

## **POTENCIJAL VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA ZA UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA: REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

*Autor razmatra problematiku upravljanja promjenama u velikim hrvatskim poduzećima sa ciljem utvrditi njihove sposobnosti za organizacijsko prilagođivanje velikim izazovima u poslovnoj okolini, uzrokovanim aktivnim uključivanjem Hrvatske u proces globalizacije. Zaključci autorova istraživanja ukazuju na nedovoljan stupanj sposobnosti naših velikih poduzeća za poduzimanje složenih organizacijskih promjena, a u okviru analize pojedinih komponenti organizacijskog potencijala, na područja s posebno niskim razinama sposobnosti za upravljanje promjenama.*

### **Menadžment promjena: nastanak, teorijsko određenje i pregled dosadašnjih teorijskih saznanja**

#### ***Glavni čimbenici djelovanja poslovne okoline na jačanje globalne konkurentske borbe***

Može se ustvrditi da je glavna značajka okolineu kojoj se razvijaju suvremena velika poduzeća - korporacije (i to u razdoblju koje počinje nakon završetka Velike krize, a traje sve do prve polovine sedamdesetih godina), gotovo nezasitna potražnja za dobrima i uslugama na tržištima razvijenih zapadnih zemalja (Hammer, 1993., str. 15.). Stoga su velika poduzeća u prvoj polovini XX. stoljeća bila uglavnom usmjerena na ovladavanje efikasnim proizvodnim postupcima koji su povećavali proizvodnost ljudskog rada i otvarali mogućnost povećanja outputa. No, posljednja su dva desetljeća donijela velike promjene poslovne okoline u odnosu na "stara dobra vremena", kada je već sam rast stanovništva (uz jasno izgrađene i relativno stabilne tržišne udjele) garantirao barem minimalan rast prodaje i profita svakoj velikoj korporaciji.

---

\* N. Alfirević, magistar znanosti, asistent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu. Članak primljen u uredništvo: 20. 04. 2000.

“Veliki valovi” promjena počeli su već u prvoj polovini sedamdesetih, kada je uobičajeni “red stvari” doživio niz neugodnih udaraca: godine 1973. naftna je kriza pokazala kako resursi nisu neograničeni i neugodno je podsjetila na moć koju u svojim rukama imaju zemlje OPEC-a. Japan je od “ružnog pačeta” svjetskog gospodarstva izrastao u ozbiljnog globalnog konkurenta na tržištu malih automobila i kućne elektronike. Razvijeni zapadni svijet prvi je put postao svjestan bolne činjenice da je rast ograničen i da nema nikakve garancije da će se nastaviti dotadašnjom brzinom.

Uzroke “velikih valova” valja tražiti u eksplozivnom znanstvenom napretku i u razvitku socijalno-ekonomske okoline zapadnog svijeta u godinama nakon II. svjetskog rata. Ipak, smatra se da su ovi čimbenici ponajviše utjecali na razvitak današnje konkurentne okoline: smanjenje cijena i revolucionarno povećanje sposobnosti računalne i telekomunikacijske opreme i njezina sve jednostavnija uporaba, nagli razvitak Interneta<sup>1</sup> kao globalne informatičke infrastrukture, koja omogućuje jednostavan globalni prijenos informacija i poslovno povezivanje, i drastično povećanje učinkovitosti međunarodnog transporta i logistike.

Prva dva čimbenika približavaju nekada udaljene zemlje sa stajališta prijenosa informacija, a “logistička revolucija” umanjuje probleme fizičkog transporta robe. Njezinim početkom može se smatrati godina 1965., kada se komercijalno brodarstvo preorijentiralo na prijevoz robe u standardiziranim kontejnerima. Osim što je paletizacija pomorskog tereta znatno smanjila troškove prijevoza, ona je značila i potpunu promjenu poslovne filozofije u brodarstvu: jedinica brodskog tereta postala je standardizirana “roba”, a to je utjecalo na iskorištavanje prednosti ekonomije obujma i na značajan porast konkurentne borbe unutar industrije.

Procesi vezani uz smanjenje cijena i povećanje kvalitete usluga na području zračnog i željezničkog prijevoza odvijaju se u sedamdesetima i osamdesetima, kada je došlo do dugo očekivane deregulacije<sup>2</sup> i privatizacije državnih željezničkih monopola. U SAD je zračni prijevoz dereguliran godine 1978., pošto se pokazalo da su aktivnosti državnog nadzornog tijela gušile konkurenciju i povećavale cijenu zračnog prijevoza. Na taj je način postignuto smanjenje cijena zračnog prijevoza za gotovo 40%, povećana je sigurnost zračnog prometa i točnost usluge (Thierer, 1998.). SAD su godine 1980. deregulirale i željeznički promet, a u drugoj polovini devedesetih godina slični su procesi počeli i u Europskoj Uniji (Kaps i Wolff, 1997).

---

<sup>1</sup> Iako je danas riječ “Internet” općepoznata, radi se o veoma kompleksnom pojmu (Hoffman i Kroll, 1993.) koji ima tehničko značenje “mreže svih mreža”, tj. globalne računalne mreže koja transparentno povezuje raznolika računala, bez obzira na tehnologije na kojima se ona zasnivaju. No, Internet je ujedno i pojam sa društvenim značenjem, koji opisuje zajednicu korisnika povezanih računalnih mreža i njihovu međusobnu interakciju. Na kraju, Internet se može promatrati i kao skup fizičkih i informacijskih resursa (informacija, roba, usluga...) dostupnih preko nekog od umreženih računala.

