatan organizacijski odgovor. Članovi organizacije imaju potpunu autonomiju u donošenju odluka, slobodu da predlažu nove ideje i potiče ih se na inicijativu.

Razmatrajući četiri nabrojana tipa kulture, možemo zaključiti da je adaptivna kultura ona koja najviše doprinosi iniciranju i implementiranju organizacijskih promjena jer podrazumijeva izuzetnu fleksibilnost i spremnost članova da pokrenu organizaciju iz jednog stanja u drugo, ovisno o promjenama u okruženju.

Jasno je, naravno, kako je organizacijsku kulturu pojedinih poduzeća teško striktno svrstati u jednu od spomenutih kategorija, ali evidentno je da postoje sustavi vrijednosti koji favoriziraju i oni koji blokiraju provođenje organizacijskih promjena. "Bitno je da u sustavu vrijednosti prevladavaju elementi koji su pozitivno orijentirani prema promjenama, kako bi otpori njihovoj provedbi bili svedeni na najmanju moguću mjeru. Ukoliko to nije slučaj, menadžer mora inicirati promjenu dominantnih vrijednosti da bi one bile usklađene sa željenim novim organizacijskim kontekstom" (Šapić et al., 2009, p. 407). Način na koji možemo mijenjati organizacijsku kulturu u svrhu uspješnog provođenja promjena proučavali su Schneider i Brief (2008, n. p.). Prema ovim autorima organizacijske promjene sigurne su kada se promijeni organizacijska klima i kultura. Organizacijska klima predstavlja ono što članovi organizacije očekuju, dok organizacijska kultura predstavlja ono što članovi vjeruju da organizacija vrednuje. Autori smatraju da su klima i kultura međusobno povezane jer zaposlenikove vrijednosti i vjerovanja (dio kulture) utječu na njihovu interpretaciju organizacijskih politika, prakse i procedura (dio klime). S druge strane, kada menadžeri počnu provoditi novu praksu, procedure i politike, mogu utjecati na ljude da vjeruju kako oni cijene određene nove vrijednosti, što čini dio nove kulture. To znači da se organizacijska kultura može mijenjati u svrhu provođenja organizacijskih promjena kroz fokus organizacijske klime. "Komuniciranje novih vrijednosti i vjerovanja zahtjeva mijenjanje nečega što je opipljivo, a to znači kroz tisuće stvari koje su definirane klimom, koja definira svakodnevni život u organizaciji" (Schneider&Brief, 2008, n. p.).

Organizacijska kultura, osim što utječe na razinu prihvatljivog stava prema promjeni i spremnost organizacijskih članova da ju pokrenu, utječe i na organizacijsko učenje. Kada se pokreće organizacijska promjena menadžeri moraju biti svjesni činjenice da ona može utjecati na spremnost ljudi da uče. Lucas i Kline (2008) istraživali su utjecaj karakteristika organizacijske kulture na to kako pojedinci i grupe doživljavaju smisao inicijativa organizacijskih promjena i kako to na kraju utječe na njihovo učenje. Autori su pokazali da postoje dva faktora koja utječu na organizacijsko učenje prilikom promjene, a djeluju kroz organizacijsku kulturu. Ti su faktori psihološka sigurnost i povjerenje. Psihološka sigurnost podrazumijeva klimu u kojoj članovi grupe vjeruju da mogu pričati otvoreno o svojim greškama, bez straha od negativnih posljedica. Što se tiče povjerenja autori tvrde da je ono postala "dominantna stvar u organizacijskoj kulturi koja utječe na to da se grupa nauči na promjene" (Lucas&Kline, 2008, p. 280). Iz ovoga proizlazi da bi menadžeri trebali osigurati dvije bitne karakteristike organizacijske kulture – psihološku sigurnost i povjerenje – ako žele da promjena ne utječe negativno na organizacijsko učenje.

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

6.2 Posredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene

Organizacijska kultura, zahvaljujući svojim promjenjivim elementima, osim što utječe na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene, u stanju je djelovati i na stvaranje organizacijske predanosti i organizacijskog povjerenja. Kako svaki od potonje navedenih predstavlja bitan faktor kojim se može suzbiti otpor zaposlenika i povećati stupanj njihove prihvaćenosti organizacijske promjene, lako je zaključiti da je organizacijska kultura u stanju djelovati na stvaranje pozitivnog stava i posrednim putem.

