

**Bojan Morić  
Milovanović**  
**Matea  
Cvjetković** **ULOGA ZAPOSLENIKA U  
PROCESU PRIHVATANJA  
ORGANIZACIJSKIH PROMJENA:  
Primjer poduzeća koje posluje u  
građevinskoj djelatnosti**

**THE ROLE OF EMPLOYEES  
DURING THE PROCESS OF  
ACCEPTING ORGANIZATIONAL  
CHANGES:  
Case of a construction company**

**SAŽETAK:** Svako poduzeće dio je većeg sustava u kojem posluje, a koji je pod utjecajem ekonomskih, društvenih, pravnih i ostalih utjecaja. Za uspješno poslovanje poduzeća, potrebna je stalna prilagodba navedenim elementima. Upravo iz tog razloga, na važnosti sve više dobivaju organizacijske promjene i proučavaju se od strane psihologa, liječnika, znanstvenika, ali i poslovne zajednice. U posljednje vrijeme naglasak se stavlja na individualnu spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena i ističe se kako su upravo zaposlenici ti o kojima ovisi uspjeh ili neuspjeh provođenja promjene. Svrha ovoga rada je dati prikaz teorija koje su se razvile u polju proučavanja organizacijskih promjena te istaknuti ulogu zaposlenika u uspješnoj implementaciji promjene kroz studiju slučaja na poduzeću koje posluje u građevinskoj djelatnosti, a koje je u svom dugogodišnjem poslovanju prošlo kroz brojne promjene. Rezultati analize studije slučaja otkrili su kako muškarci pokazuju veću spremnost od žena, a najveću spremnost na prihvaćanje promjena pokazuju direktori i zaposlenici sa završenim poslijediplomskim obrazovanjem. Članak pruža doprinos u prikazu važnosti zaposlenika u prihvaćanju organizacijskih promjena te daje savjete za njenu uspješnu

**ABSTRACT:** Every organization is a part of a larger system it operates in, and it is under the influence of economic, social, legal and other factors. In order to remain competitive and to succeed, it is important to accept and adapt to those elements. For that reason, organizational changes are getting attention from scientists, psychologists, doctors and even business experts. More and more recognition is given to the individual employee readiness, as it is recognized as the crucial element upon which the change implementation success or failure depends. The purpose of this paper is to show main theories that were developed in the field of organizational change management and to show the importance of employees during the change implementation process. The case study is focused on a construction company that went through numerous changes in almost 30 years in business. Results of a study show that men show higher change readiness than women. The highest change readiness is demonstrated by directors and employees with high university education. The contribution of the paper is reflected in the early phases of organizational change studies, and it can be interesting to the scientist and business community who show interest in change

**Bojan Morić Milovanović**, izv. prof. dr. sc., izvanredni profesor, Institut za javne financije **adresa:** Smičiklasova 21, 10 000 Zagreb  
**e-mail:** bojan.moric@ijf.hr

**Matea Cvjetković**, mag. oec., studentica, Libertas međunarodno sveučilište **adresa:** Trg J. F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb  
**e-mail:** mcvjetkovic@student.libertas.hr

implementaciju, posebice u kontekstu upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima.

**KLJUČNE RIJEČI:** organizacijske promjene, studija slučaja, mala i srednja poduzeća, građevinska djelatnost

JEL: M12, M50, M53

management, especially for small and medium sized businesses.

**KEY WORDS:** organizational changes, case study, SME, construction industry

JEL: M12, M50, M53

## UVOD

Organizacijska promjena najčešće se definira kao kontinuirani, nepoznati i djelomično nepredvidivi proces koji poduzeće mora savladati (Dobrović & Loumova, 2017). Promjena može biti rezultat unutarnjih ili vanjskih uzroka (Celik & Ozsoy, 2016). Smith i suradnici (2014) kategoriziraju vanjske uzroke kao: političke, ekonomske, društvene, tehnološke te ekološke. Unutarnji uzroci promjene najčešće označavaju sve one inicijative koje dolaze od strane samih zaposlenika s ciljem poboljšanja i unaprjeđenja određenog segmenta poslovanja, a mogu biti: motivacija za napredak, nove ideje, razvoj inovativnih sustava i procesa, otkriće nove tehnologije, itd. (Dobrović & Loumova, 2017). Postoje razni oblici unutarnjih promjena, spomenimo samo neke: redefinicija poslovanja, preseljenje u nove urede, nova marketinška strategija, novo radno vrijeme, itd. Unutarnje promjene često nastaju kao odgovor na vanjske događaje, stoga je ponekad teško razaznati unutarnje od vanjskih uzroka promjena (Senior & Fleming, 2006).

Promjene se razlikuju po prirodi, dosegu i intenzitetu. Različite vrste organizacijskih promjena zahtijevaju različite načine rada i pristupe (Nadler & Tushman, 1999). Stoga, promjene možemo kategorizirati kao: planirane ili neplanirane, inkrementalne ili revolucionarne (transformacijske) te povremene ili kontinuirane. Planirana promjena nastaje kao reakcija na događaje koji se mogu predvidjeti (Knowles & Saxberg, 1988). Reakcija na trenutnu krizu ili iznenadnu prijetnju označava neplaniranu promjenu (Anderson, 2017). Inkrementalne promjene su manja ili veća poboljšanja koja poduzeća implementiraju na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi te koja ne mijenjaju značajno postojeće stanje u poduzeću (Maes & Van Hootegem, 2011). Revolucionarna promjena označava puno veću promjenu određenog segmenta poslovanja, strategije, organizacijske kulture, lanca dobave ili različitih procesa, uvodi

## INTRODUCTION

Organisational change is most frequently defined as a continued, unknown and partially unpredictable process a company needs to overcome (Dobrović & Loumova, 2017). A change can result from internal or external factors (Celik & Ozsoy, 2016). Smith and associates (2014) categorise external factors as: political, economic, social, technological, and ecological. Internal change factors most frequently represent all the initiatives that are brought about by the employees themselves with the purpose of improvement and enhancement of a specific business segment, which can include: advancement motivation, innovative ideas, development of innovative systems and processes, discovery of a new technology, etc. (Dobrović & Loumova, 2017). There are diverse types of internal changes, such as: redefining business, relocation to new premises, new marketing strategy, new working hours, etc. Internal changes frequently respond to external events; therefore, it is sometimes difficult to differentiate internal and external changes factors (Senior & Fleming, 2006).

Changes differ in nature, reach and intensity. Different types of organisational changes demand different ways of work and approach (Nadler & Tushman, 1999). Therefore, changes can be categorised as: planned or unplanned, incremental or revolutionary (transformational), and temporary or continued. A planned change occurs as a reaction to foreseeable events (Knowles & Saxberg, 1988). A reaction to a current crisis or a sudden threat is an unplanned change (Anderson, 2017). Incremental changes are smaller or bigger improvements that companies implement on a daily, weekly, or monthly basis, which do not change the company's conditions significantly (Maes & Van Hootegem, 2011). A revolutionary change signifies a much bigger change of a specific business segment, strategy, organisational culture, supply chain or different processes, it is introduced in a very short period of time and represents a bigger challenge for a company (Harvard Business

se u vrlo kratkom razdoblju te predstavlja puno veći izazov za poduzeće (Harvard Business School, 2020). Povremene su one promjene koje se javljaju u epizodama, odnosno u određenom vremenskom razdoblju kao odgovor na stabilno stanje poduzeća koje nepovoljni uvjeti prisiljavaju na promjenu (Maes & Van Hootegem, 2011). Kontinuirana promjena, s druge strane, označava konstantu prilagodbu brzo mijenjajućim vanjskim uvjetima. Smatra se da poduzeća danas posluju u stanju kontinuirane promjene jer se na svakodnevnoj osnovi donose odluke koje na neki način mijenjaju poslovanje poduzeća.

Prva intenzivnija istraživanja na temu organizacijskih promjena započela su 1920-ih godina i uglavnom su se fokusirala na promjene unutar organizacijske strukture poduzeća (Celik & Ozsoy, 2016). Nakon Drugog svjetskog rata sve veća pažnja se posvećuje ljudskim potencijalima i načinu na koji pridonose učinkovitosti poslovanja. Razvoj komunikacije i tehnologije dali su novi pristup izučavanju promjena te se intenzivnije proučavaju događaji koji su doveli do nastanka promjena (Kotter, 2012). Nakon 1970-tih te u 1980-im godinama u literaturi o organizacijskim promjenama razvijaju se brojne teorije, a sve veći fokus stavlja se na ulogu zaposlenika i njihovu percepciju promjene, kao i na važnost menadžmenta u njezinoj uspješnoj provedbi (Celik & Ozsoy, 2016). Proučavaju se brojni trendovi koji utječu na organizacijske promjene, kao što su: organizacijska struktura poduzeća, implementacija novih teorija, procesi spajanja i preuzimanja poduzeća, napredak u tehnologiji te organizacijska kultura. S istraživanjima u kojima se sve više ističe sadržaj, kontekst i proces promjene započelo se u 1990-im godinama, a u 2000-tim godinama na prethodno navedene čimbenike nadograđuje se još i vodstvo (Celik & Ozsoy, 2016).

Organizacijska promjena je konstanta svakog poduzeća, a uspjeh poduzeća ovisi o tome koliko dobro upravlja promjenama. Upravljanje promjenama (eng. *change management*) sustavan je i sistematičan pristup koji pomaže poduzećima

School, 2020). Temporary changes are those that appear episodically, i.e., in a specific time period as a response to a stable company condition that is forced to change due to unfavourable conditions (Maes & Van Hootegem, 2011). A continued change, on the other hand, represents a constant adjustment to fast-changing external conditions. Companies today are considered to be doing business in the conditions of continued changes, because decisions are brought on a daily basis that effect company changes in one way or another.

The first intensive research into organisational changes began in the 1920-s and mainly focused on changes within an organisational structure of a company (Celik & Ozsoy, 2016). After the Second World War, more and more attention was paid to human resources and the way in which they contribute to business effectiveness. Communication and technology development introduced a new approach to studying changes and there was a more intensive study into the events that lead to the emergence of changes (Kotter, 2012). After the 1970-s and in the 1980-s the literature on organisational changes developed numerous theories, with a stronger focus on the role of employees and their perception of change, as well as on the importance of management in its successful implementation (Celik & Ozsoy, 2016). Numerous trends affecting organisational changes are studied, including: organisational company structure, implementation of new theories, the processes of company mergers and takeovers, technological advances and organisational culture. The research placing more and more emphasis on the content, context and process of change began in the 1990-s, and in the 2000-s the previously mentioned factors were enhanced by the factor of leadership (Celik & Ozsoy, 2016).

Organisational change is a constant of every company, and the success of a company depends on how well it manages changes. Change management is a systematic approach that helps companies and individuals deal with change and its consequences, relating to adapting to the change, controlling the

i pojedincima nositi se s promjenom i njezinim posljedicama te se odnosi na prilagođavanje promjeni, kontroliranje promjene i provođenje promjene (Dobrovič & Loumova, 2017). Upravljanje promjenama podrazumijeva komunikaciju i podršku zaposlenicima, uspostavu svih potrebnih koraka za uspješnu implementaciju promjene te praćenje i analizu svih post-projektnih aktivnosti kako bi se osigurala njihova uspješnost. Upravljanje promjenama zahtijeva koordinaciju i kooperaciju na nekoliko različitih upravljačkih razina, a ponekad uključuje i angažman cijelog poduzeća. Stoga je razvoj strukturiranog pristupa promjeni važan kako bi se osigurala bezbolna tranzicija uz ublažavanje potencijalnih negativnih posljedica (Smith et al., 2014).

Ovaj rad pruža pregled najznačajnijih teorija organizacijskih promjena, pri čemu je naglasak stavljen na teoriju sustava i teoriju društvenog konstruktivizma kao osnovnih polazišnih teorija proučavanja ove teme. Nakon teoretskog prikaza, detaljnije je razmatrana uloga koju zaposlenici imaju u procesu organizacijskih promjena, konkretnije, razmatrana je spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena, potencijalni otpori koje zaposlenici mogu imati prema promjenama te na koje je načine moguće uspješno provesti promjene u malim i srednjim poduzećima. Zaključno, kroz studiju slučaja na poduzeću Tromont d.o.o. analizirana je spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena. Studija slučaja ujedno je pružila detaljan prikaz poslovanja poduzeća te pregled organizacijskih promjena koje su se provele tijekom gotovo tri desetljeća dugog razvoja poduzeća. Rezultati analize spremnosti zaposlenika na prihvaćanje promjena pokazali su da muškarci pokazuju veću spremnost na prihvaćanje promjena od žena te da najveću sklonost na prihvaćanje promjena pokazuju zaposlenici sa završenim poslijediplomskim obrazovanjem. Spremnost na prihvaćanje promjena opada s obzirom na poziciju koju zaposlenik zauzima u organizacijskoj strukturi, tako da direktori poduzeća pokazuju najveću spremnost na prihvaćanje promjena, dok zaposlenici operativne

change, and implementing the change (Dobrovič & Loumova, 2017). Change management means communication with and support to employees, establishment of all necessary steps for successful change implementation and monitoring and analysis of all post-project activities to ensure their success. Change management requires coordination and cooperation on several different management levels, and sometimes it includes the engagement of the entire company. Therefore, the development of a structured approach to change is important in order to ensure a painless transition along with mitigating potential negative effects (Smith et al., 2014).

This paper provides an overview of the most significant theories of organisational changes, whereby the emphasis is placed on systems theory and social constructivism theory as fundamental starting theories for studying this topic. After a theoretical overview, we provide a more detailed observation of the role of employees in the process of organisational changes, more specifically, we observe the willingness of employees to accept changes, potential resistance to change they may show, and the methods in which changes can be successfully implemented in small and medium enterprises. Finally, on the basis of Tromont d.o.o. company case study, we analyse employee readiness to accept changes. The case study also provides a detailed overview of the company's business activity, and an overview of organisational changes implemented in the period of almost three decades of the company's existence. The results of the analysis of employee readiness to accept changes show that men are more willing to accept changes than women, and that the highest level of adaptability to change is shown by employees with post-graduate education. Readiness to accept changes decreases in relation to the position an employee holds in the organisational structure, that is, company directors show the highest level of readiness to accept changes, while operational level employees show the lowest level of readiness to accept changes. It is surprising that those working in the

razine pokazuju najnižu spremnost na prihvaćanje promjena. Iznenađujuće je da osobe koje rade kraće od godine dana pokazuju najveću spremnost na prihvaćanje promjena, za razliku od zaposlenika koji dulje vremenski razdoblje rade u poduzeću. Rad pruža vrijedan doprinos znanstvenicima u ranoj fazi istraživačkog rada, zainteresiranima za područje organizacijskih promjena, te široj poslovnoj zajednici s fokusom na upravljanje promjenama, posebice u kontekstu proučavanja upravljanja malim i srednjim poduzećima.

company for less than a year show the highest level of readiness to accept changes, as opposed to employees working in the company for a longer period of time. The paper provides a significant contribution to scientists in the early stages of research interested in the area of organisational changes as well as the wider business community focused on change management, especially in the context of studying small and medium enterprise management.