<sup>2</sup> Pod pojmom deregulacije podrazumijeva se smanjenje državnog nadzora nad tržišnom utakmicom u određenoj industriji, obično vezanoj uz različite infrastrukturne djelatnosti kao što su željeznički i zračni promet, opskrba strujom, vodom, plinom, telekomunikacijske usluge, itd.

Osim toga, proces europskog ujedinjenja donosi veliko smanjenje logističkih troškova zbog pojednostavnjenih carinskih, poreznih i drugih administrativnih procedura i ujednačivanja nacionalnih europskih standarda (Gooley, 1998.).

Ti su čimbenici pokrenuli proces opće međunarodne konvergencije (približavanja) na područjima gospodarstva, društvenog uređenja i kulturnih obilježja pojedinih nacionalnih država, proces - koji se često naziva globalizacijom. Posljedice toga procesa na snagu i obilježja konkurentne borbe mnogostruke su i iskazuju se trima osnovnim dimenzijama (prilagođeno prema: Levinson et al., 1997., Fraser i Oppenheim, 1997.): sve većom integracijom svjetskih tržišta roba i usluga uslijed napretka informacijske i telekomunikacijske tehnologije i opće liberalizacije međunarodne trgovine; sve većom integracijom svjetskih financijskih tržišta, uzrokovanom, kako napretkom tehnologije, tako i sve većom mobilnošću financijskog kapitala; promjenom uloge i snage pogađanja krajnjih potrošača, koji postaju sve sofisticiraniji i zahtjevniji, a ujedno dobivaju na značaju kao investitori, plasirajući svoju štednju u različite financijske institucije i kupujući raznovrsne oblike osiguranja.

Djelovanje spomenutih čimbenika na stupanj konkurentnog sučeljavanja u novonastajućem globalnom gospodarstvu prikazuje slika 1. Model, prikazan na slici, ukazuje na jačanje snage konkurentskog suprotstavljanja na otvorenim tržištima razvijenih zemalja (EU, SAD, Japan...), ali i na relativno zatvorenim tržištima manje razvijenih zemalja, na kojima su lokalna poduzeća dosad bila zaštićena različitim oblicima državnog intervencionizma. Kao glavni uzročnici takvog razvitka događaja mogu se izdvojiti dvije sile:

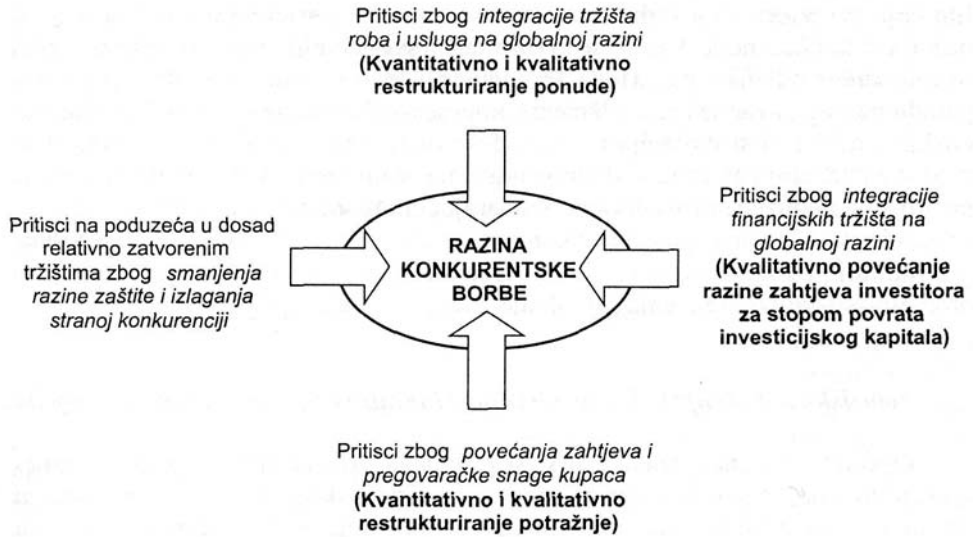
- (1) Globalno gospodarsko povezivanje, koje se izražava kvalitativnim i kvantitativnim restrukturiranjem ponude na globalnoj razini, povećanim zahtjevima globaliziranog financijskog kapitala i smanjenjem mogućnosti zaštite domaće industrije protekcionističkim mjerama.
- (2) Eroziya tradicionalnih obrazaca ponašanja potrošača, zbog kvalitativnog i kvantitativnog restrukturiranja globalne potražnje.

Ove krupne promjene vanjskih činitelja koji utječu na organizaciju možda je ponajbolje sintetizirao Dulčić, koji kao glavne karakteristike suvremenog poslovnog okruženja izdvaja (Dulčić, u: Buble, 1997., str. 77-78): kompleksnost (okruženje obuhvaća veliki broj međusobno intenzivno povezanih aktera i komponenti), heterogenost (njegove su relevantne komponente veoma raznovrsne), dinamičnost (promjene kojima djeluje na poduzeće brojne su, brze i u mnogim slučajevima nepredvidive) i neizvjesnost (količina i kvaliteta informacija o potencijalnim promjenama u okruženju nedovoljne su, zbog čega se često odlučuje u uvjetima rizika ili čak neizvjesnosti).

Stoga je potpuno razumljiv osjećaj hitnosti i potrebe za temeljitim preokretom tradicionalnog načina "vođenja biznisa", koji je na početku devedesetih prevladao kao osnovna orijentacija velikih svjetskih korporacija.

Slika 1.