6.2.1 Organizacijska predanost kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene

Organizacijska predanost predstavlja privrženost zaposlenika organizaciji kojoj pripadaju. Igra ključnu ulogu prilikom implementiranja organizacijskih promjena jer podrazumijeva da će predani zaposlenici ulagati dodatan napor kako bi se osiguralo da promjena uspije. "Organizacijska predanost je stanje u kojem se zaposlenici identificiraju s određenom organizacijom i njezinim ciljevima i imaju želju održati članstvo u toj organizaciji" (Manetje&Martins, 2009, p. 92). To znači da će članovi ostati na strani organizacije čak i onda kada znaju da ishodi njezinih aktivnosti, pa tako i organizacijske promjene, neće biti u njihovu korist. Ovo pogoduje menadžerima kada provode radikalne organizacijske promjene jer će predani zaposlenici spremnije prihvaćati njihove odluke, makar bile štetne za njih. Herscovitch i Meyer (2002, navedeno u Kalyal&Saha, 2008, p. 2) bili su prvi znanstvenici koji su razvili model predanosti organizacijskim promjenama i podvrgli ga empirijskom testiranju. Definirali su predanost promjeni kao razmišljanje koje veže pojedinca za tijek akcije koje se smatraju potrebnim za uspješnu provedbu promjena. Prema navedenim autorima, predanost se sastoji od tri elementa; afektivne, normativne i dugotrajne predanosti.

Afektivna predanost – obilježena je jakom vjerom u organizaciju, prihvaćanjem njezinih ciljeva i vrijednosti, spremnošću da se uloži dodatan napor u ime organizacije i željom da se ostane njezinim članom. Ovakav oblik predanosti organizaciji najlakše će se razviti pomoću radnih iskustava koja su u skladu s očekivanjima zaposlenika i njegovim temeljnim potrebama (Steyn&Visagie, 2011, p. 102). Tako su primjeri nekih od načina kojima menadžer može pospješiti navedenu predanost sljedeći: treninzi, sudjelovanje u planiranju promjene, osnaživanje zaposlenika i slično (Kalyal&Saha, 2008, p. 2). S obzirom na to da zaposlenici koji pokazuju visoku razinu afektivne predanosti djeluju u interesu organizacije čak i u situacijama nesigurnosti i neizvjesnosti, ovaj oblik predanosti može se smatrati ključnim prilikom provedbe organizacijskih promjena.

Dugotrajna predanost – može se definirati kao predanost koju zaposlenik ima prema organizaciji zbog napora koji je uložio u nju i troškova povezanih s napuštanjem organizacije. Navedeno se odnosi na bliske radne odnose sa suradnicima i ulaganja u karijeru. Proizlazi da će zaposlenici koji imaju visoku razinu afektivne predanosti ostati u organizaciji zato jer žele, dok će zaposlenici s visokom razinom dugotrajne predanosti ostati u organizaciji zato jer su primorani to učiniti (Steyn&Visagie, 2011, p. 102). Iako navedeno za sobom povlači zaključak da će zaposlenici s dugotrajnom predanošću imati tendenciju minimalno uložiti u napore promjene, ovaj oblik predanosti ipak se ne može usporediti s otporom prema promjeni (Kalyal&Saha, 2008, p. 2).

Normativna predanost – oblik predanosti koji se temelji na individualnom osjećaju obveze da se ostane u organizaciji zato jer se to smatra moralnim i odgovornim činom (Steyn&Visagie, 2011, p. 102). Ovaj oblik predanosti može djelovati pozitivno na prihvaćanje organizacijske promjene koju provodi menadžment. To je stoga što su se normativno predani zaposlenici spremni žrtvovati radi organizacije u bilo kojoj situaciji u kojoj se ona nalazi, zbog visokomoralne odgovornosti koju osjećaju.