## TEORIJE ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Teorije organizacijskih promjena i pripadajući modeli koji su se iz njih razvili temeljeni su na godinama empirijskih istraživanja, kao i na praktičnim iskustvima provođenja promjena unutar poduzeća (Anderson, 2017). Prevladavaju dvije teorije, teorija sustava (eng. *systems theory*), koja promatra poduzeće kao sustav, te teorija društvenog konstruktivizma (eng. *social constructionism theory*), koja promatra poduzeće kao oblik međudjelovanja među zaposlenicima. Iako su u pojedinim dijelovima teorije kontradiktorne i sadrže različite poglede na organizaciju, korisno je pogledati drugačije pristupe koje daju za upravljanje poduzećem, jer mogu pomoći menadžerima u pronalaženju najboljeg načina za implementaciju promjene. Uz dvije osnovne teorije razvilo se i mnoštvo manjih teorija, koje su se koncentrirale na pojedine dijelove organizacijske promjene. U nastavku rada su prikazane navedene teorije, kao i najpoznatiji modeli koji su se unutar njih razvili.

### Teorija sustava

Teorija sustava (eng. *systems theory*) je koncept koji promatra poduzeće kao sustav, a proizašao je iz biologije, ekonomije i inženjeringa, te se bavi proučavanjem principa i zakonitosti koji se mogu pronaći unutar različitih sustava (Amagoh, 2008). Sustav predstavlja skup dvaju ili više elemenata u kojem ponašanje jednog elementa ima utjecaj na

## ORGANISATIONAL CHANGE THEORIES

Organisational change theories and the resulting models developed from them are based on years of empirical research, as well as the practical experiences of change implementation within companies (Anderson, 2017). Two theories prevail, the systems theory, which observes a company as a system, and the social constructionism theory, which observes a company as a form of employee interaction. Although, the two theories contradict each other in some parts and contain different views on organisation, it is useful to look at different approaches they provide for company management, because they can help managers in finding the best method of change implementation. Along the two fundamental theories, numerous small-scale theories have been developed, focused on specific parts of organisational change. In continuation, the paper provides an overview of the mentioned theories, as well as the most well-known models developed within them.

### Systems theory

Systems theory is a concept that observes a company as a system. It developed from biology, economics and engineering and deals with studying the principles and laws governing different systems (Amagoh, 2008). A system represents a collection of two or more elements in which the behaviour of one element affects the behaviour of another, and in which the elements' interaction and their impact on

ponašanje drugog te u kojem su međudjelovanje elemenata i njihov utjecaj na cjelinu međuovisni. Podgrupe elemenata imaju utjecaj na ponašanje cjeline, ali nijedan od navedenih čimbenika nema neovisan/samostalan utjecaj na cjelinu. Teorija sustava promatra poduzeće kao sustav koji se sastoji od seta aktivnosti različitih pojedinaca. Ti sustavi imaju sličan ustroj: u njih ulazi određena energija (*input*), koja se različitim procesima transformira u izlazni rezultat (*output*) (Anderson, 2017). Kako bi sve unutar organizacije poduzeća funkcioniralo besprijekorno, svi promatrani elementi kao što su: ciljevi, zaposlenici, organizacijska struktura, tehnike poslovanja, tijek komunikacije, itd. moraju biti koordinirani i ukomponirani u sustav upravljanja da bi se maksimizirala vrijednost za poduzeće (Amagoh, 2008). Također, nužno je promatranu koordinaciju proširiti i na vanjsko okruženje, odnosno okolinu u kojoj poduzeće posluje. U svakom trenutku menadžeri trebaju biti svjesni da upravljaju sustavom koji ima propusne granice i u potpunosti je ovisan o okruženju u kojem posluje.

Ova teorija naišla je na odobravanje velikog broja znanstvenika i stručnjaka, iz razloga što na vrlo jednostavan način objašnjava funkcioniranje poduzeća (Anderson, 2017). Ukoliko su ulazne jedinice (*inputi*) loše kvalitete, to će dovesti do loših transformacijskih procesa i rezultat će izlaznim jedinicama (*outputima*) niske kvalitete. S druge strane, teorija sustava naišla je i na određene kritike koje naglašavaju njezina ograničenja, poput: nejasno definiranog načina na koji se suradnja unutar poduzeća treba odvijati, kao i što je potrebno učiniti ukoliko dođe do konflikta (Amagoh, 2008). Također, ova teorija ne pruža jasne odgovore na kompleksne situacije koje se odvijaju u suvremenim sustavima poslovanja, koji su karakterizirani izuzetno brzim promjenama. Tijekom vremena, u sklopu teorije sustava razvili su se razni modeli, od kojih su osnovni modeli prikazani Tablicom 1.

### Teorija društvenog konstruktivizma

Teorija društvenog konstruktivizma (eng. *social constructionism theory*) novija je teorija koja

the entire system are interdependent. The subgroups of elements affect the behaviour of the whole, but none of the mentioned factors has an independent/sole effect on the whole. The systems theory observes a company as a system consisting of a set of activities by different individuals. The systems have a similar organisation: a specific energy enters them (input), whereby various processes transform it into the outgoing result (output) (Anderson, 2017). In order for everything within a company to function immaculately, all observed elements, such as: goals, employees, organisational structure, business techniques, communication flows etc. need to be coordinated and incorporated into the system in order to maximise value for the company (Amagoh, 2008). Likewise, it is necessary to expand the observed coordination to the external surroundings, i.e., the environment in which the company does business. At each moment, the managers need to be aware that they are managing a system that has its permeable limits and is entirely dependent on the environment in which it does business.

This theory was met with an approval by a large number of scientists and experts, because it explains the functioning of a company in a very simple way (Anderson, 2017). If the incoming units (inputs) are of poor quality, this will lead to poor transformational processes and result in low quality outgoing units (outputs). On the other and, the systems theory was also met with certain criticism emphasising its limitations, such as: unclear definition of the way in which the cooperation within a company should unfold, as well as what should be done in case of conflict (Amagoh, 2008). Furthermore, the theory does not provide clear answers to complex situations that occur in modern business systems characterised by highly fast-paced changes. Over time, various models have been developed within the systems theory, main of which are shown in Table 1.

### Social constructionism theory

Social constructionism theory is a more recent theory that studies organisational changes and

**TABLICA 1. OSNOVNI MODELI NASTALI U SKLOPU TEORIJE SUSTAVA**  
**TABLE 1. MAIN MODELS DEVELOPED WITHIN THE SYSTEMS THEORY**

MODEL / MODEL	OPIS MODELA / MODEL DESCRIPTION
Lewinov model upravljanja promjenama	Lewinov model promatra proces uvođenja promjene kroz tri faze: odmrzavanje, pokretanje i ponovno zamrzavanje ( <i>unfreezing-moving-refreezing</i> ). Odmrzavanje se sastoji od uzdrmanja ustaljenih načina poslovanja, razmišljanja i ponašanja, čime se stvara potreba za uvođenjem promjene (Senior & Fleming, 2006). Druga faza, pokretanje, označava proces uvođenja promjene koji će dovesti organizaciju u novo stanje. Zaposlenici usvajaju nove obrasce ponašanja, uspostavljaju nove strategije te definiraju nove načine poslovanja. Promjene se zatim u finalnoj fazi ponovnog zamrzavanja stabiliziraju i ukomponiravaju u kulturu poduzeća te postaju ustaljeni obrasci ponašanja (Senior & Fleming, 2006).
Lewin's three step change model	Lewin's model observes the process of introducing a change through three stages: unfreezing-moving-refreezing. Unfreezing consists of shaking up the established methods of business, thinking and behaviour, creating the need for change (Senior & Fleming, 2006). The second stage, moving, represents a process of introducing a change that will lead the organisation into a new condition. The employees adopt new behaviour patterns, establish new strategies and define new business methods. In the final stage of refreezing, the change is stabilised and incorporated into the company culture, becoming the established behaviour patterns (Senior & Fleming, 2006).
Nadler-Tushmanov model kongruentnosti	Nadler-Tushmanov model kongruentnosti u biti je proširenje teorije sustava za koju su autori smatrali da je apstraktna i ne nudi konkretne detalje (Anderson, 2017). Model također sadrži ulazne jedinice ( <i>input</i> ), transformacijske procese i izlazne jedinice ( <i>output</i> ), ali su proširene da bi se postiglo bolje razumijevanje. Ulazne jedinice tako uključuju okolinu, resurse i prošlost poduzeća te se stavljaju u odnos sa strategijom kako bi utjecali na proces transformacije. Izlazne jedinice nisu više samo "opipljivi" proizvodi koji izlaze iz organizacije, nego uključuju i individualnu, grupnu i organizacijsku izvedbu. Transformacijski procesi se sastoje od 4 elementa: zadataka, individualnih sposobnosti, formalnih organizacijskih pravila i neformalnih procesa.
Nadler-Tushman congruence model	Nadler-Tushman congruence model is in fact an expansion of the systems theory believed to be too abstract and not offering concrete details (Anderson, 2017). The model also consists of incoming units (inputs), transformation processes and outgoing units (outputs), but in an expanded way in order to achieve their better understanding. Thus, the incoming units include the environment, resources and history of the company which are put into relation with strategy to influence the transformation process. The outgoing units are not only the tangible products coming out of the organisation, but also include individual, group and organisational performance. The transformation processes consist of 4 elements: tasks, individual capabilities, formal organisational rules and non-formal processes.
Burke-Litwinov model	Burke-Litwinov model pokušava prikazati sve elemente uvođenja promjene, koja je sama po sebi izrazito složena (Anderson, 2017). Oni su u svoj model uključili čak dvanaest elemenata, od kojih svaki ima utjecaj na brojne druge elemente: okolina, misija i strategija, vodstvo ( <i>leadership</i> ), kultura, struktura, menadžment, sustav, klima poduzeća, zadatci, individualne potrebe i kompetencije, motivacija te način izvođenja zadataka.
Burke-Litwin change model	Burke-Litwin model tries to show all elements of introducing change, which is in itself highly complex (Anderson, 2017). The authors included twelve elements into their model, each of which has impact on numerous other elements: environment, mission and strategy, leadership, culture, structure, management, system, company atmosphere, tasks, individual needs and competences, motivation, and task completion method.



MODEL / MODEL	OPIS MODELA / MODEL DESCRIPTION
Weisbordov model šest polja	Weisbordov model šest polja analizira uvođenje promjene kroz šest različitih kategorija (polja) u kojima se nalaze najučestaliji problemi poduzeća, kao što su: ciljevi, struktura, sustav nagrađivanja, veze među zaposlenicima, mehanizmi pomoći i vodstvo (Anderson, 2017). Svaki od navedenih problema analizira se kroz formalne i neformalne odnose. Kada formalni i neformalni odnosi nisu usklađeni, poduzeće troši puno energije na održavanje onih sustava koji ne funkcioniraju kako treba. Stoga razumijevanje načina na koji šest različitih kategorija funkcionira na formalnoj i neformalnoj razini može pružiti bolji uvid u izazove s kojima se poduzeće suočava s ciljem razvoja učinkovitijeg pristupa rješavanju problema.
Weisbord six-box model	Weisbord six-box model analyses change introduction through six different categories (boxes) containing the most frequent company issues, such as: goals, structure, reward system, employee relations, assistance mechanisms and leadership (Anderson, 2017). Each of the mentioned issues is analysed through formal and non-formal relations. When formal and non-formal relations are not aligned, the company wastes a lot of energy on maintaining the systems that do not function properly. Therefore, the understanding of the ways in which the six different categories function on a formal and non-formal level can provide a better insight into the challenges faced by the company with the purpose of developing a more effective approach to problem solving.

Izvor: Autori / Source: Authors

proučava organizacijske promjene i nudi drugačiju perspektivu na promjene nego dosadašnji modeli (Anderson, 2017). Klasične teorije vide organizaciju kao živi organizam u konkretnom okruženju (kontekstu), s formalnom strukturom, ciljevima i potrebama. Teorija društvenog konstruktivizma naglašava kako ne postoje jasne granice između poduzeća i njegove okoline već je navedeni odnos fluidan. Fokus teorije je na znanju i načinu na koji je znanje ukomponirano u vrijednosti i prakse organizacijske kulture (Camaro-Borges & Rasera, 2013). Prema ovom pristupu, značenja su društveno konstruirana kroz koordinaciju među zaposlenicima i njihovim interakcijama.

Teorija društvenog konstruktivizma pruža drugačiji pogled na poduzeće i provođenje organizacijskih promjena. Jedan od tih pogleda je fokus na snage poduzeća, umjesto na kontinuirano isticanje problema te trošenje energije na njihovo rješavanje. Naglasak je također stavljen i na različitost perspektiva (ne samo na zajedničke ideje i ciljeve), interdisciplinarne timove, decentralizaciju donošenja odluka, veću fleksibilnost, pri čemu je sve navedeno stavljeno

offers a different perspective on changes from the previous models (Anderson, 2017). The traditional theories see an organisation as a living organism in a concrete environment (context), with a formal structure, goals and needs. Social constructionism theory emphasises that there are no clear boundaries between a company and its environment, but that the relationship is fluid. The focus of the theory is on knowledge and methods in which knowledge is incorporated into the values and practices of the organisational structure (Camaro-Borges & Rasera, 2013). According to this approach, the meanings are socially construed through the coordination between employees and their interactions.

Social constructionism theory offers a different view of the company and implementation of organisational changes. One of the views is the focus on company strengths, instead of continued emphasis on problems, and energy wasted on their solutions. The emphasis is also on the difference of perspectives (not only on joint ideas and objectives), interdisciplinary teams, decentralisation of decision-making, higher rate of flexibility, whereby all this is placed in

u multikulturalno i polifono okruženje (Camaro-Borges & Rasera, 2013).