### ČIMBENICI UTJECAJA POSLOVNE OKOLINE NA ZAOŠTRAVANJE STUPNJA KONKURENTSKE BORBE



#### *Utjecaj poslovne okoline na paradigmu poslovne organizacije i menadžmenta*

Tradicionalna paradigma organizacije i menadžmenta nastala je u doba prve industrijske revolucije (u vrijeme od manufakturne na strojnu proizvodnju). Jednim od njezinih začetnika može se smatrati "oca ekonomije", Škota Adama Smitha, koji je u svom ključnom djelu "Bogatstvo naroda" ("An Inquiry into the Wealth of Nations...") opisao prototipsku tvornicu igala. On je uočio da se principom podjele rada, tj. cijepanjem potpunog zadatka na njegove sastavne dijelove i davanjem pojedinih zadataka specijaliziranim pojedinačnim izvršiteljima postiže povećanje proizvodnosti za nekoliko redova veličine.

Kada dođe do podjele rada, javlja se potreba za koordiniranjem pojedinačnih aktivnosti da bi se osiguralo postizanje vršnog cilja poduzeća. Novi rukovodeći sloj, koji u uvjetima razlomljenog (korporativnog) vlasništva preuzima tu funkciju i služi kao posrednik između vlasnika i proizvodnih djelatnika jest menadžment. Modernu teoriju menadžmenta kao univerzalnog procesa imanentnog svakoj organizaciji (Buble, 1993., str. 16), u kojoj je izvršena podjela rada, utemeljio je Henri Fayol, formulirajući 14 principa funkcioniranja menadžmenta. Iz Fayolovih se principa izvodi tradicionalni model upravljanja poduzećem: njegov je uzor vojna organizacija - sa strogom podjelom na izvršne i "zapovjedne" (menadžerske) položaje unutar organizacije, vezane uz planiranje i koordiniranje izvršenja radnih zadataka. Da bi se osiguralo učinkovito izvršavanje postavljenih zadataka, formaliziraju

se operativne procedure i uvode se poslovna pravila kao smjernica ponašanja unutar organizacije. Organizacijske strukture u tradicionalnom modelu organizacije stoga su visoko kompleksne, formalizirane i centralizirane.

Takav je pristup organiziranju i menadžmentu primjeren relativno mirnoj okolini koju karakteriziraju stalni rast i relativno snažna pozicija poduzeća u odnosu na kupce i konkurenciju, kao što je to i bio slučaj sve do velikih promjena naznačenih u prethodnom odjeljku ovoga rada. Promjene poslovnog okruženja zahtijevaju novu paradigmu organizacije i menadžmenta, koja se izražava kroz nove oblike organizacijskih struktura i sustava upravljanja (Sikavica, 1998.[a]; Sikavica, 1998.[b]), i kroz sve izraženiju potrebu sustavnog praćenja promjena u okolini i prilagođivanja poslovanja poduzeća provedbom odgovarajućih organizacijskih promjena. Na taj se način nekada statično postavljen koncept organizacije sve više dinamizira i postaje sve fluidniji, pa se sve veći broj znanstvenika i konzultanata počinje zanimati za probleme sustavnog praćenja i implementacije organizacijskih promjena.

### *Teorijsko određenje i glavne odrednice literature o menadžmentu promjena*

Općenito gledano, organizacijska se promjena može definirati kao proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline. Faza tranzicije između starog i novog rješenja kritično je razdoblje u kojem je stara organizacija već srušena, a nova još uvijek nije sasvim izgrađena. Stoga je organizacijske promjene potrebno pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, tj. upravljati njima, a ne ih pustiti da se “odvijaju svojim tijekom”. Ciljevi su toga procesa dvojaki: on mora osigurati prihvatljivo funkcioniranje organizacije u vrijeme tranzicije, ali i stalno usmjerivati proces promjena prema postavljenim ciljevima. U tom se smislu može uvesti pojam menadžmenta promjena (change management) i definirati ga uz pomoć tradicionalnog određenja procesa menadžmenta, koji prema Kreitneru predstavlja “proces rada sa drugima i putem drugih, na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa” (Kreitner, cit. u Buble, 1993., str. 3).

Uzevši u obzir i klasičnu identifikaciju funkcija menadžmenta, menadžment promjena mogao bi biti definiran kao dio procesa menadžmenta, zadaća kojeg je pratiti okolinu, planirati, implementirati i kontrolirati one promjene koje poduzeću omogućuju uspješno prilagođivanje tako spoznatim uvjetima u okolini. On se ostvaruje standardnim funkcijama menadžmenta: planiranjem promjena, organiziranjem za njihovo izvođenje, upravljanjem ljudskim potencijalima i vođenjem ljudi u vrijeme izvođenja promjena, jednako kao i kontrolom njihove implementacije. Kao glavne aktere menadžmenta promjena teorija identificira sponzore (ključne pojedince, obično pripadnike top-menadžmenta, koji iniciraju proces promjena i vode i motiviraju djelatnike u fazi tranzicije), agente (grupe ili pojedince koji planiraju i implementiraju promjene), i odvjetnike (grupe ili pojedince s vizijom o potrebnim promjenama, ali bez autoriteta i kontrole nad resursima potrebnima za

pokretanje promjena)<sup>3</sup>. Odvjetnici, uobičajeno, prvi zapažaju potrebu prilagođivanja organizacije, pa angažiranjem odgovarajućih sponzora pokreću takve procese.