Navedeni opisi nameću jednostavan zaključak kako organizacijska predanost, bez obzira na svoj oblik, može uvelike pridonijeti suzbijanju otpora i povećanju stupnja prihvaćenosti organizacijske promjene kod zaposlenika. U prilog tom zaključku ide i spoznaja do koje su došli Steyn i Visagie (2011, p. 98). Oni su pregledom literature ustanovili kako postoji veliki broj znanstvenika koji su identificirali organizacijsku predanost kao bitan preduvjet uspješne provedbe organizacijske promjene (npr. Bellou, Darwish, Lau i Woodman, Vakola i Nikolaou, Yousef i drugi). Međutim, pregledavanjem radova navedenih autora, Steyn i Visagie došli su do zaključka kako nitko od njih nije empirijski istražio povezanost između organizacijske predanosti i promjene. Stoga su se oni odlučili provesti jedno takvo istraživanje, uzevši za uzorak 113 zaposlenika južnoafričke telekomunikacijske organizacije, koja je 2008. g. prolazila proces restrukturiranja. Rezultati njihova istraživanja potvrdili su kako su afektivna i normativna predanost pozitivno povezane s organizacijskom spremnošću na promjenu. Osim navedenih autora, empirijsku povezanost između organizacijske promjene i predanosti proučavali su Kalyal i Saha (2008, p. 1). Rezultati njihova istraživanja također su pokazali da je afektivna predanost pozitivno povezana s organizacijskom spremnošću na promjenu. Uz to, autori su otkrili dva faktora koja bitno utječu na organizacijsku predanost, a to su komunikacija tijekom promjene i povjerenje u menadžment.

Komunikacija tijekom organizacijske promjene – tijekom organizacijske promjene potrebno je da menadžment komunicira sa zaposlenicima kako bi stekao njihovu predanost. Ako su zaposlenici pravovremeno i točno obaviješteni o tijeku i ishodima organizacijske promjene bit će manje skeptični prema njoj. Ako pak ne postoji efektivna strategija komunikacije, glasine mogu ozbiljno naštetiti procesu promjene, jer će povećati nesigurnost i razviti negativan stav prema njoj, time narušavajući organizacijsku predanost. "Svrha komunikacije koja se odnosi na promjene je raširiti viziju, minimalizirati strah od nesigurnosti, prevladati otpornost i cinizam prema promjeni i zadobiti predanost zaposlenika" (Kalyal i Saha, 2008, p. 3). Otvorena komunikacija menadžera prema zaposlenicima prilikom provedbe organizacijskih promjena posebno je bitna zbog postojanja neformalne komunikacije. Naime, u nekim organizacijama postoji čvrsto ukorijenjena mreža neformalne komunikacije kojom se brzo šire različite glasine i tračevi. U odsustvu otvorene formalne komunikacije menadžera prema zaposlenicima događa se da zaposlenik bude bombardiran različitim dezinformacijama. Time se narušava prethodno stečeno povjerenje zaposlenika u nadređene, posljedica čega je lakše stvaranje otpornosti prema promjenama koje uvode.

Povjerenje u menadžment – povjerenje zaposlenika u menadžment podrazumijeva da će zaposlenici prihvatiti odluke koje on donosi jer vjeruju da uzima u obzir njihove potrebe i želje te da suosjeća s njima. Kada zaposlenici imaju snažno povjerenje u menadžment, spremni su više se predati organizaciji i naporima organizacijske promjene. "Povjerenje smanjuje otpornost i pospješuje predanost promjeni što utire put uspješnoj implementaciji promjene" (Kalyal i Saha, 2008, p. 3).

Može se zaključiti kako je organizacijska predanost savršen koncept putem kojega menadžeri mogu utjecati na stvaranje spremnosti i izgradnju prihvaćenosti revolucijskih promjena. Ionako je promjena inicirana od strane menadžmenta, predanost organizaciji činit će zaposlenike više vezanim i odgovornim za nju i njezine ciljeve. To je stoga što je predanim zaposlenicima veći prioritet ispunjenje organizacijskih nego vlastitih ciljeva. Upravo zbog ovoga menadžeri nastoje otkriti način na koji mogu utjecati i povećati organizacijsku predanost. Meyer i sur. (2010) otkrili su da veća sukladnost između zaposlenikovih osobnih vrijednosti i njegove percepcije organizacijskih vrijednosti dovodi do većeg zalaganja i predanosti organizaciji. Iz ovoga proizlazi da je na organizacijsku predanost moguće utjecati vrijednostima organizacijske kulture. Naime, organizacijska kultura svojim vrijednostima,