Ova teorija nudi koristan pristup u identifikaciji promjene i njenom prihvaćanju, i to kroz veće sudjelovanje zaposlenika, njihovu kreativnost i kroz veću usmjerenost na pojedinca (Camaro-Borges & Rasera, 2013). Drugačije rečeno, redovita interakcija i komunikacija među zaposlenicima omogućuje poduzećima da se razvijaju te da se prepoznate promjene implementiraju (Anderson, 2017). Teorija također stavlja naglasak na neizvjesnost, dvosmislenost i postojanje različitih značenja koja zaposlenici mogu dati raznim situacijama. Jezik se smatra najvažnijim aspektom proizvodnje znanja i promatra se kao dio socijalnog okruženja. Jezik dobiva svoje značenje iz konteksta. Svaka situacija može imati različite kontekste i brojna tumačenja. Proces donošenja odluka temelji se na kompleksnim i često kontradiktornim informacijama, uloge su podložne pregovaranju (ne dodjeljuju se isključivo prema opisu posla), a komunikacija je podložna raspravama (debatama) i analizi kako bi se eliminirala skrivena značenja ili nesporazumi. Teorija društvenog konstruktivizma nadopunjuje praznine koje su prepoznate unutar teorije sustava, što je posebice vidljivo u današnjim znanjem intenzivnim poduzećima koja su usmjerena na pružanje usluga, informacija te iskustava (Anderson, 2017).

### Ostale teorije organizacijske promjene

Mnoštvo teorija iz područja psihologije razvilo se na temelju promatranja organizacijskog ponašanja, pri čemu se fokusiraju na razumijevanje određenih segmenata, a ne na razumijevanje cjelokupnog procesa organizacijske promjene (Burke, 2018). Navedene teorije pružaju bolje razumijevanje motivacije prihvaćanja promjene, ali i načina na koji je promjenu moguće provesti (Anderson, 2017). Postoji velik broj navedenih teorija, od kojih su neke od najvažnijih detaljnije opisane u Tablici 2. Razumijevanje pojedinih dijelova organizacijske promjene može pomoći menadžerima u prepoznavanju onih segmenata

a multicultural and polyphonic environment (Camaro-Borges & Rasera, 2013).

This theory offers a useful approach to identifying change and its acceptance through higher level of employee participation, their creativity and through greater focus on the individual (Camaro-Borges & Rasera, 2013). In other words, regular interaction and communication among employees enables companies to develop and that the recognised changes are implemented (Anderson, 2017). The theory also emphasises uncertainty, double meaning, and existence of different meanings that the employees can give to various situations. Language is considered the most important aspect of knowledge production and is observed as a part of social surroundings. Language gains meaning from context. Each situation can have various contexts and numerous interpretations. The decision-making process is based on complex and frequently contradictory information, roles are subject to negotiation (not awarded exclusively on job description), and communication is subject to discussions (debates) and analyses in order to eliminate hidden meanings and misunderstandings. Social constructionism theory fills the gaps that were recognised within the systems theory, which is especially visible in today's knowledge-intensive companies focused on providing services, information, as well as experiences (Anderson, 2017).

### Other theories of organisational change

Numerous theories from psychology developed based on observing organisational behaviours, whereby the focus is on understanding specific segments, and not on understanding the entire process of organisational change (Burke, 2018). These theories provide a better understanding of motivation behind accepting changes, but also ways in which the change can be implemented (Anderson, 2017). There are numerous theories, some of the most significant of which are described in Table 2. Understanding specific parts of organisational change can assist managers in recognising those business segments that need to

poslovanja koje je potrebno unaprijediti, što će onda rezultirati i pronalaženjem optimalnog načina planiranja i implementacije promjene.

## **ULOGA ZAPOSLENIKA U ORGANIZACIJSKOJ PROMJENI**

Iako uvođenje promjene može biti savršeno isplanirano i činiti se kako ništa ne može poći po zlu, ipak su zaposlenici ti koji su ključni za njeno kvalitetno provođenje (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Stoga su odnos, stav i pristup zaposlenika prema promjeni ključni za njenu uspješnu implementaciju. S druge strane, navedeno predstavlja i najveći izazov uspješne implementacije, zbog toga što svaki zaposlenik na promjenu reagira drugačije; neki prirodno imaju nižu toleranciju na promjene, dok za druge promjena ne predstavlja nikakav problem već se raduju novim izazovima. Što se zaposlenici ranije i detaljnije pripreme na promjenu, to je veća vjerojatnost da će promjena biti uspješno implementirana (Smith et al., 2014), pri čemu treba voditi računa o kapacitetu zaposlenika za prihvaćanje promjene (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). Na zaposlenikov kapacitet utječu trenutni poslovni ciljevi i prioritete, broj promjena koje se uvode u poduzeće, brzina kojom se uvode, razina do koje uvođenje promjene opterećuje postojeće radne zadatke zaposlenika, dostupnost resursa, rokovi za sve aktivnosti koje zaposlenici obavljaju, način na koji se tretiraju pogreške te kultura poduzeća (Ackerman Anderson & Anderson, 2010).

Prema Cameron i Green (2020), provođenje promjena u poduzeću može slijediti jedan od četiri pristupa: bihevioralni, kognitivni, psihodinamični i humanistički. Bihevioralni pristup promatra način na koji pojedinac može promijeniti ponašanje drugog pojedinca koristeći se metodom nagrade i kazne, a sve kako bi ostvario željeni cilj (Cameron & Green, 2020). Ukoliko cilj nije ostvaren, tada će se napraviti analiza ponašanja pojedinca kako bi se razumjelo koje osobine pridonose uspjehu, a

be improved, which will also subsequently result in finding the optimal method of planning and implementing change.

## **THE ROLE OF EMPLOYEES IN ORGANISATIONAL CHANGE**

Although change introduction can be perfectly planned and seem as if nothing can go wrong, the employees are still essential for its quality implementation (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Therefore, the employee relation, attitude and approach to change is key for its successful implementation. On the other hand, the above mentioned also represents the biggest challenge to a successful implementation because each employee reacts differently to change; some have a naturally low tolerance levels to change, while for others the change does not represent any kind of problem and they look forward to new challenges. If the employees prepare for change as early as possible and with as many details as possible, there is a greater likelihood that the change will be successfully implemented (Smith et al., 2014), whereby employee capacity to accept change should be taken into account (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). Employee capacity is affected by current business goals and priorities, the number of changes introduced into the company, the pace at which they are implemented, the level at which the introduced changes afflict the existing work tasks of employees, the method of dealing with mistakes and company culture (Ackerman Anderson & Anderson, 2010).

According to Cameron and Green (2020), implementing changes in a company can follow one of four approaches: behavioural, cognitive, psychodynamic, and humanistic. The behavioural approach observes the way in which an individual can change the behaviour of another individual by using the punishment/reward method, with the purpose of achieving the desired outcome (Cameron & Green, 2020). If the outcome is

**TABLICA 2. NAJZNAČAJNIJE TEORIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA**  
**TABLE 2. MOST SIGNIFICANT ORGANISATIONAL CHANGE THEORIES**

NAZIV TEORIJE / AUTOR(I) THEORY / AUTHORS	OPIS TEORIJE THEORY DESCRIPTION
<p>Teorija očekivanja – individualni pristup Vroom (1964) i Lawer (1973)</p> <p>Expectancy theory – individual approach Vroom (1964) and Lawer (1973)</p>	<p><i>Opis teorije:</i> Bazira se na tri pretpostavke: (1) ljudi vjeruju da je njihovo ponašanje povezano s određenim ishodom, (2) ishod će imati različite vrijednosti za različite ljude, (3) ljudi povezuju svoje ponašanje s vjerojatnošću uspjeha. <i>Sadržaj promjene:</i> Motivacija i sustav nagrađivanja. <i>Proces promjene:</i> Promjena načina na koji se mjeri uspješnost zaposlenika te načina nagrađivanja.</p> <p><i>Theory description:</i> It is based on three hypotheses: (1) people believe that their behaviour is related to a specific outcome, (2) different people will value the outcome differently (3) people relate their behaviour with the probability of success. <i>Content of change:</i> Motivation and reward system. <i>Process of change:</i> Change of the way in which employee success is measured and of the reward system.</p>
<p>Zadovoljstvo poslom – individualni pristup Hackman i Oldham (1980)</p> <p>Job satisfaction theory – individual approach Hackman and Oldham (1980)</p>	<p><i>Opis teorije:</i> Fokus na odgovornosti prema poslu, svrhi rada te važnosti povratne informacije. <i>Sadržaj promjene:</i> Svrha i odgovornost prema poslu. <i>Proces promjene:</i> Kreiranje poslova i uloga unutar poduzeća kojima se povećava motivacija i produktivnost zaposlenika.</p> <p><i>Theory description:</i> Focus on work responsibility, work purpose and the importance of feedback. <i>Content of change:</i> Work purpose and responsibility. <i>Process of change:</i> Creating jobs and roles within a company that increase employee motivation and productivity.</p>
<p>Teorija polja – grupni pristup Lewin (1951)</p> <p>Field Theory in Social Science – group approach Lewin (1951)</p>	<p><i>Opis teorije:</i> Individualno ponašanje sastoji se od interakcija ljudskih potreba i osobnosti s različitim silnicama koje dolaze iz vanjske okoline. <i>Sadržaj promjene:</i> Analiza silnica koje utječu na pojedinca te priroda i stupanj konformiteta grupnim standardima. <i>Proces promjene:</i> Mijenjanje grupnih normi, smanjenje ograničavajućih silnica te povećanje poticajnih silnica.</p> <p><i>Theory description:</i> Individual behaviour consists of interactions between human needs and personalities and different external forces. <i>Content of change:</i> Analysis of forces affecting individuals and the nature and level of conformity to group standards. <i>Process of change:</i> Changing group norms, decreasing limiting forces and increasing encouraging forces.</p>
<p>Teorija djelovanja – grupni pristup Argyris (1971)</p> <p>Theory of action – group approach Argyris (1971)</p>	<p><i>Opis teorije:</i> Postoji neusklađenost između onoga što menadžeri govore da rade i onoga što zaista rade. Ta neusklađenost često može biti nesvjesna. <i>Sadržaj promjene:</i> Analiza pristupa menadžera (usklađenost govora s ponašanjem). <i>Proces promjene:</i> Analiza stvarnog ponašanja menadžmenta.</p> <p><i>Theory description:</i> There is a discrepancy between what managers say they do and what they actually do. The discrepancy can frequently be uncertain. <i>Content of change:</i> Analysis of managers' approach (aligning speech with behaviour). <i>Process of change:</i> Analysis of actual management behaviour.</p>

NAZIV TEORIJE / AUTOR(I) THEORY / AUTHORS	OPIS TEORIJE THEORY DESCRIPTION
Likertov model sustava vođenja – pristup namijenjen većim sustavima Likert (1967)	<i>Opis teorije:</i> Kategorizacija poduzeća s obzirom na stil menadžmenta: (1) autokratski, (2) benevolentna autokracija, (3) savjetodavni menadžment, (4) participativni menadžment. <i>Sadržaj promjene:</i> Pristup menadžmenta te način na koji se manifestira njihovo ponašanje. <i>Proces promjene:</i> Fokus na povratnoj informaciji glede stila upravljanja.
Management System Theory – approach aimed at larger systems Likert (1967)	<i>Theory description:</i> Company categorisation according to management style: (1) autocratic, (2) benevolent autocracy, (3) consultative management, (4) participative management. <i>Content of change:</i> Management approach and ways in which their behaviour is manifested. <i>Process of change:</i> Focus on feedback on management style.
Teorija kontingencije – pristup namijenjen većim sustavima Lawrence i Lorsch (1967)	<i>Opis teorije:</i> Nema najboljeg pristupa upravljanju promjenama unutar poduzeća. Ovisi o: vanjskoj okolini, vezama unutar odjela, te ugovornim odnosima koje zaposlenici imaju s poduzećem. <i>Sadržaj promjene:</i> Priroda okruženja i veze unutar poduzeća. <i>Proces promjene:</i> Interno restrukturiranje, rješavanje konflikata te očekivanja menadžmenta i zaposlenika.
Contingency theory – approach aimed at larger systems Lawrence and Lorsch (1967)	<i>Theory description:</i> There is not the best approach to managing change within a company. It depends on: external environment, relations within departments, contractual relationships that the employees have with the company. <i>Content of change:</i> The nature of the environment and relations within the company. <i>Process of change:</i> Internal restructuring, conflict resolutions, employee and management expectations.

Izvor: Sistematizacija autora prema Burke, W. W. (2018), *Organizational Change Theory and Practice* (5th ed.), SAGE Publications, Inc, str. 204-212, te prema Anderson, D. L. (2017), *Organization Development, The Process of Leading Organizational Change* (4th ed.), SAGE Publications, Inc., str. 58-60

Source: Authors' systematisation according to Burke, W. W. (2018), *Organizational Change Theory and Practice* (5th ed.), SAGE Publications, Inc, pp. 204-212, and to Anderson, D. L. (2017), *Organization Development, The Process of Leading Organizational Change* (4th ed.), SAGE Publications, Inc., pp. 58-60

koje neuspjehu. Ovaj pristup smatra da postizanje željenog ponašanja kod osobe proizlazi iz određenih poticaja koji mogu biti financijski (bonusi, nagrade, povišice) ili nefinancijski (uključivost, komplimenti, priznanja i sl.).

Kognitivni pristup razvio se iz neslaganja s bihevioralnim pristupom zato što se smatralo da je bihevioralni pristup fokusiran samo na vidljivo ponašanje (Cameron & Green, 2020). Kognitivna teorija utemeljena je na premisi da su ljudske emocije i problemi rezultat određenog načina razmišljanja. Pojedinac će reagirati na određen način zbog osobne procjene situacije u kojoj

not achieved, the analysis of the individual's behaviour ensues in order to understand which personal characteristics contribute to success, and which to failure. This approach considers that the achievement of the desired behaviour in people comes from specific incentives that can be financial (bonuses, rewards, pay raises) or non-financial (inclusion, compliments, recognitions and similar).