Dosad su razvijeni mnogi različiti pogledi na prirodu procesa promjena, ali kao najutjecajniji mogu se izdvojiti ovi konceptualni procesni modeli organizacijskih promjena: (prilagođeno prema: Siegal et al; 1996.): univerzalni model organizacijskih promjena, koji svaku promjenu promatra kroz određene tipske faze, neovisne o objektu promjena (Lewin, cit. u: Robbins, 1997., str. 276-277); model promjena kao holističkog procesa suprotstavljanja silama institucijske inercije u tijeku tranzicije prema novom organizacijskom rješenju (Duck, 1993.); model promjena kao procesa individualnog prilagođivanja članova organizacije, koji je stoga promatran kroz prilagođivanje individualnog ponašanja (Beer, 1988.; Jick<sup>4</sup>, cit. u: Siegal, 1996.).

Pristup organizacijskim promjenama kao univerzalnom procesu najstariji je način opisivanja promjena. Taj pristup svaku promjenu promatra kroz tri ključne faze: "odmrzavanje" postojećeg organizacijskog ponašanja motiviranjem djelatnika za pokretanje promjene, "kretanje", odnosno implementaciju promjene projektiranjem novih organizacijskih rješenja i prilagođivanjem organizacijskog ponašanja, i na kraju - "zamrzavanje" novog stanja, da bi se postigla nova ravnoteža. Kao glavni nedostatak ovog modela često se navodi implicitna pretpostavka o relativno mirnoj okolini organizacije, tj. o organizaciji kao stabilnom entitetu, koji se mijenja polako i postupno, težeći ravnotežnom stanju.

Novija struja organizacijske teorije ističe neadekvatnost mehanicističkog pristupa menadžmentu u području upravljanja promjenama, zastupajući stajalište da je za uspješno provođenje promjena potreban holistički pristup, tj. povezivanje svih parcijalnih pristupa poboljšanju poslovanja uspostavljanjem zajedničke vizije i programima komuniciranja i usmjerivanja individualnog ponašanja. Kao ključni institucijski element upravljanja promjenama Duck (Duck, 1993.) predlaže uvođenje tima za upravljanje tranzicijom (Transition Management Team). Njegovi bi članovi morali biti visoko motivirani menadžeri visoke razine, sa zadaćama koje obuhvaćaju stvaranje općeg konteksta za provedbu promjena, stimuliranje rasprave i komuniciranja o svrsi i načinu provedbe promjena, osiguravanje resursa za planiranje i implementaciju promjena, koordinaciju pojedinih inicijativa, aktivnosti i poruka vezanih uz promjene u kongruentnu cjelinu, jednako kao i rješavanje problema i otpora promjenama na razini pojedinaca i grupa djelatnika.

Pristup organizacijskim promjenama tretiranjem pojedinačnih reakcija onih, koje te promjene tangiraju, često se poziva na Kübler-Rossov model negativnih psiholoških reakcija, koji se sastoji od osam faza: stabilnosti, imobilizacije, negacije, bijesa, pogađanja, depresije, testiranja i prihvaćanja promjene (cit. u: Conner, 1998.,

---

<sup>3</sup> Podjela na sponzore, agente i odvjetnike (advokate) promjena je veoma prisutna u literaturi o upravljanju promjenama. Za detaljniji opis pogledati npr. u: (Conner, 1998., str. 106-109).

<sup>4</sup> Vidjeti: Jick, T.D.: "The Recipients of Change", Teaching note 9-491-039, HBS Press, Boston, 1990.

str. 131-135). U taj bi se pristup mogao uvrstiti i niz radova koji stavljaju u odnos koristi od promjene u odnosu na "cijenu" koju je potrebno platiti za njezinu provedbu (vidjeti npr. Beer, 1988.), a na kojima se zasniva i poznata "formula otpora promjenama" (Beckhard i Pritchard, 1992.). Dalji je pregled teorijskih modela organizacijskih promjena izvan dosega ovoga rada, ali je korisno napomenuti da veoma opširne preglede dostupne literature o upravljanju promjenama daju Siegal i suradnici (vidjeti: Siegal et al., 1996., str. 61) i Schumacher (Schumacher, 1997., str. 61-78).

Sa stajališta strategije i metodologije provedbe promjena često se postavlja pitanje osnovnog načina njihove implementacije, pri čemu se izdvajaju dva pristupa: revolucionarni i evolutivni. Kao osnovne postavke evolutivnog pristupa implementaciji promjena najčešće se izdvajaju (Stoddard i Jarvenpaa, 1995.):

- (1) Brzina promjena mora biti prilagođena sposobnostima ljudi da ih prihvate, a kao glavni čimbenici uspjeha navode se otvorena i iskrena komunikacija i motiviranje tangiranih pojedinaca.
- (2) Implementacija promjena ne može se planirati u potpunosti, pa je stoga u nju potrebno uključiti sve one koje će promjena pogoditi (tangirati).
- (3) Stoga se kao optimalna strategija implementacije preporučuje postupno napredovanje prema željenom stanju u dužem vremenskom razdoblju.

Kao glavna načela revolucionarnog pristupa provedbi promjena na istom se mjestu navode:

- (1) Promjena se ne može uspješno provesti postupno, niti taj proces može biti ugodan; tranzicija iz starog u novo stanje traži "radikalnu promjenu paradigme", zato što postojeći "red stvari" ograničuje mogućnosti provođenja promjene i teži održavanju statusa quo.
- (2) Optimalni način implementacije promjena jest revolucionarna strategija, osnovica kojih je brzo i nemilosrdno "demitiranje" postojećih struktura - kada su jednom "svi mostovi spaljeni", djelatnici prihvaćaju promjenu kao jedinu alternativu.
- (3) Promjene je potrebno implementirati odozgo (tj. promjene mora inicirati i implementirati top menadžment) uz podršku vanjskih konzultanata, neopterećenih dosadašnjim načinom funkcioniranja organizacije.