stavovima, pretpostavkama i uvjerenjima ima snažan utjecaj na zaposlenikovo ponašanje. S obzirom na to da potonje uključuje i njegovu predanost organizaciji, jasno je da organizacijska kultura ima snažan utjecaj na izgradnju organizacijske predanosti. Ovo potvrđuju Manetje i Martins koji tvrde da organizacijska kultura ima tendenciju utjecati na zaposlenikov radni napor i zalaganje direktno kulturalnim vrijednostima, a posredno kroz prakse ljudskih resursa. "Ova teorijska povezanost između organizacijske kulture i organizacijske predanost predlaže da je organizacijska predanost rezultat organizacijske kulture" (Manetje&Martins, 2009, p. 108). Osim teorijske povezanosti, Drenth i sur. (navedeno u Manetje&Martins, 2009, p. 94) dokazali su da postoji i empirijska povezanost između visoke razine organizacijske predanosti i organizacijske kulture, odnosno njezinih dviju dimenzija; podrške i inovativnosti. Također su Manetje i Martins (2009, p. 87), istraživanjem nad 371 zaposlenikom južnoafričke automobilske industrije, empirijski dokazali da organizacijska kultura ima utjecaj na organizacijsku predanost.

Na temelju teorijskih i empirijskih dokaza o utjecaju organizacijske kulture na organizacijsku predanost proizlazi važna implikacija za menadžere, a odnosi se na potrebu procjene organizacijske kulture prije nego se započne s organizacijskom promjenom. Navedeno treba olakšati proces utvrđivanja onih organizacijskih vrijednosti na koje je potrebno usmjeriti pažnju u svrhu povećanja organizacijske predanosti. Uz to, važno je stvoriti što snažniju (dominantu) organizacijsku kulturu jer što je kultura snažnija i predanost će biti veća.

6.2.2 Organizacijsko povjerenje kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene

Da bi članovi organizacije prihvatili promjenu koja se provodi potrebno je da imaju snažno organizacijsko povjerenje u menadžment koji promjenu smišlja i provodi. Ono se može definirati kao koncept koji predstavlja stupanj pouzdanosti članova organizacije u dobru volju menadžmenta, a posebno se odnosi na to koliko su uvjereni da je menadžment pošten, iskren i nepristran prilikom obavljanja posla (Ribbers, 2009, p. 7). Zaposlenici koji imaju visoku razinu povjerenja u svoje menadžere bit će manje zabrinuti ishodima njihovih odluka jer će vjerovati da su prilikom njihova donošenja bili suosjećajni i mislili na potrebe svojih zaposlenika. "Zaposlenici koji imaju visoku razinu povjerenja u menadžment biti će više susretljiv na njihove odluke i prihvatit će promjene otvoreno i srdačno" (Kalyal&Saha, 2008, p. 4). Izgradnja povjerenja je bitna jer ono predstavlja nešto što je inspirativno, pruža vjerodostojnost i učinkovito vodstvo, povećava produktivnost i konkurentsku prednost, poboljšava komunikaciju i uzajamno razumijevanje, smanjuje stres, donosi niže troškove i veću učinkovitost, dovodi do većeg preuzimanja rizika. Uz to, povjerenje potiče suradnju i to je jedan od glavnih razloga zašto postaje društveni fenomen koji čini rad unutar organizacije jednostavnijim i suradnju među organizacijama mogućom (Genetzky-Haugen, 2010, p. 8). Sukladno ovome, u interesu je svakog menadžera da izgradi čvrsto povjerenje u organizaciju, organizacijsku strukturu i upravljanje. Da bi se to postiglo bitno je pronaći čimbenike koji utječu na stvaranje organizacijskog povjerenja i potom djelovati na njih, kako bi lakše upravljali ljudima prilikom provedbe organizacijske promjene. Prema Ribbersu (2009, pp. 30-31) glavni čimbenici su:

Pravednost – povjerenje i pravednost su usko povezani, a posebno tijekom organizacijskih promjena jer su zaposlenici zabrinuti kako će biti tretirani, a pogotovo hoće li biti tretirani pravedno. Ako zaposlenici osjećaju da menadžment pokazuje pravednost i razumijevanje, imat će više povjerenja u njega (Devos et al., 2007, p. 611). Zapravo, razvoj povjerenja unutar organizacija bit će pod utjecajem povijesnih ishoda koje je zaposlenik doživio kada je vjerovao drugome zbog njegove sposobnosti i integriteta (Genetzky-Haugen, 2010, pp. 6–9). Stoga, može se zaključiti kako stav prema promjenama ovisi o prijašnjim iskustvima pravednosti menadžmenta prema zaposlenicima. "Ako je zaposlenik bio tretiran pošteno više je vjerojatno da će imati pozitivan stav prema promjenama" (Erling et al., 2007, p. 153).