The cognitive approach developed from disagreements with the behavioural approach, considering that the behavioural approach is only focused on visible behaviours (Cameron & Green, 2020). Cognitive theory is based on the premise

se nalazi. Ukoliko se može promijeniti proces razmišljanja, može se promijeniti i način na koji pojedinac reagira na određenu situaciju (Cameron & Green, 2020). Optimistične osobe s većom razinom samopouzdanja i samokontrole mogu se lakše nositi sa stresnim situacijama koje donosi promjena te brže prihvatiti nove i nepoznate situacije. Odnosno, zaposlenici koji posjeduju navedene karakteristike vidjet će promjenu u pozitivnom svjetlu i brže će je prihvatiti (Wanberg & Banas, 2000). Prema ovom pristupu, osoba mora obratiti pozornost na način na koji razmišlja nakon ostvarenja određenog rezultata. Kada se identificira uobičajeni obrazac razmišljanja, tada se može promatrati način na koji on ograničava osobu te pronaći rješenje za transformaciju negativnih misli u pozitivne. Najčešće tehnike koje se koriste uključuju: izradu popisa pozitivnih osobina, afirmacije, vizualizacije budućeg stanja, mentalne slike, racionalnu analizu itd. (Cameron & Green, 2020).

Psihodinamični pristup razvila je 1969. godine Elizabeth Kubler-Ross, proučavajući teško bolesne pacijente (Vakola & Nikolau, 2005). Koncept polazi od toga da ljudi, kada se suočavaju s većim promjenama u životu, prolaze kroz niz psiholoških stanja: negiranje, ljutnja, pregovaranje, depresija i prihvatanje. Kasnija istraživanja pokazala su da i organizacijske promjene mogu imati slične učinke na zaposlenike. Iz perspektive psihodinamičnog pristupa, važno je prepoznati tipične obrasce ponašanja koji se otkrivaju prilikom promatranja ključnih ljudi u poduzeću, jer su upravo oni nositelji informacija i utječu na to kako se ostali zaposlenici nose s nervozom, tjeskobom, neizvjesnošću i rizikom (Barabasz & Belz, 2014). Prepoznavanje takvih stanja može pomoći u svladavanju prepreka koje utječu na prihvatanje promjena. Humanistički pristup predstavlja svojevrsnu kombinaciju sva tri dosada navedena pristupa (Cameron & Green, 2020). Ovaj pristup stavlja naglasak na one teme i elemente koji nisu dovoljno zastupljeni u dosadašnjim teorijama: ljubav, kreativnost, rast, samoaktualizacija,

that human emotions and problems result from a specific way of thinking. An individual will react in a specific way based on their personal assessment of the situation in which they find themselves. If the thinking process can be changed, the way in which an individual reacts to a specific situation can be changed as well (Cameron & Green, 2020). Optimistic people with a higher level of self-confidence and self-control can deal with stressful situations brought about by change more easily and they can accept new and unfamiliar situations faster. In other words, employees who possess the mentioned characteristics will view the change positively and will accept it faster (Wanberg & Banas, 2000). According to this approach, a person needs to pay attention to their way of thinking after achieving a specific result. When the usual thinking pattern is identified, the way in which it limits the person is observed, and a solution to transforming negative into positive thoughts is found. The most frequent techniques used include: making a list of positive personal traits, affirmations, visualisations of future conditions, mental images, rational analysis, etc. (Cameron & Green, 2020).

The psychodynamic approach was developed in 1969 by Elizabeth Kubler-Ross, who studied patients suffering from serious illnesses (Vakola & Nikolau, 2005). The concept springs from the understanding that people, when faced by great changes in life, go through a range of psychological conditions: denial, anger, bargaining, depression and acceptance. Later research showed that organisational changes can have similar effects on employees. From the psychodynamic approach perspective, it is important to recognise typical behaviour patterns that are revealed during observations of key persons in a company, because they are the bearers of information and affect the ways in which employees deal with upsetting situations, anxiety, uncertainty and risk (Barabasz & Belz, 2014). Recognising these conditions can help in overcoming obstacles that affect acceptance of changes. The humanistic approach represents a combination of a kind of all three mentioned

hrabrost, odgovornost, itd. Humanistička psihologija naglašava važnost osobe kao cjelovitog bića (holistički pristup), u smislu da osobe nisu samo ono o čemu razmišljaju i kako se osjećaju. Osobu ne čini samo njezino ponašanje, nego ona postoji i u socijalno-kulturnom kontekstu.

Prilikom uvođenja promjene, menadžeri moraju biti svjesni da ona predstavlja veći ili manji stupanj šoka za zaposlenike te da će svatko razviti određenu reakciju na promjenu. Prepoznavanje navedenog važno je za razvijanje ispravnog pristupa ophođenja prema zaposlenicima kako bi im se pomoglo da tranzicijsko razdoblje iz starog u novi način rada prođe što bezbolnije. Treba imati na umu da će iskustva koja zaposlenici stvore uvođenjem promjene imati utjecaj i na kasnije pokušaje implementiranja promjena u budućnosti. Kako bi zaposlenici bili uspješno angažirani tijekom uvođenja promjene, potrebno je minimizirati njihov otpor te istodobno maksimizirati njihovu predanost (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). Menadžeri moraju znati na koji način vjerovanja, pretpostavke i osjećaji utječu na motivaciju i ponašanje zaposlenika. Da bi izgradili povjerenje, moraju pokazati autentičnost i brigu prema zaposlenicima, što uključuje iskrenost, aktivno slušanje i empatiju.

### **Spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena**

Ljudi različito reagiraju na promjene. Da bismo razumjeli te razlike, potrebno je istražiti što točno motivira zaposlenike na prihvaćanje promjena (Smith et al., 2014). Riječ je o vrlo kompleksnom polju istraživanja koje izaziva sve više pozornosti psihologa, liječnika, znanstvenika, ali i poslovnih stručnjaka. Kako bi neko poduzeće bilo spremno za promjenu, njegovi zaposlenici i organizacijska struktura moraju biti pripremljeni i sposobni za promjenu. Odnosno, moraju biti zadovoljena tri uvjeta: (1) menadžeri/vodstvo su vjerodostojni i efikasni/efektivni, (2) zaposlenici su na osobnoj razini motivirani za promjenu, a (3) poduzeće nije hijerarhijski ustrojeno i potiče zaposlenike na timski rad (Luecke, 2003).

approaches (Cameron & Green, 2020). This approach emphasises the topics and elements that have not been represented in theories thus far: love, creativity, growth, self-realisation, courage, responsibility, etc. Humanistic psychology stresses the importance of a person as a whole being (holistic approach) in the sense that people are not defined only by what they think and feel. A person is not defined only by their behaviour, but it exists in a social and cultural context.

When introducing change, managers need to be aware that it represents a higher or lower level of shock for employees and that they will certainly develop a specific reaction to change. Recognising the above mentioned is important for developing the appropriate approach to dealing with employees in order to help them pass through the transition period from the old to the new way of working as painlessly as possible. It should be taken into consideration that the employee experience created during change implementation will also have an effect on future attempts at change implementation. With the purpose of successfully engaging employees in change implementation it is necessary to minimise their resistance and maximise their commitment at the same time (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). Managers need to know in which way the beliefs, assumptions and emotions affect motivation and employee behaviour. In order to build trust, they need to show authenticity and care to employees, which includes honesty, active listening and empathy.

### **Employee readiness to accept change**

People react differently to changes. In order to understand the differences, it is necessary to explore what exactly motivates employees to accept changes (Smith et al., 2014). This is a very complex area of research that is sparking more and more attention of psychologists, doctors, scientists, but also business experts. If a company wants to be ready for a change, its employees and organisational structure need to be prepared and capable of change. In other words, three conditions need to be met: (1)

Uspješno prihvaćanje promjene kod zaposlenika ovisit će o njihovim osobnim karakteristikama i načinu na koji usvajaju nove zadatke (Smith et al., 2014). Uvid u različite osobnosti i karakteristike zaposlenika mogu dati bolje razumijevanje zbog čega neki ljudi odmah prihvate promjene, a nekima je za to potrebno više vremena. Introvertni i osjećajni zaposlenici će temeljito analizirati i promišljati o promjeni, dok će ekstroverti odmah krenuti na njezino implementiranje (Smith et al., 2014). Važno je shvatiti da ne postoji “prava” i “kriva” osobnost za implementaciju promjene – svaki zaposlenik će na svoj način pridonijeti njezinom uspješnom uvođenju kroz različite karakteristike i načine rješavanja problema.

Mijenjanje ustaljenih navika kod zaposlenika jako je teško i zato je uvođenje promjene kompleksan proces koji ovisi o brojnim čimbenicima, kao što su: predanost organizaciji, visina plaće, unaprjeđenje, posvećenost karijeri te odnosi s kolegama. Predanost organizaciji definira se kao sposobnost i želja zaposlenika da posvete svoju energiju i vrijeme poduzeću (Iqbal, 2011). Predanost organizaciji ovisi o emocionalnoj vezanosti, osjećaju ponosa i odgovornosti koju zaposlenik ima prema poslu. U prošlosti su poduzeća osiguravala ovu predanost pružajući zaposlenicima stabilno i sigurno zaposlenje. No u današnje vrijeme navedena sigurnost ne može se obećati te je potrebno puno više truda poduzeća da bi se kod zaposlenika stvorio osjećaj pripadnosti poduzeću u kojem radi.

Ukoliko zaposlenici dobro odrađuju svoj posao, poduzeće ih često nagradi povećanjem plaće ili unaprjeđenjem. Kada zaposlenici smatraju da su adekvatno plaćeni za svoj posao, uložiti će više energije u njegovo obavljanje. Zadovoljstvo plaćom i promoviranje kod zaposlenika stvaraju osjećaj sigurnosti na poslu (Malik et al., 2012). Ako postoji adekvatan sustav nagrađivanja i promoviranja zaposlenika, mnogi će uvođenje promjene vidjeti kao priliku za vlastiti rast i napredak unutar poduzeća. Posvećenost karijeri sadrži brojne elemente, poput zadovoljstva poslom,

managers/leadership are trustworthy and efficient/effective, (2) employees are motivated for change on a personal level, and (3) the company does not have a hierarchical structure and encourages team work (Luecke, 2003).

Whether or not the employees will successfully accept change depends on their personal characteristics and methods of adopting new tasks (Smith et al., 2014). Insights into different employee personalities and characteristics can provide a better understanding of the reasons why some people accept changes immediately, and others take more time to do so. Introverted and emotional employees will thoroughly analyse and think about the change, while extroverts will immediately participate in its implementation (Smith et al., 2014). It is important to understand that there is no “right” or “wrong” personality for change implementation – each employee will contribute to its successful introduction in their own way through different characteristics and problem-solving methods.

Changing routine employee habits is very difficult, which makes the introduction of changes a complex process depending on numerous factors, such as: commitment to the organisation, salary level, promotion, career dedication, and relationships with colleagues. Commitment to the organisation is defined as the ability and desire of the employee to dedicate their energy and time to the company (Iqbal, 2011). It depends on emotional attachment, sense of pride and responsibility that the employee has towards their job. In the past, companies ensured commitment by offering stable and secure jobs. However, today, the security cannot be promised, and the company needs to take a lot more effort to create the sense of belonging for their employees.

If employees do their jobs properly, the company frequently rewards them with an increase in salary or promotion. When employees feel that they are adequately compensated for their jobs, they will invest more energy into it. Salary satisfaction and promotion create the sense of job security



uključenosti u posao, odnos s nadređenim te trening i edukaciju. Odnos s nadređenim te način na koji vodstvo upravlja promjenama utjecat će na prihvaćanje promjene kod zaposlenika (Iqbal, 2011). Oni zaposlenici čiji rukovoditelji imaju jasnu viziju biti će produktivniji jer će znati što se očekuje od njih. Rukovoditelji trebaju motivirati zaposlenike i poticati ih na prihvaćanje promjena. Često promjena kod zaposlenika izaziva nelagodu jer smatraju da nisu dovoljno kompetentni za obavljanje novog posla. Zato su pravovremeni trening i edukacija od izuzetne važnosti za smanjenje otpora prema promjeni. Odnos s kolegama je također važan element koji utječe na zadovoljstvo poslom, jer omogućava društveni kontakt i socijalizaciju među zaposlenicima (Mustapha & Zakaria, 2013). Dobri odnosi stvaraju osjećaj pripadnosti među zaposlenicima i timovima te omogućavaju brže i lakše prihvaćanje promjene.

Prilikom uvođenja promjene uvijek je potrebno je imati na umu da se silom ništa ne može postići, međutim, mogu se kreirati uvjeti u kojima zaposlenici mogu učiti, razvijati se i otvoreno komunicirati, kako o osobnom razvoju, tako i o razvoju poduzeća (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). Navedeno ponekad znači i prepoznavanje, bez osuđivanja ili kritiziranja, različitih psihičkih, fizičkih i emocionalnih stanja koja mogu nastati kao posljedica promjena. Zbog toga su edukacija i treninzi te razne radionice na temu prilagodbe promjenama i upravljanja promjenama od iznimne koristi.

### **Otpor zaposlenika prema promjeni**

Otpor prema promjeni društvena je pojava koja se identificira kroz interakciju svih uključenih u proces promjene, a definira se kao ponašanje koje nije u skladu s pokušajima da se provede promjena (van Dijk & van Dick, 2009). Otpor zaposlenika prema promjeni često se vidi kao velika prepreka uspješnoj implementaciji promjene (Anderson, 2017). Zaposlenici se ne opiru promjeni kao

for employees (Malik et al., 2012). If there is an adequate employee reward and promotion system, many will see change as an opportunity for growth and advancement within the company. Career dedication comprises numerous elements such as job satisfaction, work inclusion, relationship with superiors, and training and education. Relationship with superiors and the way in which leadership manages changes will affect how employees will accept changes (Iqbal, 2011). The employees whose managers have a clear vision will be more productive because they will know what is expected of them. Managers need to motivate employees and encourage them to accept change. Frequently, employees feel uncomfortable with changes, because they consider that they are not competent enough to perform their new tasks. Therefore, timely training and education bear high significance in reducing resistance to change. Relationship with colleagues is also an important element affecting job satisfaction because it enables social contact and socialisation among employees (Mustapha & Zakaria, 2013). Good rapports create the sense of belonging among employees and teams and they facilitate faster and easier acceptance of change.

While introducing change it is necessary to always have in mind that nothing can be achieved by force; however, conditions can be created in which employees can learn, develop and openly communicate about both their personal development and the development of the company (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). The above mentioned sometimes also mean recognising different psychological, physical and emotional states that can result from changes without judgement or critique. This is why training and education, as well as various workshops on the topic of adapting to changes and change management are highly useful.