Na osnovi iznesenih glavnih strategija implementacije promjena nastali su brojni programi i pristupi koji kombiniraju upravljanje promjenama sa drugim čimbenicima, po prosudbi njihovih autora ključnima za uspjeh u turbulentnoj i nepredvidljivoj poslovnoj okolini. Svakako je bitno napomenuti da se cjelovito upravljanje kvalitetom (Total Quality Management) zasniva na filozofiji kontinuiranog, evolutivnog unapređenja (vidjeti npr. Sashkin i Kisser, 1991.)<sup>5</sup>, a "pokret"

---

<sup>5</sup> Tako jedna od poznatih "14 točaka za transformaciju menadžmenta" poznatog "guru" pokreta kvalitete W.E. Deminga govori da je jedan od ključnih čimbenika TQM-a "stalno i trajno poboljšanje sustava proizvodnje i pružanja usluga" (prema: Sashkin i Kisser, 1991., str. 28).

reinženjeringa poslovnih procesa (Business Process Reengineering) poziva se na potrebu dramatičnog i radikalnog "raskida" s poslovnom tradicijom (Hammer, 1990.).

Za dalju teorijsku obradu odabrano je uže područje definiranja i mjerenja potrebnih kompetencija i potencijala za provedbu organizacijskih promjena, za koje se drži da je nedovoljno analizirano, kako s teorijskog stajališta, tako i u smislu relevantnih empirijskih istraživanja.

### ***Kompetencije za provedbu organizacijskih promjena: teorijske pretpostavke***

U okviru razmatranja kompetencija<sup>6</sup> za provedbu organizacijskih promjena potrebno je definirati ukupnu razinu kompetencija koje na tom području posjeduju poduzeće, ali i razraditi analitički model koji bi ukazao na osnovne čimbenike i omogućio parcijalnu analizu kompetencija za upravljanje organizacijskim promjenama. Stoga se u ovom istraživanju predlaže uporaba pojma organizacijskog potencijala za upravljanje promjenama u smislu označivanja ukupne razine kompetencija poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama. Dalje, ovaj bi se pojam mogao precizije definirati kao stupanj u kojem je poduzeće osposobljeno za samostalno izvođenje velikih i složenih projekata organizacijskog (re)strukturiranja.

Pojam organizacijskog potencijala, prema gornjoj definiciji, podrazumijeva postojanje stručnih kadrova, ali i odgovarajuće razine specijalističkih znanja i sposobnosti vezanih uz planiranje, implementaciju i kontrolu organizacijskih promjena, usmjerenih prema dostizanju ciljeva poduzeća. Kao ključne sadržajne determinante organizacijskog potencijala izdvajaju se: angažman i autoritet top-menadžmenta (Uprave - direktora) u pitanjima poboljšanja organizacije, postojanje i karakteristike specijaliziranih kadrova koji se bave organizacijskim problemima, postojanje specijaliziranih informatičkih kadrova i njihov aktivan angažman u procesima organizacijskih promjena i ukupan korpus znanja o upravljanju promjenama, formalno dostupan u obliku interne metodologije ili propisanog načina upravljanja organizacijskim promjenama.

Promjena je uvijek disruptivan događaj, popraćen odgovarajućim stupnjem stresa i psihološke nelagode pojedinaca, koji, u slučaju neadekvatnog upravljanja promjenama, rezultiraju različitim oblicima otpora (Carnall, 1995., str. 141-143). Stoga se u okviru teorijskih razmatranja često ističe značaj iniciranja i stalnog poticanja na promjene na svim hijerarhijskim razinama kao jednog od ključnih čimbenika uspjeha promjena, bez kojih sile inercije učinkovito apsorbiraju napore pojedinaca koji inzistiraju na promjenama (Conner, 1998., str. 117-120). Kao inicijator (sponzor) promjena u poslovnoj organizaciji najčešće se spominju članovi

---

<sup>6</sup> U istraživanju se koristi pojam kompetencije, da bi se obuhvatile različite materijalne i nematerijalne komponente sposobnosti za upravljanje promjenama, analogno pojmu "ključnih kompetencija", kojim su se u kontekstu strateškog upravljanja koristi za označivanje sposobnosti poduzeća za stjecanje konkurentne prednosti integracijom raznovrsnih znanja i resursa u stvaranju novih proizvoda (prema: Prahalad i Hamel, 1990.).



top-menadžmenta koji posjeduju odgovarajuću viziju prilagođivanja poduzeća trendovima u okolini, leaderske<sup>7</sup> sposobnosti (o kojima opširno raspravlja Kotter, 1995.) i pristup resursima potrebnima za učinkovitu provedbu promjena. Poseban naglasak na iniciranje i sponzoriranje promjena na visokoj razini, i na tzv. "top-down"<sup>8</sup> strategiju njihove implementacije, stavljaju programi radikalnih promjena poput reinženjeringa poslovnih procesa (vidjeti: Hammer, 1993., str. 103-108; Hammer, 1995., str. 35-49).

Drugi je ključni čimbenik uspješne provedbe programa organizacijskih promjena svakako postojanje adekvatnih, profesionalnih kadrova, koji se bave problemima mjerenja ili ocjenjivanja boniteta postojeće organizacije i projektiranja i implementiranja novih organizacijskih rješenja. Naime, iako je organiziranje jedna od glavnih funkcija menadžmenta, smatra se da prosječan menadžer, bez pomoći profesionalnih kadrova za organizaciju, može na zadovoljavajući način obavljati poslove organiziranja samo u malom poduzeću (Buble, 1995., str. 275). U srednjim i velikim poduzećima postaje prijeko potrebno angažirati profesionalne organizatore, bilo formiranjem posebne organizacijske jedinice ili stalnim angažmanom vanjskih konzultanata. Tablica koja slijedi ukazuje na potreban opseg profesionalnih kadrova s područja organizacije prema veličini poduzeća.