Komunikacija – prilikom provedbe promjene organizacija se pomiče iz trenutnog, poznatog stanja u novo stanje koje je nepoznato. U tom procesu ljudi žele dobiti dublje znanje o svojim ulogama, očekivanjima nadređenih i o tome kako njihovi napori doprinose i artikuliraju u procesu promjena.

Ljudi trebaju razumjeti što se događa i što se treba dogoditi. Stoga komunikacija ima važnu ulogu u ovom procesu jer može reducirati nesigurnost koja u tim trenucima vlada i osigurati potrebno povjerenje zaposlenika u menadžment. Upravo zato je u interesu menadžmenta da teži otvorenoj komunikaciji jer "loša komunikacija oko problema promjene može uništiti predanost organizaciji, moral zaposlenika i generirati ogroman otpor i neprijateljstvo prema promjeni, te potaknuti kasnije probleme s performansama" (Vasile, n. d., p. 185). Onaj menadžment koji ima otvorenu komunikaciju sa svojim podređenima daje im prividno do znanja da nema zakulisnih igara i da mu zaposlenici mogu vjerovati, pa čak i onda kada radi na njihovu štetu.

Organizacijsko samopoštovanje – predstavlja stupanj kojim se član organizacije identificira kao sposoban, značajan i vrijedan član organizacije (Ribbers, 2009, p. 12). Što je organizacijsko samopoštovanje veće i član se osjeća značajnijim, imat će više povjerenja u svoje nadređene.

Učinak povjerenja prilikom provedbe promjena može se dodatno pospješiti ukoliko menadžment vodi brigu o društveno odgovornom ponašanju (DOP). "Negativan odnos prema organizacijskim promjenama se može reducirati zaposlenikovom percepcijom jake korporativne socijalne odgovornosti" (Erling et al., p. 157). Proizlazi da menadžment, kada želi provesti radikalne promjene koje imaju negativan učinak na zaposlenike, treba biti sposoban putem odnosa s javnošću stvoriti sliku svoje organizacije kao društveno odgovorne. Kad zaposlenici vide da se menadžment ponaša društveno odgovorno stvorit će dojam da će biti pošten i odgovoran prema njima, iako to tako uopće ne mora biti.

Organizacijsko povjerenje podrazumijeva da će zaposlenici vjerovati menadžeru da će donijeti ispravnu odluku, koja je u skladu s njihovim vrijednostima, uvjerenjima, stavovima i pretpostavkama. To znači da menadžer treba uspostaviti vrijednosti na razini organizacije koje podržavaju pravednost, jednakost, solidarnost. Tada će zaposlenik biti uvjeren da će menadžer donositi odluke koje su poštene za sve sudionike organizacije. Iz ovoga proizlazi da se uspostavljanjem organizacijske kulture koja ističe određene vrijednosti može utjecati na porast organizacijskog povjerenja. Generzky-Haugen (2010) istraživao je utjecaj organizacijske kulture na organizacijsko povjerenje i došao do zaključka da one organizacije koje žele stvoriti kulturu povjerenja trebaju usaditi u svoju organizacijsku kulturu vrijednosti kao što su: kontinuirani razvoj, samo-aktualizacija, poticanje i osnaživanje zaposlenika. Uz to, bitno je osigurati zajedničke vrijednosti, misiju i ciljeve, otvorenost vodstva, osjećaj zabavnog posla, atmosferu zadovoljstva, želju za učenjem i otvorenu komunikaciju. One organizacije koje ukomponiraju ove vrijednosti u svoju organizacijsku kulturu moći će donositi odluke koje će zaposlenici prihvaćati s manje otpora. Zaposlenici će biti uvjereni da su odluke u skladu s vrijednostima koje menadžeri promoviraju i da neće negativno utjecati na njih jer povjerenje označava "vjerovanje da ustupanje nekog stupnja kontrole nad situacijom na drugoga ili više njih neće voditi do osobnog gubitka ili štete" (Lucas&Kline, 2008, p. 280).