### **Employee resistance to change**

Resistance to change is a social phenomenon identified through the interaction of all involved in the process of change, and defined as behaviour

takvoj, nego je njihov otpor usmjeren prema očekivanim posljedicama koje povezuju s promjenom, kao što je gubitak statusa, smanjenje plaće ili gubitak kontrole. Postoje tri vrste otpora prema promjeni: slijepi otpor, politički otpor i ideološki otpor (Kilicoglu & Yilmaz, 2016).

Slijepi otpor označava strah i netoleranciju bez obzira na to o kakvoj je promjeni riječ, impulzivno i negativno reagiranje bez razmišljanja. Zaposlenici često mogu imati nepovoljnu prvu reakciju na promjenu, s obzirom na to da promjena uključuje mnoštvo novih odgovornosti i nepoznanica. Tada je najbolje dati im vremena da im informacija “sjedne” i ne stavljati odmah na početku pritisak na njih. Politički otpor prema promjeni označava strah kod zaposlenika da će izgubiti nešto što im je važno: moć, ulogu, status ili dio prihoda. Zaposlenici se mogu bojati za svoju poziciju ili posao, posebice ako smatraju da nisu dovoljno kompetentni za preuzimanje novih odgovornosti. Ideološki otpor prema promjeni označava kontinuirano neslaganje s uvođenjem promjene (Kilicoglu & Yilmaz, 2016). Takav otpor kod zaposlenika karakterizira zadovoljstvo trenutnim stanjem te razmišljanje da nije dobro vrijeme za promjenu, da neće funkcionirati ili da će donijeti više štete nego koristi. Ideološki otpor prema promjeni nastaje zbog intelektualnih razlika u vjerovanjima, osjećajima i filozofiji rada. Zaposlenici mogu smatrati da poduzeće ne treba promjene, da promjena iziskuje previše posla, da je pogrešna ili da krši neka njihova uvjerenja.

Otpor prema promjeni može se manifestirati na nekoliko načina: zaposlenici mogu biti jako glasni i zagovarati suprotne stavove ili mogu biti izrazito tihi i odsutni (Smith et al., 2014), pri čemu i reakcije mogu biti različite, od negodovanja i lošeg obavljanja posla, do konflikta pa čak i sabotaze. Najčešći razlozi zbog kojih dolazi do otpora prema promjeni su (Stojanović Aleksić et al., 2014): (a) briga za vlastiti interes (ljudi smatraju da će izgubiti nešto važno kada dođe do promjene), (b) nesporazum ili manjak povjerenja (zaposlenici ne razumiju implikacije promjene i smatraju da

that is not aligned with efforts to implement change (van Dijk & van Dick, 2009). Employee resistance to change is often seen as an obstacle to a successful change implementation (Anderson, 2017). Employees do not resist change as such, but their resistance is directed toward the expected consequences they relate to change, such as loss of status, salary decrease or loss of control. There are three types of resistance to change: blind resistance, political resistance, and ideological resistance (Kilicoglu & Yilmaz, 2016).

Blind resistance is characterised by fear and lack of tolerance, regardless of the type of change, as well as impulsive and negative reactions without thinking. Employees may often have an unfavourable first reaction to change, considering that change involves numerous new responsibilities and uncertainties. It is best then to give them time to “sit with” the information and not put pressure on them at the very beginning. Political resistance to change is characterised by employee fear of losing something that is important to them: power, role, status, or part of income. Employees may fear for their position or jobs, especially if they think they are not competent enough to take on new responsibilities. Ideological resistance to change is characterised by continued disagreement with the introduction of change (Kilicoglu & Yilmaz, 2016). This resistance is characterised by satisfaction with the current state and thinking that it is not the right time for change, that it will not work or that it will bring about more damage than benefits. Ideological resistance to change emerges because of intellectual differences in beliefs, emotions, and work philosophy. Employees may consider that the company does not need the change, that the change requires too much work, that it is wrong, or that it is against some of their beliefs.

Resistance to change can be manifested in several ways: employees can be very loud and exhibit opposing attitudes, or they can be quiet and absent (Smith et al., 2014), whereby their reactions may differ from disapproval and poor job performance, to conflict and even sabotage. The most frequent

im neće donijeti pozitivne pomake ili nemaju povjerenja u osobu koja provodi promjenu), (c) različite procjene (zaposlenici drugačije procjenjuju situaciju od svojih nadređenih i vide više negativnih strana promjene nego pozitivnih) te (d) niska tolerancija na promjenu (zaposlenici smatraju da nemaju vještine ili znanje potrebne za provođenje promjene).

### Uspješno provođenje promjene u malim i srednjim poduzećima

Planiranje uvođenja promjene predstavlja svojevrsni paradoks (Burke, 2018), zbog toga što menadžment uvođenje promjene planira uglavnom tzv. linearnim putem, međutim, ono što se događa tijekom procesa je sve samo ne linearno. Događaji se uglavnom ne odvijaju onako kako su planirani, ljudi ne reagiraju onako kako je zamišljeno, rokovi se probijaju itd. Iako se uvođenje promjene ne može u potpunosti isplanirati na način da sve u implementaciji prođe savršeno, ipak bi poduzeće trebalo razraditi implementacijski plan, posebice ukoliko se radi o zahtjevnom i složenom procesu. Zbog navedenog, smatra se kako je planiranje promjene izrazito kompleksan proces (Hayes, 2014). Međutim, kada se upravljanju promjenama pristupi kao procesu, tj. sekvenciji događaja (popisu aktivnosti s pripadajućim reakcijama), tada je menadžment u mogućnosti provoditi kvalitetnije analize novonastalih situacija te prema potrebi raditi intervencije s ciljem ostvarenja željenih rezultata.

Kod malih i srednjih poduzeća prilagodba novim tržišnim silama kroz sposobnost brzog uvođenja promjene može dovesti do stvaranja poslovne otpornosti (eng. *business resilience*) (Ates & Bititci, 2011). Poslovna otpornost odnosi se na sposobnost poduzeća da je u mogućnosti razumjeti svoje okruženje, kreirati strateške odgovore na promjene u okruženju te alocirati svoje oskudne resurse brže od konkurencije. Drugačije rečeno, poslovna otpornost ili organizacijska elastičnost može se promatrati i kao sposobnost predviđanja najvažnijih prilika iz nadolazećih trendova, konstantno se

reasons behind resistance to change are (Stojanović Aleksić et al., 2014): (a) caring for own interest (people think that they will lose something important when the change is introduced), (b) misunderstanding or lack of trust (employees do not understand the implications of change and they think that it will not bring about positive shifts or they do not trust the person implementing the change), (c) different assessments (employees assess situations differently from their superiors and see more disadvantages than advantages of change), and (d) low level of tolerance to change (employees think that they lack skills and knowledge necessary for change implementation).

### Successful change implementation in small and medium enterprises

Planning the introduction of change represents a paradox of a kind (Burke, 2018), because the management mostly plans to introduce change in the so-called linear way; however, what happens during this process is everything but linear. Events do not usually go as planned, people do not react as expected, deadlines are exceeded, etc. Although the introduction of change cannot be planned to such an extent that its implementation goes perfectly, the company should still work out an implementation plan, especially if it is a demanding and complex process. Due to this, change planning is considered a highly complex process (Hayes, 2014). However, when change management is approached as a process, i.e., a sequence of events (list of activities with corresponding reactions), then the management is able to conduct quality analysis of the new-found situations and make interventions where necessary aimed at achieving the desired results.

In the case of small and medium enterprises, adjusting to new market forces through the ability of fast change introduction can lead to creating business resilience (Ates & Bititci, 2011). Business resilience is characterised as the ability of the company to understand its environment, create strategic answers to changes in the environment and allocate scarce resources faster than the competition.

prilagođavajući i mijenjajući s ciljem postizanja stabilnosti u nesigurnom okruženju (Ates & Bititci, 2011). U današnjem poslovnom svijetu prepunom turbulencija, u kojem se poduzeća moraju mijenjati brže nego ikad ranije, poslovna otpornost predstavlja jedan od osnovnih preduvjeta stvaranja konkurentske prednosti. Ovaj pristup je nužan za mala i srednja poduzeća, koja će ili na vrijeme implementirati promjenu ili će njezina implementacija postati žurno neizbježna (Ates & Bititci, 2011).

Pojednostavljeno rečeno, svako planirano uvođenje promjene prolazi kroz proces koji se sastoji od sedam koraka: (1) prepoznavanje potrebe za promjenom, (2) dijagnosticiranje što se treba promijeniti te formuliranje vizije preferiranog budućeg stanja, (3) definiranje svih potrebnih aktivnosti i koraka koji će dovesti do novog stanja, (4) implementiranje planova te revizija procesa, (5) održavanje promjene, (6) vođenje i upravljanje ljudima i (7) učenje (Hayes, 2014). Često u stvarnosti granice među navedenim koracima nisu uvijek potpuno jasne, pri čemu se ponekad neki koraci paralelno odvijaju, a problemi iz jednog koraka mogu se pojaviti u nekom od drugih koraka.

## **STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU PODUZEĆA TROMONT D.O.O.**

Studija slučaja u ovom istraživanju temelji se na poduzeću Tromont d.o.o., kao jedinici promatranja, koje je u 26 godina svog poslovanja prošlo kroz brojne promjene. Svrha istraživanja je pružiti odgovor na pitanje kako zaposlenici reagiraju na uvođenje promjena u građevinskom poduzeću srednje veličine. Uloga zaposlenika promatrat će se kroz varijablu spremnost zaposlenika na prihvatanje promjena. U nastavku ovog poglavlja detaljnije je pružen pregled poslovanja poduzeća, pregled organizacijskih promjena kroz koje je poduzeće prošlo tijekom svojeg razvoja, te je prikazana analiza spremnosti zaposlenika Tromont d.o.o. na prihvatanje promjena.

In other words, business resilience or organisational elasticity can be observed as the ability to predict the most important opportunities from emerging trends, constantly adapting and changing with the purpose of achieving stability in an unsecure environment (Ates & Bititci, 2011). In the business world today, full of turbulences requiring companies to change faster than ever before, business resilience represents one of the preconditions for creating competitive advantage. This approach is necessary for small and medium enterprises, which will either implement change in time or its implementation will become urgently inevitable (Ates & Bititci, 2011).

Simply put, each planned introduction of change passes a process comprising seven steps: (1) recognising the need for change, (2) diagnosing what needs to be changed and formulating a vision of a preferred future condition, (3) defining all necessary activities and steps leading to the new condition, (4) implementing plans and revisions of the process, (5) maintaining the change, (6) leading and managing people and (7) learning (Hayes, 2014). In reality, the lines between the mentioned steps are often not completely clear, whereby sometimes some steps are performed simultaneously, and problems arising from one step can emerge during another step.

## **TROMONT D.O.O. CASE STUDY**

The case study in this research is based on the Tromont d.o.o. company, as the observed unit, that has gone through numerous changes in the 26 years of its existence. The purpose of research was to answer how employees react to introduction of changes in a medium size construction company. The role of employees was observed through the variable of readiness to accept changes. This chapter continues with providing a detailed overview of the company business activity, overview of organisational changes that took place in the company during its development, and the analysis of employee readiness in Tromont d.o.o. to accept the changes.

## Pregled poslovanja poduzeća Tromont d.o.o.

Poduzeće Tromont d.o.o. osnovano je 1995. godine u Splitu. Poduzeće je u privatnom vlasništvu te je specijalizirano za projektiranje i izvođenje građevinskih radova. Na početku svog poslovanja zapošljavali su pet radnika, a radove su izvodili isključivo sklapanjem ugovora s kooperantima. S vremenom, poduzeće se uspješno pozicioniralo na tržištu građevinskih djelatnosti te je izraslo u jedno od vodećih poduzeća u svojoj kategoriji poslovanja koje danas zapošljava oko

## Overview of Tromont d.o.o. business activity

Tromont d.o.o. company was founded in 1995 in Split. It is a private company specialised in planning and carrying out construction works. At the beginning of their business activity, they had five employees, and they carried out construction works solely through agreements with subcontractors. In time, the company was successfully positioned on the market of construction business and grew into one of the largest companies in its business category,

**TABLICA 3. POPIS NAJZNAČAJNIJIH PROJEKATA PODUZEĆA TROMONT D.O.O.**  
**TABLE 3. LIST OF THE MOST SIGNIFICANT PROJECTS OF THE TROMONT D.O.O. COMPANY**

VRSTA OBJEKTA TYPE OF FACILITY	OPIS PROJEKTA PROJECT DESCRIPTION
Poslovni i proizvodni objekti Business and production facilities	Poslovno-skladišni objekt Vindija – Dugopolje; Poslovnice Erste banke; Ministarstvo pravosuđa “zgrada A” – Zagreb; Upravna zgrada Feal – Široki Brijeg (BiH) Business and warehousing facility Vindija – Dugopolje; Erste Bank branch offices; “Building A” of the Ministry of Justice – Zagreb; Feal management building – Široki Brijeg (Bosnia and Herzegovina)
Turistički objekti Tourism facilities	Hotel Marvie – Split; Grand Hotel Le Meridien Lav – Podstrana; Hotel Olympia Sky – Vodice; Hotel Pharos – Hvar; Grand Hotel Park – Dubrovnik; Hotel Excelsior – Dubrovnik The Marvie hotel – Split; The Grand Hotel Le Meridien Lav – Podstrana; The Olympia Sky hotel – Vodice; The Pharos hotel – Hvar; The Grand Hotel Park – Dubrovnik; The Excelsior hotel – Dubrovnik
Trgovački centri Shopping centres	Arena Centar – Zagreb; Mall of Split; Poslovnice trgovačkih centara Lesnine, Kauflanda i Konzuma; Outlet Sv. Helena; Designer Outlet Croatia – Rugvica Arena Centar – Zagreb; Mall of Split; Business premises of retail centres Lesnina, Kaufland and Konzum; Outlet Centar Sv. Helena; Designer Outlet Croatia – Rugvica
Zdravstvene i znanstvene institucije Healthcare and Science institutions	KBC Split – operacijske dvorane i odjeli; KBC Dubrava Zagreb; Poliklinika Medikol Split; Opća bolnica Šibenik – ORL odjel; Novi kompleks farmaceutskog poduzeća Jadran-galenskog laboratorija (JGL) u Svilnom Clinical hospital centre Split – operating theatres and operation wards; Clinical hospital centre Dubrava; Medikol Polyclinic Split, General Hospital Šibenik – ORL ward; The new complex of the pharmaceutical company Jadran galenski laboratorij (JGL) in Svilno
Sportski objekti Sports facilities	Polivalentna sportska dvorana i bazen u Makarskoj; Nogometno igralište u Dugopolju Multipurpose sports hall and swimming pool in Makarska; Football field in Dugopolje

Izvor: Autori, prema <https://www.tromont.hr/reference> / Source: Authors, according to <https://www.tromont.hr/reference>

250 zaposlenika. Poduzeće je do sada odradilo više od 200 projekata, od kojih su najznačajniji projekti prikazani u Tablici 3. Osnovne djelatnosti poduzeća prikazane su Tablicom 4.