Tablica 1.

OPTIMALNI BROJ IZVRŠITELJA NA POSLOVIMA ORGANIZACIJE PREMA  
VELIČINI PODUZEĆA

Veličina poduzeća	Broj i specifikacija radnih mjesta u službi za organizaciju
Do 500 zaposlenih	Referent za planiranje, analizu, organizaciju i nagrađivanje - 1 izvršitelj (VSS)
Od 500 do 1500 zaposlenih	Referent za organizaciju i nagrađivanje - 1 izvršitelj (VSS)
Od 1500 do 2000 zaposlenih	Projektant organizacije - 1 izvršitelj (VSS)
Od 2500 do 3000 zaposlenih	Projektant organizacije - 2 izvršitelja (VSS)
Od 3500 do 5000 zaposlenih	Vodeći projektant organizacije - 1 izvršitelj (VSS); Projektant organizacije - 2 izvršitelja (VSS)
Od 5000 do 7000 zaposlenih	Rukovoditelj odjela za organizaciju - 1 izvršitelj (VSS); Projektant organizacije - 4 izvršitelja (VSS)

Izvor: Buble, 1995., str. 279.

<sup>7</sup> U gornjem se kontekstu pojam vođenja (liderstva) tumači na tradicionalni način, tj. kao sposobnost menadžera za neprinudno usmjerivanje suradnika prema unaprijed definiranim ciljevima (Buble, 1993., str. 291), koji se u ovom slučaju odnose na proces implementacije organizacijskih promjena.

<sup>8</sup> O različitim strategijama implementacije novih organizacijskih rješenja vidjeti: (Buble, 1995., str. 18-20).

Dalje, suvremeni koncept upravljanja promjenama poklanja veliku pažnju kadrovima koji se bave informatičkim poslovima i njihovom aktivnom uključivanju u promjene. Naime, u posljednje se vrijeme uvelike ukazuje na opasnosti "lijep-ljenja" modernih informatičkih rješenja na postojeću organizacijsku strukturu i sustav menadžmenta, umjesto korištenja potencijala informatičke tehnologije za izgradnju inovativnih organizacijskih struktura i sustava upravljanja. Takav pristup u potpunosti "izvrće" logiku tradicionalnog projektiranja organizacije i upravljanja promjenama, koji zagovaraju strukturiranje organizacije u skladu s principima industrijskog inženjeringa<sup>9</sup>, pri čemu se informacijska infrastruktura i organizacijski sustavi (uključivši i informatička sustav kao najvažniji javni oblik informatičke tehnologije) smatraju "potpornim stupovima" pojedinih funkcija, divizija ili drugih organizacijskih entiteta. Stoga se smatralo razumnim prvo dizajnirati organizacijske jedinice i radne procese, a zatim iz "repertoara" postojeće informatičke opreme odabrati ono rješenje koje se najbolje uklapa u izabrani organizacijski dizajn.

Nasuprot takvom, tradicionalnom stajalištu, danas prevladava mišljenje o potrebi primjene informatičke tehnologije kao jedne od osnovnih "poluga" za izlazak iz statusa quo, tj. za koncipiranje i implementaciju organizacijskih promjena (Davenport i Short, 1990.), i to prije svega na područjima intelektualnog rada i pružanja usluga, koji dominiraju u industrijskoj strukturi razvijenih zapadnih zemalja. Stoga se može reći kako, u novom kontekstu upravljanja promjenama, informatički kadrovi postaju jednim od ključnih čimbenika implementacije promjena u organizaciji, tj. jednim od najvažnijih agenata promjena (Markus i Benjamin, 1996.).

Kao posljednji čimbenik kompetencija za provedbu organizacijskih primjena, navedena je "metodologija" kao oblik sređenog znanja o procesu o kojem se radi. Sam se pojam metodologije općenito definira kao "sistematski i jasno definiran način za postizanje cilja" (Manganelli i Klein, 1994., str. 23.), a njegovo se značenje može opisati kroz stvaranje osnovnog okvira za promišljanje procesa, čijim se izvođenjem želi postići neki cilj. Metodologija organizacijskih promjena zato nije ništa drugo do sistematski analitički okvir svih aktivnosti koje profesionalni organizator mora provesti u procesu izgradnje nove ili poboljšanja postojeće organizacije, kao odgovoru na izazove iz poslovne okoline. Potreba za postojanjem metodologije može se najbolje ustanoviti usporedbom s potpuno oprečnim pristupom, poznatijim kao "ad-hoc pristup" (pristup zasnovan na "improvizaciji").

Svaki se proces može izvoditi ad-hoc, bez posebnog plana, rješavajući probleme "u hodu", odnosno pokušavajući postići cilj bez prethodnog promišljanja sadržaja i slijeda koraka koje pritom valja izvesti, kao i rokova i raspoloživih resursa za njihovu provedbu. No, takav je pristup primjenjiv samo kod manjih i manje zahtjevnih organizacijskih promjena. Svaki veći i (ili) složeniji organizacijski zahtjev osuđen je na neuspjeh ako se prilikom njegova izvođenja koristi ad-hoc pristupom, bilo zbog kritičkog nedostatka resursa, bilo zbog "probijanja" rokova, naglog pada

---

<sup>9</sup> Industrijski je inženjering "škola" znanosti o organizaciji, koja je, slijedeći rad F. W. Taylora, težila preciznom određivanju "najboljih" metoda za obavljanje pojedinih tipova industrijskog rada.

moralna i visoke razine opstrukcije djelatnika uključenih u promjene ili zbog nekog drugog razloga.