Možemo zaključiti da organizacijske promjene impliciraju izgradnju snažnoga organizacijskog povjerenja. Pomoću njega menadžeri mogu donositi odluke koje su u interesu organizacije, a ne zaposlenika. Pri tome će zadobiti podršku organizacijskih članova jer su oni uvjereni da je menadžment donio ispravnu odluku, tj. onu koja je u skladu s potrebama zaposlenika i ide u njihovu korist. Povjerenje omogućava menadžerima da uvjere zaposlenike da čine dobru stvar.

7 Zaključak

Analizom znanstvene i stručne literature može se zaključiti kako organizacijska kultura predstavlja važan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Zahvaljujući elementima od kojih se sastoji (organizacijske vrijednosti, organizacijska klima, menadžerski stil, običaji, norme, simboli) organizacijska kultura u stanju je oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Iz navedenog slijedi važna menadžerska implikacija. Prije negoli se menadžer odluči na provođenje radikalne organizacijske promjene, treba provesti kulturalnu analizu. Ukoliko ustanovi da je postojeća organizacijska kultura

nefunkcionalna u smislu izgradnje pozitivnog stava prema promjeni, organizacijske predanosti i povjerenja, zadatak je menadžera da kroz prizmu organizacijske klime djeluje na izmjenu organizacijskih vrijednosti.

Cilj je učiniti transparentnima i pridržavati se vrijednosti kao što su fleksibilnost, eksterni fokus, visoka društvenost, psihološka sigurnost i povjerenje, koji će pozitivno utjecati na izgradnju pozitivnog stava o organizacijskim promjenama, te vrijednosti kao što su odgovornost, poštenje, pravednost i solidarnost, koje će pozitivno utjecati na razvoj organizacijske predanosti i povjerenja. Ako se izgradi snažna predanost i povjerenje od strane zaposlenika, menadžer je u mogućnosti donositi odluke koje su u interesu organizacije, a da pri tome zaposlenici te odluke dočekaju susretljivo, otvoreno i srdačno jer smatraju da su u skladu s postojećim vrijednostima koje je menadžment transparentno prikazao.

Može se zaključiti da organizacijska kultura služi menadžerima kao sredstvo zavaravanja zaposlenika jer pomoću nje mogu promovirati vrijednosti koje će poticati predanost i povjerenje, a donositi odluke suprotne tim vrijednostima i na štetu zaposlenika. Navedeno je posebno važno prilikom provedbe radikalnih organizacijskih promjena, kada menadžer donosi odluke koje su za zaposlenike krajnje rigorozne (otkazi, rezanje plaća, zatvaranje i premještanje pogona), a koje su neminovne u svrhu opstanka poslovne organizacije na tržištu. Iako ovi zaključci menadžerima mogu izgledati vrlo primamljivo i zanimljivo, praktično su vrlo teško izvedivi. Svjedoci smo stalnih štrajkova i otpora koje pokreću radnici i njihovi sindikati uoči menadžerskih odluka o radikalnim promjenama. Postavlja se pitanje koliko uopće hrvatski radnici imaju povjerenja u svoj menadžment. Također se postavlja pitanje vrijede li uopće u praksi teorijski definirani čimbenici izgradnje povjerenja u nadređene. Stoga se za daljnje istraživanje preporuča empirijski ispitati prvo razinu povjerenja kojeg imaju zaposlenici hrvatskih tvrtki u svoje menadžere, a potom i čimbenike organizacijske kulture koji zaista utječu na razinu njihova povjerenja. Dobiveni rezultati empirijski bi potvrdili ili opovrgnuli ulogu koju organizacijska kultura ima i može imati u provođenju radikalnih organizacijskih promjena u hrvatskim poduzećima.

Literatura:

Ahmed, A., Islam, S., Uddin, K., (2010), Steps of business process reengineering; Hypothetical application to RMG business, *Department of Accounting & Information systems, Faculty of Business Studies, University of Dhaka, Bangladesh*, [Online], p. 4–15, <raspoloživo na: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699735>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Al-Mashari, M., (2001), Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues, [Online], *Knowledge and Process Management*, vol. 8, no. 3, p. 178, <raspoloživo na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.v8:3/issuetoc>>, [Pristupljeno 30. 9. 2014.].