Tromont d.o.o. nositelj je certifikata ISO 9001, EN ISO 3834-3, EN ISO 1090-2 i EN ISO 15085-2, čime potvrđuje posvećenost kvaliteti svojih proizvoda i usluga. Poduzeće je do sada primilo i brojna priznanja, a najznačajnija su Zlatna kuna Županijske HGK za najuspješnijeg srednjeg poduzetnika u Splitsko-dalmatinskoj županiji za 2008., 2010. i 2017. godinu. U djelatnosti izvođenja termo, hidro i elektro instalacija u Republici Hrvatskoj u 2019. godini, Tromont d.o.o. se prema ostvarenim prihodima nalazi na trećem mjestu, s tržišnim udjelom od 5%, a prema ostvarenoj bruto dobiti (EBITDA) na drugom mjestu. Promatrajući četverogodišnje razdoblje od 2016. do 2019. godine, poduzeće Tromont d.o.o. ostvarilo je značajan rast prihoda od 12,5%, rast bruto dobiti (EBITDA) od

employing around 250 people today. So far, the company completed over 200 projects, the most important of which are shown in Table 3. The main business activities of the company are shown in Table 4.

Tromont d.o.o. holds the certificate ISO 9001, EN ISO 3834-3, EN ISO 1090-2 and EN ISO 15085-2, confirming its dedication to quality of their products and services. The company also received numerous recognitions, the most significant of which is the Zlatna Kuna by the county Chamber of Commerce for the most successful medium size enterprise in the Splitsko-dalmatinska county for 2008, 2010 and 2017. In the business area of carrying out thermal, hydro and electrical installations in the Republic of Croatia, Tromont d.o.o. was ranked third in 2019 according to achieved turnover, with a market share of 5%, and second according to gross income (EBITDA). In the four-year period from 2016 to 2019, Tromont d.o.o. company

**TABLICA 4. OSNOVNE DJELATNOSTI PODUZEĆA TROMONT D.O.O.**

**TABLE 4. MAIN BUSINESS ACTIVITIES OF THE TROMONT D.O.O. COMPANY**

DJELATNOST / ACTIVITY	OPIS DJELATNOSTI / ACTIVITY DESCRIPTION
Specijalizirane građevinske djelatnosti: instalacije	Izvođenje svih vrsta elektro-hidro-termo instalacija te održavanje opreme
Specialised construction activities: installations	Carrying out all types of electro-hydro-thermal installations and maintaining equipment
Specijalizirane građevinske djelatnosti: inženjering	Izgradnja i adaptacija građevinskih objekata, projektiranje i konzalting
Specialised construction activities: engineering	Building and adaptation of construction facilities, planning and consulting
Proizvodna djelatnost	Projektiranje i proizvodnja gotovih metalnih proizvoda (izuzev strojeva i opreme), opreme za klimatizaciju i ventilaciju, metalnih komponenti za željezničku i brodarsku industriju, itd.
Production activities	Planning and production of metal ready-for-use products (except machines and equipment), air conditioning and ventilation equipment, metal components for rail and shipbuilding industry, etc.

Izvor: Autori, prema [www.tromont.hr](http://www.tromont.hr) / Source: Authors, according to [www.tromont.hr](http://www.tromont.hr)

**TABLICA 5. OSNOVNE FINANCIJSKE INFORMACIJE – TROMONT D.O.O. (U HRK)**  
**TABLE 5. MAIN FINANCIAL INFORMATION – TROMONT D.O.O. (IN HRK)**

	2016.	2017.	2018.	2019.
<b>RDIG / P&amp;L account</b>				
Ukupni prihodi / Total income	192,021,752	280,005,263	208,256,813	216,447,353
Ukupni rashodi / Total expenses	185,247,390	271,245,089	198,952,643	191,342,709
Dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) / EBITDA	12,713,656	14,789,492	14,725,762	33,170,095
EBITDA marža / EBITDA margin	6,66%	5,29%	7,09%	15,36%
Neto dobit/gubitak ukupnog poslovanja Net profit/loss of operations	6,048,079	8,207,529	9,304,170	25,104,644
Neto marža / Net margin	3,17%	2,94%	4,48%	11,62%
<b>Novčani tok / Cash flow</b>				
Novčani tok iz poslovnih aktivnosti Cash flow from operating activities	27,104,084	28,051,143	214,883	12,180,305
Novčani tok iz investicijskih aktivnosti Cash flow from investing activities	-5,770,328	-4,418,244	-8,769,822	-14,553,822
Novčani tok iz financijskih aktivnosti Cash flow from financing activities	-20,246,543	-23,329,347	6,045,542	2,267,163
Povećanje/smanjenje novca Cash flow increase/decrease	1,087,213	303,552	-2,509,397	-106,354
<b>Bilanca / Balance sheet</b>				
Dugotrajna imovina / Long term assets	93,017,725	104,867,123	108,914,766	119,354,085
Kratkotrajna imovina / Current assets	95,247,659	92,216,363	88,192,105	110,043,399
Kapital i rezerve / Capital and reserves	79,088,967	87,475,366	94,791,353	117,934,649
Dugoročne obveze / Long-term liabilities	23,256,699	14,792,677	15,348,736	28,005,524
Kratkoročne obveze / Current liabilities	86,044,443	89,596,221	84,325,803	81,020,853
<b>Pokazatelji / Indicators</b>				
ROE	7,81%	9,86%	10,21%	23,60%
ROA	3,05%	4,23%	4,69%	11,76%
Povrat na investirani kapital / ROIC	5,60%	7,92%	8,08%	18,95%
Koeficijent vlastitog financiranja Self-financing ratio	0.42	0.44	0.48	0.51

Izvor: Fininfo – izvještaj o subjektu, 2021. / Source: Fininfo – izvještaj o subjektu, 2021 (subject report)

260% te rast neto dobiti od 415%. Također, promatrajući poslovanje s inozemstvom, poduzeće je u navedenom razdoblju ostvarilo rast izvoza od 48%. Sažetak osnovnih financijskih informacija za 2016.-2019. godinu vidljiv je u Tablici 5.

### Pregled organizacijskih promjena

Od osnutka, poduzeće Tromont d.o.o. prošlo je kroz brojne promjene, od kojih je jedna od značajnijih ulaganje u proizvodni pogon u poslovnoj zoni Čaporice u blizini Trilja. Do diversifikacije poslovanja došlo je zbog nemogućnosti nabave pojedinih dijelova kojima se poduzeće koristilo prilikom izvođenja radova (npr. ventilacijski kanali). Projekt izgradnje proizvodnog pogona započeo je u ožujku 2010. godine, a dovršen je u svibnju 2011. godine i zauzima površinu od 6.750 m<sup>2</sup> zatvorenog prostora (skladište površine 1.350 m<sup>2</sup>, proizvodni pogon 4.200 m<sup>2</sup> i zgradu s uredima na 1.200 m<sup>2</sup>) na zemljištu od 11.825 m<sup>2</sup>. U početku je navedena proizvodnja bila planirana isključivo za vlastite potrebe, međutim, s obzirom da je poduzeće moglo proizvesti više komponenti nego što je bilo dovoljno za zadovoljenje vlastitih proizvodnih potreba, s vremenom je donesena odluka da se dodatno proširi proizvodni asortiman te se usmjeri na prodaju vanjskim partnerima, kako na domaćem tako i na stranim tržištima.

Postojeći proizvodni pogon je 2019. godine proširen za dodatnih 3.400 m<sup>2</sup> investicijom vrijednom 25 milijuna kuna (Vrdoljak, 2019). Pogon je opremljen najnovijim strojevima za proizvodnju ventilacijskih kanala, obradu, rezanje i savijanje svih vrsta limova do 8 mm, linijom za plastificiranje te raznim radionicama u kojima se ispituju i testiraju električni i elektronički sklopovi. U novom pogonu poduzeće je počelo proizvoditi dijelove specijalizirane za željezničku i brodarsku industriju. Većina klijenata dolazi iz Zapadne Europe, dok se najveći konkurenti nalaze u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj. Nova ulaganja i proširenje proizvodnje omogućili su veću učinkovitost, konkurentnost, unaprjeđenje kvalitete proizvoda i mogućnost širenja na inozemna tržišta.

achieved a significant growth in income of 12.5%, growth in gross earnings (EBITDA) of 260%, and in net earnings of 415%. Also, in relation to business activity abroad, the company achieved a growth in exports of 48% in the observed period. A summary of the main financial information for 2016-2019 period is shown in Table 5.

### Overview of organisational changes

Since its foundation, Tromont d.o.o. company has undergone numerous changes, one of the more significant of which is investment in the production plant in the Čaporice business zone near Trilj. This diversification of business resulted from the inability to procure certain parts that the company was using during construction works (e.g., ventilation pipes). The building process of the production plant started in March 2010 and was completed in May 2011. It spreads over an area of 6,750 m<sup>2</sup> of closed space (warehouse of 1,350 m<sup>2</sup>, production plant of 4,200 m<sup>2</sup>, and an office building of 1,200 m<sup>2</sup>,) on a land of 11,825 m<sup>2</sup>. In the beginning, the production was planned exclusively for their own needs; however, considering that the company was able to manufacture a larger number of components that exceeded their own needs, a decision was made to additionally expand the production range and direct it towards sales to external partners, both on the domestic and the foreign markets.

The existing production plant was expanded in 2019 with the additional 3,400 m<sup>2</sup>, by the investment of HRK 25 million (Vrdoljak, 2019). The plant was equipped with the latest machinery for production of ventilation pipes, processing, cutting and bending all types of sheet metal up to 8 mm, plasticisation line and various workshops for testing electrical and electronic circuits. Within the new plant, the company started manufacturing parts specialised for rail and shipbuilding industry. Most of their clients come from Western Europe, while the largest competitors are in Poland, The Czech Republic and Slovakia. New investment and production expansion enables higher efficiency, competitiveness, product



U Republici Hrvatskoj trenutno ne postoji ovakav način proizvodnje specijalnih komponenti u brodograđevnom i željezničkom sektoru, zbog čega je većina proizvodnje namijenjena inozemnim tržištima, uglavnom Njemačke i Švicarske. Kao značajniji partneri ističu se Stadler, Siemens, Bombardier Transportation i Knorr-Bremse (Vrdoljak, 2019). Veliki izazov poslovanju poduzeća predstavlja nedostatak radnika, stoga određeni dio radnika dolazi iz inozemstva, najvećim dijelom iz susjednih zemalja te Ukrajine, dok desetak radnika dolazi iz Nepala (Vrdoljak, 2019). Snage, slabosti, izazovi i prilike u poslovanju poduzeća na stranim tržištima prikazane su u Tablici 6.

Kao osnovne promotivne kanale poduzeće koristi profesionalne reference, neposredne kontakte s kupcima te sudjeluje na brojnim specijaliziranim sajmovima, kao što su Innotrans u Berlinu i Euronaval u Parizu, te na taj način ostvaruje kontakte s potencijalnim klijentima u željezničkoj i brodarskoj industriji. Razvojem novih oblika poslovanja te izlaskom na strana tržišta, poduzeće je bilo primorano razviti drugačije strategije za domaće i za inozemne klijente, što je prikazano u Tablici 7. Navedene promjene spadaju u kategoriju transformacijskih, odnosno revolucionarnih promjena, s obzirom na to da su uvelike utjecale na pojedine segmente poslovanja, strategije i različite procese unutar poslovnih jedinica te se predstavljale velik izazov za zaposlenike.

### **Analiza spremnosti zaposlenika na prihvaćanje promjena**

Za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik koji je putem elektroničke pošte poslan zaposlenicima poduzeća Tromont d.o.o. u veljači 2021. godine. Istraživanjem je obuhvaćeno 90 od 240 zaposlenika (svi zaposlenici koji imaju pristup elektroničkoj pošti). Na upitnik je odgovorilo ukupno 54 zaposlenika, što predstavlja stopu povrata od 60%. Promatrajući demografsku strukturu ispitanika, može se zaključiti da je ukupno odgovorilo 17 pripadnica ženskog spola (31,5%) i 37 pripadnika muškog spola (68,5%).

quality enhancement and possibility of entering foreign markets.

In The Republic of Croatia, this method of producing specialised components in shipbuilding and rail sector does not exist, which is why most of the production is aimed at foreign markets, mainly Germany and Switzerland. The company's most significant partners are: Stadler, Siemens, Bombardier Transportation and Knorr-Bremse (Vrdoljak, 2019). The company faces a big challenge in lack of workforce; therefore, a certain number of employees come from abroad, mostly from neighbouring countries and Ukraine, while about a dozen employees come from Nepal (Vrdoljak, 2019). Strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company business activity in the foreign market are shown in Table 6.

The company's main promotional channels are professional references, direct contact with buyers and participation in numerous specialised trade fairs, such as: InnoTrans in Berlin and Euronaval in Paris, thus making contacts with potential clients in the rail and shipbuilding industry. Upon developing new forms of business and entering foreign markets, the company had to develop different strategies for domestic and foreign clients, which is shown in Table 7. The mentioned changes belong to the category of transformational, i.e., revolutionary changes, considering that they had a great impact on specific business segments, strategies, and various processes within business units, representing a big challenge for employees.