## **Empirijsko istraživanje potencijala velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje promjenama**

### *Cilj i sadržajne determinante istraživanja*

Navedena se faza istraživanja odnosila na empirijsku provjeru potencijala velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama, i to na osnovi izloženog teorijskog modela. Njezin je osnovni cilj vezan uz utvrđivanje sposobnosti naših velikih poduzeća za organizacijsko prilagođivanje velikim izazovima u poslovnoj okolini, koji će uslijediti uključivanjem Hrvatske u globalne gospodarske tokove.

Istraživanje je usmjereno upravo na sektor velikih poduzeća, jer se pokazuje da on još uvijek predstavlja okosnicu naše industrijske strukture. Naime, postojeća istraživanja te problematike ukazuju na to kako mali poduzetnici, iako sa stajališta veličinske strukture predstavljaju dominantan industrijski sektor, još uvijek nisu u stanju preuzeti ulogu "pokretača" hrvatskoga gospodarstva (Pavić, 1997.). No, velika poduzeća, iako i dalje dominiraju nad malim i srednjim poduzećima sa stajališta udjela u zapošljavanju, vlasništva nad dugotrajnom imovinom i ostvarenih prihoda pokazuju visok stupanj neučinkovitosti u odnosu na sektor malog gospodarstva, razmatrajući udjel u ukupnom gubitku gospodarstva, ali i ukupan financijski rezultat pojedinog sektora (Kandžija, 1997.; Kovačević, 1998.).

Osim toga, naša velika poduzeća imaju i veliki broj nedostataka, zajedničkih svim velikim poslovnim sustavima nastalima u vrijeme socijalizma, kao što su višak radne snage u odnosu na stvarne potrebe, nedostatak strateške orijentacije (strateška miopija), neadekvatna organizacijska struktura, itd. (Tipurić, 1996.). U tom smislu, velika bi se poduzeća mogla ocijeniti kao jedan od dijelova domaće industrijske strukture koji procesi globalizacije ponajviše ugrožavaju, što dodatno opravdava osnovnu istraživačku namjeru ovoga rada.

Budući da se cijeni da će upravo organizacijski potencijal za upravljanje promjenama predstavljati ključnu kompetenciju velikih poduzeća u procesu prilagođivanja zahtjevima globalnog tržišta, može se kazati da je spoznajni doprinos ovog istraživanja objektivno utvrđivanje vrijednosti toga potencijala, kako u sumarnom obliku, tako i prema pojedinim komponentama. Zbog tog su razloga komponente teorijskog modela organizacijskog potencijala za upravljanje promjenama (angažman i autoritet top-manadžmenta u pitanjima poboljšanja organizacije; postojanje i karakteristike specijaliziranih kadrova koji se bave organizacijskim problemima; postojanje specijaliziranih informatičkih kadrova i stupanj njihove uključenosti u procese organizacijskih promjena; metodološki pristup upravljanju promjenama) definirane kao glavne sadržajne odrednice istraživanja.

### ***Metodološki aspekti istraživanja: definicija osnovnog skupa i instrumenata istraživanja***

Izabran osnovni skup obuhvaća sva velika poduzeća proizvodne, uslužne i trgovinske djelatnosti<sup>10</sup> u hrvatskome gospodarstvu u godini 1997., za koja su postojali pouzdani podaci o broju djelatnika, podaci o financijskim rezultatima i o drugim relevantnim čimbenicima bitnima za njihovu identifikaciju<sup>11</sup>. Prilikom planiranja istraživanja, postavilo se - kao jedna od značajnih dilema - pitanje kriterija prema kojem bi se identificirao osnovni skup. Naime, poznato je da postoji veliki broj različitih kriterija za razvrstavanje poduzeća po veličini. Tako je 1996. Europska komisija definirala veliko poduzeće koristeći se dvama kriterijima<sup>12</sup>: veliko bi poduzeće, prema njezinoj odluci, moralo imati 250 ili više djelatnika, odnosno godišnji prihod od minimalno 40 milijuna ECU-a ili ukupna bilančna sredstva od minimalno 27 milijuna ECU-a. Hrvatski, pak, zakon o računovodstvu (Grubišić, 1998., str. 8) u velike poduzetnike ubraja pravne osobe koje zadovoljavaju dva od tri individualna kriterija, i to: više od 250 djelatnika, zbroj bilance nakon odbitka gubitaka iskazanog u aktivi u protuvrijednosti 8 milijuna DEM ili prihod u dvanaest mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti 16 milijuna DEM.

Iako su službeni kriteriji razvrstavanja poduzeća prema veličini višedimenzionalne prirode, pokazalo se da je dominantan kvantitativni kriterij za definiranje veličine poduzeća upravo broj djelatnika. Zbog toga je i u okviru ovoga istraživanja korišten upravo broj djelatnika kao jednodimenzionalni kriterij za identificiranje osnovnog skupa, čime je u velikoj mjeri pojednostavnjena provedba istraživanja. U svjetskoj praksi postoje prilično raznoliki kriteriji definiranja granica poduzeća prema broju radnika, koji uglavnom variraju prema karakteristikama nacionalnog gospodarstva.