Al-Zu'bi, A. H. & Judeh, M., (2011), Measuring the Implementation of Total Quality Management: Ibn Al-Haytham Hospital Case Study, *International Journal of Business and Management*, [Online], vol. 6, no. 5, p. 114, <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F10434%2F7451&ei=YnZ>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Bosilj Vukšić, V. et al., (2004), *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Zagreb: Element, ch. 2-16, pp. 28–131

Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., (2008), *Upravljanje poslovnim procesima – organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb: Školska knjiga, pp. 19–23

Bosilj Vukšić, V. & Kovačić, A., (2004), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., pp. 16–19

Bosilj Vukšić, V. & Spremić, M., (2005), ERP System Implementation and Business Process Change: Case Study of a Pharmaceutical Company, *Journal of Computing and Information Technology – CIT*, [Online], vol. 13, no. 1, pp. 13-16 <raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/191662.ERP_PLIVA_CASE_STUDY_FINAL.PDF>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Čokolić, S. & Klaić, M., (n. d.), *SAP ERP rješenja u hrvatskim tvrtkama*, [Online], pp. 222, <raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1218.pdf>>, [Pristupljeno 26. 8. 2014.].

Ćurić, S., (2003), Skladište podataka kao podrška reinženjeringu poslovnih procesa u Poreznoj upravi, [Online], vol. 52, no. 7-8, p. 5, <raspoloživo na: <http://zaklada-hanzekovic.ijf.hr/2003/bpr.pdf>> [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Dale, B. G., Martinez Lorente, A. R., Dewhurst, F., (n. d.), Total quality management and information technologies: An examination of the issues, [Internet], p. 9–13, <raspoloživo na: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/440/1/tqm.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Garača, Ž., (2004), *ERP sustavi*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, ch. 1-6, pp. 6–49

Garača, Ž., (2004), *Poslovna informatika – od bita do globalizacije*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, pp. 204–218

Gattiker, T. F. & Goodhue, D. L., (2002), Software-driven changes to business processes: an empirical study of impacts of Enterprise Resource Planning (ERP) systems at the local level, *International Journal of Production Research*, [Online], vol. 40, no. 18, p. 4799, <raspoloživo na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d136b6517-d447-4633-abda-d49cf53ed38c=2540sessionmgr4004=26vid=3d0=26hid=3d4204>>, [Pristupljeno 14. 9. 2014.].

Grobot, B., Mayere, A., Bazet, I., (2008), *ERP Systems and Organisational Change: A Socio-technical Insight*, London: Springer-Verlag, pp. 52–144

Hashmi, K., (2010.), Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), [Online], n. p. <raspoloživo na: <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>>, [Pristupljeno 25. 9. 2014.].

Huq, Z., Huq, F., Cutright, K., (2006), BPR through ERP: Avoiding Change Management Pitfalls, *Journal of Change Management*, [Online], vol. 6, no. 1, p. 72 <raspoloživo na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010500523442#.U-5MO6NexqM>>, [Pristupljeno 14. 9. 2014.].

Kafol, Lj., (1999), TQM – bit, nastanak i razvoj, *Mašinstvo*, [Online], vol. 4, no. 3, pp. 200–207, <raspoloživo na: <http://www.mf.unze.ba/casopis/broj12/TQM-bit,%20nastanak%20i%20razvoj.pdf>>, [Pristupljeno 17. 9. 2014.].

Khongsawatkiat, K., (n.d.), InformationSystemand Total Quality Management, [Online], n. p., <raspoloživo na: <http://www.sathorn.net/journal/exjournal/Information-Systems-and-Total-Quality-Management.pdf>>, [Pristupljeno 25. 8. 2014.].

Kurbel, K. E., (2013), Enterprise ResourcePlanningandSupplyChain Management, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, [Online], p. 127 <raspoloživo na: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-31573-2>>, [Pristupljeno 31. 8. 2014.].

Nazemi, E., Tarokh, M. J., Djavanshir, G. R., (2012), ERP: a literature survey, *Int J AdvManufTechnol*, [Online], vol. 61, pp. 999–1000, <raspoloživo na: <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/534/ERP.pdf>>, [Pristupljeno 27. 8. 2014.].