### **Analysis of employee readiness to accept changes**

For research purposes we used a questionnaire sent via e-mail to the employees of Tromont d.o.o. company in February 2021. The research encompassed 90 out of 240 employees (all employees that have access to electronic mail). The questionnaire was answered by 54 employees, which represents the rate of return of 60%. Observing the demographic structure of the respondents, we can

**TABLICA 6. SWOT ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA TROMONT D.O.O. NA STRANOM TRŽIŠTU**  
**TABLE 6. SWOT ANALYSIS OF TROMONT D.O.O. BUSINESS ACTIVITY ON THE FOREIGN MARKETS**

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financijska i kreditna stabilnost</li> <li>• Postojeća baza klijenata, dugoročni ugovori</li> <li>• Kvalitetan postojeći kadar i iskustvo</li> <li>• Visokotehnološka opremljenost</li> <li>• Metalni proizvodi primjenjivi i u drugim industrijama</li> <li>• Sposobnost proizvodnje po posebnim narudžbama</li> <li>• Razumijevanje zahtijeva tržišta</li> </ul> <p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial and crediting stability</li> <li>• Existing client database, long-term agreements</li> <li>• Quality of existing workforce and experience</li> <li>• High-technology equipment</li> <li>• Metal products applicable in other industries</li> <li>• Ability to meet special production demands</li> <li>• Understanding of market demands</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velik obrtaj zaposlenika, neiskustvo novozaposlenih</li> <li>• Nedostatak kompetencija kod dobavljača</li> <li>• Zagušenost operativnim poslovima, nedostatak vremena za analizu i vrednovanje</li> <li>• Osjetljivost na variranje cijena sirovina, energenata i transporta</li> </ul> <p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large employee turnover, lack of experience of new employees</li> <li>• Lack of competences of suppliers</li> <li>• High operational workload, with lack of time for analysis and evaluation</li> <li>• Sensitivity to varying prices of raw materials, energy products and transport</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjena poslovna ovisnost o jednoj djelatnosti</li> <li>• Mogućnost orijentiranja na kompleksne proizvode / usluge s većom dodanom vrijednosti (diversifikacija)</li> <li>• Homogenizacija EU željezničkog sektora – proširenje baze kupaca</li> <li>• Transfer inozemnih metaloprerađivačkih tvrtki na istok EU – lanac dobave</li> <li>• Raspoloživost EU fondova za ulaganje u proizvodnu djelatnost</li> <li>• Veće mogućnosti za inovacije i kapitaliziranje znanja</li> <li>• Investicije u čiste tehnologije</li> </ul> <p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreased business dependence on one activity</li> <li>• Possibility of orientation towards complex products / services with higher added value (diversification)</li> <li>• Homogenisation of the EU rail sector – expansion of buyer base</li> <li>• Transfer of foreign metalworking companies to the east of EU – chain of supply</li> <li>• Availability of EU funds for investment in production</li> <li>• Greater possibilities to innovate and capitalise on knowledge</li> <li>• Investment in clean technologies</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksna institucionalna regulativa</li> <li>• Veći broj konkurenata u EU i zemljama u razvoju</li> <li>• Brz razvoj tehnologije koji nameće potrebu za visokim investicijama</li> <li>• Sve veći zahtjevi/očekivanja kupaca</li> <li>• Rizik od negativnih kretanja na tržištu građevinskih djelatnosti</li> <li>• Nedovoljno razvijeno domaće tržište šinskih vozila</li> <li>• Neefikasna zaštita prava intelektualnog vlasništva</li> <li>• Uvoz proizvoda niže kvalitete i nižih cijena</li> <li>• Odljev kadrova, primarno visokoobrazovanih</li> <li>• Relativna neraspoloživost kadrova srednje stručne spreme</li> </ul> <p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complex institutional regulations</li> <li>• Larger number of competitors in the EU and developing countries</li> <li>• Fast technological developments requiring high investments</li> <li>• Increased buyer demands/expectations</li> <li>• Risk from negative market flows in the construction market</li> <li>• Insufficiently developed domestic market of rail vehicles</li> <li>• Inefficient protection of intellectual property rights</li> <li>• Import of lower-quality and lower-price products</li> <li>• Brain-drain, especially of people with higher education</li> <li>• Relative unavailability of staff with secondary education level</li> </ul>

Izvor: Autori – prema internim dokumentima poduzeća Tromont d.o.o.

Source: Authors – according to Tromont d.o.o. company's internal documents

**TABLICA 7. PRIKAZ OSNOVNIH STRATEŠKIH ELEMENATA NASTUPA NA DOMAĆEM I STRANOM TRŽIŠTU**  
**TABLE 7. OVERVIEW OF MAIN STRATEGIC ELEMENTS OF PERFORMING ON DOMESTIC AND FOREIGN MARKETS**

ELEMENTI STRATEGIJE STRATEGY ELEMENTS	DOMAĆE TRŽIŠTE DOMESTIC MARKET	INOZEMNO TRŽIŠTE FOREIGN MARKET
Proizvodi/usluge Products/services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ventilacijski kanali i cijevi</li> <li>• hidrantski ormari</li> <li>• elektroormari</li> <li>• građevinski projekti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komponente šinskih vozila</li> <li>• brodski pultovi, konzole i ostala specijalna oprema</li> <li>• projektiranje kompleksnih rješenja</li> </ul>
Lokacija Location	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrvatska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU: najvećim dijelom Njemačka, Švicarska, Austrija</li> <li>• Velika Britanija</li> <li>• manji dio: Rusija, Kanada</li> </ul>
Cijena/ponašanje Price/behaviour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivirani troškovnom učinkovitošću / cjenovno osjetljivi</li> <li>• generički proizvodi</li> <li>• ad-hoc nabava / kratki rokovi isporuke</li> <li>• velik broj manjih narudžbi</li> <li>• osjetljivi na preporuke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivirani kvalitetom i benefitima (sigurnost; pouzdanost; ekološka prihvatljivost)</li> <li>• manje cjenovno osjetljivi</li> <li>• traže dodatne usluge u projektiranju / post-prodajne aktivnosti</li> <li>• strateška nabava; dugoročni ugovori</li> <li>• investiraju u strateške dobavljače</li> <li>• provode redovne preglede/audite</li> </ul>
Marketinške aktivnosti Marketing activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing kroz profesionalne reference</li> <li>• registracija na domaće baze podataka</li> <li>• on-line katalogi</li> <li>• tiskani promotivni materijali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing kroz profesionalne reference</li> <li>• registracija na inozemne baze podataka</li> <li>• nastupi na sajmovima</li> <li>• organizirani obilasci proizvodnog pogona</li> </ul>

Izvor: Autori – prema internim dokumentima poduzeća Tromont d.o.o.  
 Source: Authors – according to Tromont d.o.o. company's internal documents

Većina ispitanika završilo je visokoškolsku razinu obrazovanja (72,2%) te je zaposleno u poduzeću duže od 5 godina (51,8%). S obzirom na radno mjesto, većina ispitanika bila je zaposlena na operativno-administrativnim poslovima (46,3%) te na poslovima voditelja/rukovoditelja (48,1%), dok je samo 5,6% ispitanika bilo zaposleno na direktorskoj poziciji. Analiza uzorka prikazana je u Tablici 8, dok je detaljna analiza prikupljenih odgovora ispitanika glede demografskih obilježja prikazana u Tablici 9.

Spremnost na promjene može se očitovati na mikro (individualnom), srednjem (grupnom) i makro (organizacijskom) nivou (Vakola, 2013).

conclude that we received answers from 17 female respondents (31.5%) and 37 male respondents (68.5%). Most of the respondents completed tertiary education (72.2%), and have been employed at the company for over 5 years (51.8%). With consideration to their work positions, most of the respondents held operational/administrative jobs (46.3%), and middle management jobs (48.1%), while 5.6% held senior management jobs. The sample analysis is shown in Table 8, while a detailed analysis of the responses regarding demographic data is shown in Table 9.

Readiness to accept changes can be seen at a micro (individual), middle (group) and macro

**TABLICA 8. ANALIZA UZORKA (N = 54) / TABLE 8. SAMPLE ANALYSIS (N = 54)**

VARIJABLA / VARIABLE	N	%
<b>Spol / Sex</b>		
Muško / Male	39	72%
Žensko / Female	15	28%
<b>Radno iskustvo / Work experience</b>		
<1 godina / <1 year	6	11%
1 – 5 godina / 1 – 5 years	20	37%
5 – 10 godina / 5 – 10 years	12	22%
>10 godina / >10 years	16	30%
<b>Obrazovanje / Education level</b>		
Srednjoškolsko / Secondary	15	28%
Visoko / Tertiary	29	54%
Poslijediplomsko / Post-tertiary	10	18%
<b>Pozicija / Job position</b>		
Direktor / Senior manager	3	5%
Voditelj/rukovoditelj / Middle manager	26	48%
Operativno/administrativno / Operational/administrative	25	47%

Izvor: Autori / Source: Authors

**TABLICA 9. DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA ISPITANIKA (N = 54)**  
**TABLE 9. DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF RESPONDENTS (N = 54)**

<b>OBRAZOVANJE</b> EDUCATION LEVEL	<b>SREDNJOŠKOLSKO Σ</b> SECONDARY			<b>VISOKO Σ</b> TERTIARY			<b>POSLIJEDIPLOMSKO Σ</b> POST-TERTIARY			<b>UKUPNO</b> TOTAL
<b>Pozicija/radni staž</b> Position/work experience	M	Ž/F	Σ	M	Ž/F	Σ	M	Ž/F	Σ	Ukupno Total
<b>Strateški menadžment</b> Strategic management	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<1 godine / <1 year	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1-5 godina / 1-5 years	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
5-10 godina / 5-10 years	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
>10 godina / >10 years	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
<b>Srednji menadžment</b> Middle management	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
<1 godine / <1 year	1	1	2	0	2	2	0	0	0	4
1-5 godina / 1-5 years	1	0	1	1	2	3	3	1	4	8
5-10 godina / 5-10 years	2	0	2	3	1	4	0	0	0	6
>10 godina / >10 years	1	4	5	1	1	2	0	0	0	7
<b>Operativni menadžment</b> Operational management	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
<1 godine / <1 year	0	0	0	1	0	1	0	1	1	2
1-5 godina / 1-5 years	1	0	1	7	0	7	2	1	3	11
5-10 godina / 5-10 years	0	0	0	3	2	5	0	1	1	6
>10 godina / >10 years	3	0	3	2	1	3	0	1	1	7
<b>Ukupno / Total</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>54</b>

Izvor: Autori / Source: Authors

Individualni nivo spremnosti na promjene odnosi se na samopouzdanje i vjeru u vlastite sposobnosti potrebne za provođenje promjene. Na grupnom nivou promjene se mogu dogoditi kada timovi usvajaju nove načine rada i suradnje, definiraju svoje ciljeve i planove te pronalaze nove načine rješavanja konflikata (Anderson, 2017). Kombinacija individualne i grupne perspektive daje makro perspektivu u kojoj se organizacija mijenja

(organisational) level (Vakola, 2013). Individual level of readiness to change relates to confidence and belief in one's own abilities necessary to implement change. At the group level, changes can occur when teams adopt new work and cooperation methods, define their goals and plans and find new ways to resolve conflict (Anderson, 2017). A combination of individual and group perspective provides the macro perspective in which the

pod utjecajem unutarnjih i vanjskih faktora (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Pri tome se upravo individualna spremnost na promjene smatra najvažnijim faktorom uspjeha s obzirom na to da je svako postignuće organizacije rezultat rada i truda njezinih pojedinačnih članova.

U području menadžmenta ljudskih potencijala, individualna spremnost zaposlenika kao koncept značajnije se počeo proučavati u posljednjih 20-tak godina. Prije toga se uglavnom proučavala spremnost u okvirima zdravstvenih, psiholoških i medicinskih konceptata, kao što su: spremnost na prestanak pušenja, spremnost na gubitak tjelesne težine (mršavljenje), spremnost na prihvaćanje zdravog načina života i slično. Tek je početkom 1990-tih krenulo intenzivnije proučavanje individualnih čimbenika koji utječu na spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena u poduzećima (Madsen et al., 2005). Armenakis i suradnici (1993) smatraju da se individualna spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena odražava u vjerovanjima, stavovima i namjerama zaposlenika da su promjene potrebne te može biti oblikovana prihvaćanjem promjena od strane drugih zaposlenika, kao i menadžmenta poduzeća. Madsen i suradnici (2005) ustvrdili su kako je spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena važan čimbenik koji osigurava uspješnost provođenja promjene zbog toga što je vjerojatnost uspješne implementacije puno manja ako je kod zaposlenika prisutna niska razina spremnosti, niska razina motivacije ili se javlja otpor prema promjeni.

Promatrana varijabla spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena mjerena je pomoću tri pitanja iz instrumenta koji su razvili Madsen i suradnici (2005). Postavljena pitanja mjerena su Likertovom mjernom ljestvicom s pet uporišnih točaka, pri čemu su zaposlenici morali procijeniti stupanj slaganja ili neslaganja sa zadanim tvrdnjama u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Aritmetička sredina promatrane varijable iznosi 3,79, standardna devijacija 0,87, varijanca 0,76, dok koeficijent zaobljenosti iznosi 2,63, a koeficijent asimetrije -1,28.

organisation changes occur under the influence of internal and external factors (Al-Haddad & Kotnour, 2015). During this, it is the individual level of readiness to change that is considered the most significant factor of success, considering that each achievement of the organisation is the result of work and effort of its individual members.

In the area of human resource management, individual readiness of employees as a concept has started to receive more attention in the last 20 years. Before that, readiness was mostly studied within the frame of health, psychological and medical concepts, such as: readiness to quit smoking, readiness to lose weight, readiness to accept a healthy lifestyle and the like. It was not until the 1990-s that more intensive research commenced into individual factors affecting employee readiness to accept changes in a company (Madsen et al., 2005). Armenakis and associates (1993) consider that individual employee readiness to accept change is reflected in beliefs, attitudes and intentions of employees that changes are necessary, and it can be formed by accepting changes by other employees as well as the management of the company. Madsen and associates (2005) claim that employee readiness to accept change is a significant factor ensuring the success of change implementation, because the probability of a successful implementation is lower if the employees show a low level of readiness, a low level of motivation or there is resistance to change.

The observed variable of employee readiness to accept changes was measured through three questions from the instruments developed by Madsen and associates (2005). The questions were measured with a 5-point Likert scale, whereby the respondents needed to assess the level of agreement or disagreement with the given statements from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree). The arithmetic mean of the observed variable is 3.79, with the standard deviation of 0.87, variance of 0.76, while the skewness coefficient is 2.63, and kurtosis coefficient is 1.28.