Pale, I., (2006.), Paralelno uvođenje integriranog informacijskog sustava i sustava upravljanja kvalitetom – Da ili ne?, *Hrvatska konferencija o kvaliteti*, [Online], n. p. <raspoloživo na: http://www.kvaliteta.net/informacije/radovi/Pale_I_rad.pdf>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Panian, Ž. & Čurko, K., (2010), *Poslovni informacijski sustavi*, Zagreb: Element, ch. 2, pp. 26–27

Pecić, Lj. et al., (2010), Kako odabrati pravu meru organizacionih promena, *IMK-14 Istraživanje i razvoj*, [Online], vol. 16, no. 3, p. 55 <raspoloživo na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-6829/2010/0354-68291003051P.pdf>>, [Pristupljeno 15. 9. 2014.].

Pušeljić, M. & Orlović, A., Dimenzije policijske organizacijske strukture, *Policijska sigurnost*, vol. 19, no. 2, p. 147, <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F118030&ei=miF4VIWyH8LOygOurICYDQ&usg=AFQjCNHTJhMZLouV1k7FJsEufh74AjHHVQ&sig2=Q1bbYfehDs4cmKPl-FNv0w&bvm=bv.80642063,d.bGQ>>, [Pristupljeno 25. 9. 2014.].

Reid, R. D. & Sanders, N. D., (2007.), *Operations Management*, 4rd edition, WileyOnlineLibrary, [Online], ch. 5, pp. 139–170 <raspoloživo na: <http://kampus.ovh.org/0470325046Operations.pdf>>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Rušović, M. & Zornić, DŽ., (2010), Informacione tehnologije i reinženjering poslovnih procesa u cilju prevazilaženja krize, *Annals of International Conference of Young Leaders*, [Online], vol. 1, pp. 635–649 <raspoloživo na: <http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=2d39b3f5-3d72-4be8-a863-966b467af71d&articleId=1a9c2076-88fa-4812-bcb0-968de846340e>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Siam, A. Z., Alkhateeb, K., Al-Waqqad, S., (2012.), The Role ofInformation Systems inImplementing Total Quality Management, *American Journalof Applied Sciences*, [Internet], vol. 9, no. 5, pp. 667–668, <raspoloživo na: <http://thescipub.com/PDF/ajassp.2012.666.672.pdf>>, [Pristupljeno 26. 9. 2014.].

Ščekić, V., (2011), The role ofthereingeneering on theeconomiceffectsofthebusiness, *Internationaljournalofeconomicsandlaw*, vol. 1, no. 2, p. 154, <raspoloživo na: <http://ekonomijaipravo.org/fajlovi/Vol2/15.%20Scekic%20V%20-%20THE%20ROLE%20OF%20THE%20REINGENEERING%20ON%20THE%20ECONOMIC%20EFFECTS%20OF%20THE%20BUSINESS.pdf>>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Šuman, S. & Pavletić, D., (2008.), TQM – Put do diferencijacije, [Online], p. 136 <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F48484&ei=UGxSUIi2Ns7P4QTw8oDoAg&usg=AFQjC>>, [Pristupljeno 28. 9. 2014.].

Thawani, S., (2000.), BPR or ERP – What Comes First?, [Online], p. 4 <raspoloživo na: <http://qualityindeed.com/Articles%20about%20Process%20Reengineering/BPR%20or%20ERP%20What%20Comes%20First.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Topić, G., (n. d.), Modeliranje poslovnih procesa i optimizacija ljudskih resursa u složenim poslovnim sustavima, *ERP&BusinessProcesses*, [Online], p. 2, <raspoloživo na: https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Gordan_Topic_klasifikacijski.pdf>, [Pristupljeno 10. 8. 2014.].

Tumay, K., (1996), Businessprocesssimulation, [Online], p. 94, <raspoloživo na: <http://www.informsim.org/wsc96papers/012.pdf>>, [Pristupljeno 16. 9. 2014.].

Weerakkody, V. &Currie, W., (2003), IntegratingBusinessProcessReengineeringwithInformation Systems Development: Issues&Implications, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, [Online],pp. 306–307, <raspoloživo na: <http://www.bus.iastate.edu/nilakant/MIS538/Readings/Integrating%20BPR%20with%20ISD.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Zhao, F., (2004), Management ofinformationtechnologyandbusinessprocess re-engineering: a case study, *Industrial Management & Data Systems*, [Online], vol. 104, no. 8, p. 675, <raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02635577&volume=104&issue=8&articleid=850230&show=html>>, [Pristupljeno 25. 8. 2014.].

<http://hr.wikipedia.org>

en.wikipedia.org