Tablica 10 prikazuje analizu spremnosti na prihvaćanje promjena prema demografskim karakteristikama, iz čega se može zaključiti da muškarci pokazuju malo veću spremnost na prihvaćanje promjena od žena. Zanimljivo je napomenuti kako spremnost na prihvaćanje promjena opada s obzirom na poziciju koju zaposlenik zauzima u organizacijskoj strukturi, tako da strateški menadžment (direktori poduzeća) pokazuju najveću spremnost na prihvaćanje promjena, dok zaposlenici operativne razine pokazuju najnižu spremnost na prihvaćanje promjena. S obzirom na razinu obrazovanja, najveću sklonost na prihvaćanje promjena pokazuju zaposlenici sa završenim poslijediplomskim obrazovanjem, dok najnižu razinu pokazuju zaposlenici sa srednjoškolskim obrazovanjem. Ono što je iznenađujuće jest da osobe koje rade kraće

Table 10 shows the analysis of readiness to accept changes according to demographic characteristics, leading to the conclusion that men show a slightly higher level of readiness to accept changes than women. It is interesting that readiness to accept changes drops with relation to the position held by an employee in the organisational structure. Therefore, strategic management (company directors) show the highest level of readiness to accept changes, while the operational level employees show the lowest level of readiness to accept changes. As regards the level of education, the highest level of readiness to accept changes is shown by employees with completed post-tertiary education, while the lowest level is shown by employees with secondary education. What is surprising is that those employees with less than one year of work experience show the highest

**TABLICA 10. ANALIZA ODGOVORA "SPREMNOST NA PRIHVAĆANJE PROMJENA" – DEMOGRAFSKE VARIJABLE**  
**TABLE 10. ANALYSIS OF RESPONSES TO "READINESS TO ACCEPT CHANGES" – DEMOGRAPHIC VARIABLES**

VARIJABLA VARIABLE		ARIT. SREDINA ARITH. MEAN	STAND. DEVIJACIJA STAND. DEVIATION	VARIJANCA VARIANCE	N
<b>Spol / Sex</b>	Muškarci / Male	3.89	0.81	0.65	37
	Žene / Female	3.59	1.00	1.01	17
<b>Pozicija / Position</b>	Strateški menadž. / Strategic manag.	4.33	0.58	0.33	3
	Srednji menadž. / Middle manag.	3.88	0.79	0.62	26
	Operativni menadž. / Operational manag.	3.64	0.97	0.94	25
<b>Obrazovanje Education level</b>	Srednjoškolsko / Secondary	3.82	1.01	1.01	15
	Visoko / Tertiary	3.74	0.87	0.76	29
	Poslijediplomsko / Post-tertiary	3.93	0.72	0.51	10
<b>Radni staž u poduzeću Work experience in the company</b>	<1 godine / <1 year	4.06	0.61	0.37	6
	1-5 godina / 1-5 years	3.67	1.01	1.02	20
	5-10 godina / 5-10 years	3.89	0.74	0.55	12
	>10 godina / >10 years	3.79	0.91	0.83	16

Izvor: Autori / Source: Authors

od godinu dana pokazuju najveću spremnost na prihvaćanje promjena, za razliku od zaposlenika koji rade dulje vremensko razdoblje u poduzeću, što se može protumačiti većom željom za napretkom, dokazivanjem i povećanom motivacijom za rad. S druge strane, najnižu razinu spremnosti pokazuju zaposlenici koji su zaposleni od jedne do pet godina u poduzeću, nakon čega spremnost na prihvaćanje promjena raste s godinama staža u poduzeću.

Ograničenja istraživanja odnose se na veličinu uzorka i ograničenost upitnika kao metode prikupljanja podataka. Uzorak su činili samo oni zaposlenici koji su bili spremni ispuniti upitnik, pa bi se i većim brojem sudionika mogli dobiti drugačiji rezultati, a istraživanje se u budućnosti može proširiti na više malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj kako bi se mogao dobiti relevantan zaključak vezano za spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena.

## ZAKLJUČAK

Suvremena poduzeća suočavaju se sa sve većim izazovima, ali i s novim prilikama koje donosi globalizacija, zajedno s napretkom tehnologije i brojnim društvenim promjenama. Navedene promjene stavljaju brojne izazove pred poduzeća, čija uspješnost ovisi o prihvaćanju navedenih promjena. U takvom okruženju, tipično poduzeće vrlo brzo se može suočiti s raznim poslovnim problemima ako nije u mogućnosti prilagoditi se promjenama. Stoga, iznimno je važno da su poduzeća svjesna konteksta u kojem posluju te da su u mogućnosti pravovremeno i adekvatno prilagoditi svoje poslovanje.

U navedenom brzomijenjajućem okruženju, čak i najtalentiraniji pojedinci nemaju dovoljno vremena percipirati sve promjene koje se događaju u okruženju (konkurencija, kupci/klijenti, tehnologija), a sukladno tome nemaju vremena ni razviti sve potrebite strategije i različite pristupe da bi pravovremeno i ispravno reagirali na promjene. Zbog toga razloga, timski rad i podjela odgovornosti

level to accept changes, as opposed those that have worked at the company for a longer period of time, which can be interpreted through a greater desire for advancement, proof of worth and work motivation. On the other hand, the lowest level of readiness is shown by employees who have worked at the company from one to five years, after which the level of readiness increases in accordance with the years of work experience in the company.

Research limitations relate to the sample size and the limitation of using a questionnaire as method for gathering data. The sample comprised only those employees ready to fill out the questionnaire, and a larger sample could offer different results. The research could be expanded in future to include more small and medium enterprises in The Republic of Croatia, thus providing a relevant conclusion related to employee readiness to accept changes.

## CONCLUSION

Modern companies are faced with more and more challenges, but also new opportunities brought about by globalisation, together with technological advances and numerous social changes. The mentioned changes pose numerous challenges for companies whose success depends on their acceptance. In such an environment, a typical company can face various business issues very quickly if it is unable to adapt to changes. Therefore, it is extremely important that the companies are aware of the context in which they do business and that they are able to adjust their business activity in a timely and adequate manner.

In the above-mentioned fast-paced environment, even the most talented individuals do not have enough time to perceive all changes occurring in their surroundings (competition, buyers/clients, technology), and accordingly, they do not have time to develop all necessary strategies and different approaches in order to react to change in a timely and appropriate manner. Therefore,



ključni su za rast i razvoj suvremenih poduzeća, pri čemu iznimnu važnost imaju vođe (lideri), koji zaposlenicima komuniciraju viziju poslovanja. Vizija predstavlja sliku budućnosti koja se želi postići uvođenjem promjene te ima tri važna cilja koja nastoji postići: daje smjer promjeni, motivira zaposlenike te pomaže u koordinaciji aktivnosti među zaposlenicima različitih odjela (Kotter, 2012). Bez adekvatno iskomunicirane vizije, kvalitetna implementacija promjene neće biti moguća. S druge strane, vizija treba biti pomno isplanirana i artikulirana, jer loše razvijena vizija, odnosno neučinkovita vizija, može prouzročiti suprotan učinak te izazvati cinizam kod zaposlenika, pri čemu cinični zaposlenici teško mogu uspješno implementirati promjenu (Kotter, 2012).

Promjena nije više nešto “što bi bilo dobro učiniti” nego je postala kritična funkcija unutar poduzeća. Uspješno implementiranje promjena zahtijeva kontinuirano ulaganje u vodstvo, menadžment i zaposlenike, koji bi trebali imati veće ovlasti da bi bili u stanju pridonijeti smanjenju neproduktivnih slojeva menadžmenta i birokracije unutar poduzeća. Stoga, zaposlenike treba poticati na kreativnost, na izražavanje ideja, na pronalazak rješenja te da kroz mnoštvo pokušaja i pogrešaka, i kroz proces mentorstva, ostvare svoj puni potencijal. Navedeno predstavlja preduvjet transformacije poduzeća u tzv. adaptivna poduzeća, koja su u mogućnosti prihvatiti promjene i prilagoditi im se. Takva poduzeća mogu postati visokokonkurentna te proizvoditi proizvode i usluge iznimne kvalitete (Drucker, 2009). Zaključno, rješenje je jednostavno, ili će poduzeća biti u stanju kreirati promjenu, ili će, nažalost, promjena kreirati njih (Iqbal, 2011).

teamwork and delegation of responsibility are essential for the growth and development of modern companies, whereby a very significant role is played by leaders, who communicate their business vision to employees. A vision is the image of the future that is intended to be achieved with the introduction of change, and it has three important objectives that it tries to meet: it directs change, it motivates employees, and it aids in coordinating activities among the employees from different departments (Kotter, 2012). Without adequate communication about the vision, a quality change implementation will not be possible. On the other hand, a vision needs to be carefully planned and articulated, because a poorly developed vision, i.e., an ineffective vision can cause a countereffect and cynicism among employees, who can hardly then implement a successful change (Kotter, 2012).

Change is not something that “should be a good thing”, but it has become a critical function within a company. Successful change implementation requires continued investing in leadership, management and employees, who should have greater responsibility in order to be able to contribute to decreasing unproductive layers of management and bureaucracy within the company. Therefore, employees should be encouraged to be creative, express ideas, find solutions, and through a lot of trials and errors, and through mentorship process, to achieve their full potential. The above mentioned requires the precondition of company transformation into the so-called adaptive companies that are able to accept changes and adapt to them. These companies can become highly competitive and offer products and services of exceptional quality (Drucker, 2009). In conclusion, the solution is simple, either the companies will be able to create change, or the change will, unfortunately, create them (Iqbal, 2011).

## LITERATURA / LITERATURE

- AL-HADDAD, S. & KOTNOUR, T. (2015), "Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change". *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262, DOI: 10.1108/jocm-11-2013-0215
- ACKERMAN ANDERSON, L. & ANDERSON, D. (2010), *The Change Leader's Roadmap* (2. ed). Pfeiffer
- AMAGOH, F. (2008), "Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), 1-14
- ANDERSON, D. L. (2017), *Organization Development, The Process of Leading Organizational Change* (4th ed.). SAGE Publications, Inc
- ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G. & MOSSHOLDER, K. W. (1993), "Creating Readiness for Organizational Change". *Human Relations*, 46(6), 681–703, <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- ATES, A. & BITITCI, U. (2011), "Change process: a key enabler for building resilient SMEs". *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601–5618, <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- BARABASZ, A. & BEŁZ, G. (2014), "Reaction to organisational change: the psychodynamic perspective". U: Teczke, J., Buła, P. & Grosu, V. (ur), *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland: Responsible Use of Resources*, str. 27–36. International Management Foundation, Cracow University of Economics
- BURKE, W. W. (2018), *Organizational Change Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications, Inc
- CAMARGO-BORGES, C. & RASERA, E. F. (2013), "Social Constructionism in the Context of Organization Development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change". *SAGE Open*, 3(2), 1-7, <https://doi.org/10.1177/2158244013487540>
- CAMERON, E. & GREEN, M. (2020), *Making sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page
- CELIK, A. & OZSOY, N. (2016), "Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going?". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 134-141
- DOBROVIČ, J. & LOUMOVA, V. (2017), "Examination of Factors Affecting the Implementation of Organizational Changes". *Journal of Competitiveness*, 9(4), 5-17, <https://doi.org/10.7441/joc.2017.04.01>
- DRUCKER, P. (2009), *Managing in a Time of Great Change*. Harvard Business School Publishing Corporation
- FINIINFO (2021), *Izveštaj o subjektu – Tromont d.o.o.*
- HARVARD BUSINESS SCHOOL (2020), "Common Types of Organizational Changes & How to Manage Them". <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-organizational-change>
- HAYES, J. (2014), *The Theory and Practice of Change Management* (4th ed). Palgrave Macmillan
- IQBAL, R. (2011), "Impact of Organizational Change to Achieve Competitive Edge". *European Journal of Business and Management*, 3(4), 87-95
- KNOWLES, H. P. & SAXBERG, B. O. (1988), "Organizational Leadership of Planned and Unplanned Change". *Futures*, 20(3), 252–265, [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(88\)90081-X](https://doi.org/10.1016/0016-3287(88)90081-X)
- KOTTER, J. P. (2012), *Leading Change*. Harvard Business Review Press
- LUECKE, R. (2003), *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Publishing Corporation
- MADSEN, S. R., MILLER, D. & JOHN, C. R. (2005), "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?". *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
- MAES, G. & VAN HOOTEGEM, G. (2011), "Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change". *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191-231
- MALIK, M. E., DANISH, R. E. & MUNIR, Y. (2012), "The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan". *American Journal of Economics*, 2(4), 6-9, DOI: 10.5923/j.economics.20120001.02
- MUSTAPHA, N. & ZAKARIA, Z. C. (2013), "Measuring Job Satisfaction from the Perspective of Interpersonal Relationship and Faculty Workload among Academic Staff at Public Universities in Kelantan, Malaysia". *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), 120-124
- NADLER, D. A. & TUSHMAN, M. L. (1990), "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change". *California Management Review*, 32(2), 77–97, <https://doi.org/10.2307/41166606>
- SENIOR, B. I FLEMING, J. (2006), *Organizational Change* (3rd ed.). Pearson Education Limited
- SMITH, R., KING, D., SIDHU, R. & SKELSEY, D. (ur.) (2014), *The Effective Change Manager's Handbook*. Kogan Page Limited

- STOJANOVIĆ ALEKSIĆ, V., ŽIVKOVIĆ, S. & BOŠKOVIĆ, A. (2014), "Organizational Change Resistance: Experience from Public Sector". *Journal of economic and social development*, 1(2), 109-124
- VAN DIJK, R. & VAN DICK, R. (2009), "Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities". *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163, <https://doi.org/10.1080/14697010902879087>
- VAN WOERKUM, C., AARTS, N. & VAN HERZELE, A. (2011), "Changed Planning for Planned and Unplanned Change". *Planning Theory*, 10(2), 144-160, <https://doi.org/10.1177/1473095210389651>
- VAKOLA, M. (2013), "Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach". *Journal of Change Management*, 13(1), 96-109, <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- VAKOLA, M. & NIKOLAOU, I. (2005), Attitudes "Towards Organizational Change: What Is the Role of Employees' Stress and Commitment?". *Employee Relations*, 27(2), 160-174, <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- VRDOLJAK, J. (2019), "Splitski Tromont uložio 25 milijuna kuna i širi proizvodnju na željezničku industriju". *Jutarnji list*, <https://novac.jutarnji.hr/novac/makro-mikro/splitski-tromont-ulozio-25-milijuna-kuna-i-siri-proizvodnju-na-zeljeznicku-industriju-9219671>
- WANBERG, C. R. & BANAS, J. T. (2000), "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace". *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- YILMAZ, D. & KILICOGLU, G. (2013), "Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance in Educational Organizations". *European Journal of Research on Education*, 1(1), 14-21