Za potrebe ovoga istraživanja osnovni je skup definiran na osnovi broja djelatnika kao jednodimenzionalnog kriterija za razgraničenje velikih od malih i srednjih poduzeća. Pritom su donju granicu osnovnog skupa činila poduzeća sa 500 zaposlenih. Time je skup od 558 poduzeća, koja se prema Zakonu o računovodstvu smatraju "velikima", sužen na ukupno 172 poduzeća koja zapošljavaju barem 500 djelatnika. Budući da podjela nije ponderirana ni prema obilježjima djelatnosti, ni prema ostvarenom prihodu ili profitu, može se kazati kako je ona kondicijskog

---

<sup>10</sup> U istraživanje nisu uključene banke, štedionice, osiguravajuća društva i druge financijske institucije, jer se smatra da je njihova organizacija u dovoljnoj mjeri specifična da ju je teško kvalitetno obuhvatiti upitnikom namijenjenom proizvodnim, uslužnim i trgovačkim poduzećima.

<sup>11</sup> Istraživanje je pripremano u razdoblju od siječnja do travnja, a provedeno od početka travnja do svršetka srpnja godine 1999. U tom su trenutku na raspolaganju bili podaci o poslovanju poduzetnika na razini industrijskih grana Zavoda za platni promet i podaci Hrvatske gospodarske komore o poslovanju poduzetnika na razini poduzeća, koji su se odnosili na godinu 1997. Podaci za 1998. postali su dostupni tek pošto su svi podaci dobijeni istraživanjem već obrađeni.

<sup>12</sup> Izvor: Odluka Europske komisije (European Commission) od 3. travnja 1996., cit. u: "A3 Euro: Wirtschaftsinformationen zur Neuen Währung", br. 7a/1999., str. 44).

karaktera. No, ovakav se metodološki pristup opravdava svrhom i ciljevima istraživanja te dosadašnjom praksom razgraničavanja poduzeća prema veličini u sličnim istraživanjima<sup>13</sup>. Tako definiran osnovni skup može se relativno jednostavno obuhvatiti raspoloživim instrumentima prikupljanja podataka, zbog čega je donesena odluka da se istraživanjem obuhvati čitava populacija (osnovni skup), tj. svih 172 poduzeća. Istraživanje je provedeno poštanskom anketom, namijenjenom glavnom menadžeru (generalnom direktoru ili predsjedniku Uprave), odnosno direktoru ili članu top-menadžmenta (Uprave), zaduženom za strateško planiranje i upravljanje.

Kao osnovni instrument prikupljanja podataka za potrebe ovoga istraživanja poslužio je anketni upitnik odaslan glavnim direktorima, odnosno predsjednicima Uprave svih poduzeća koja su činila osnovni skup. Upitnik je pokrивao složenu problematiku vezanu uz upravljanje organizacijskim promjenama, problematiku sposobnosti velikih hrvatskih poduzeća za provedbu organizacijskog restrukturiranja i stavove top-menadžmenta prema navedenoj problematici. Pitanja su bila mahom zatvorenog tipa, iako je u nekim slučajevima predviđena i mogućnost slobodnog formuliranja odgovora. Pitanjima s ponuđenim odgovorima nabiranja uglavnom se koristilo za utvrđivanje objektivnih činjenica, a za utvrđivanje stavova menadžera koristilo se pitanjima zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta, kod kojih je primijenjena diskretna skala sudova sa pet stupnjeva intenziteta<sup>14</sup>.

Anketiranje je provedeno poštom, što je, uzevši u obzir ograničena sredstva za provođenje istraživanja, bila jedina dostupna mogućnost za prikupljanje podataka. Često se naglašava kako je najveći nedostatak poštanske ankete relativno nizak stupanj povrata ispunjenih anketnih upitnika (10-20%), što dovodi u pitanje mogućnost verifikacije postavljenih hipoteza (Zelenika, 1998., str. 376), ali je, u ovom istraživanju postignuta relativno visoka stopa povrata ispunjenih anketnih upitnika: od ukupno poslanih 172, vraćena su 52 ispunjena upitnika, što daje stopu povrata od 30,23%. U tom se smislu može smatrati da dobijeni rezultati omogućuju reprezentativno zaključivanje o razmatranoj problematici.

### *Analiza rezultata istraživanja*

Zanimljivo je promotriti distribuciju primljenih odgovora prema broju zaposlenih, pri čemu se pokazuje kako u uzorku prevladavaju poduzeća sa brojem djelatnika koji se kreće između 500 i 1500 (76,9%), a koja bi se, uvjetno rečeno, mogla svrstati u grupu "manjih velikih poduzeća". Udio poduzeća s više od 1500 zaposlenih znatno je niži, a to se objašnjava činjenicom da se radi mahom o velikim sustavima u javnom ili većinskom državnom vlasništvu, čije je top-manadžere bilo veoma teško privoljeti na suradnju u istraživanju. Ipak se, prema udjelima poduzeća prema broju zaposlenih u promatranoj populaciji, može zaključiti da je za potrebe ovog istraživanja uzorak reprezentativan (tablica 2.).

<sup>13</sup> Vidjeti: Galetić i Tipurić, 1998.; Grubišić, 1998.

<sup>14</sup> Ovakav se tip diskontuirane skale i teoretski smatra najboljim rješenjem prilikom izrade poštanske ankete (vidjeti: Zelenika, 1998., str. 371).

Tablica 2.

DISTRIBUCIJA PODUZEĆA PREMA BROJU ZAPOSLENIH

Ukupno velikih poduzeća u uzorku			Ukupno velikih poduzeća u populaciji		
Broj zaposlenih	Frekv.	%	Broj zaposlenih	Frekv.	%
Do 1499 zaposlenih	40	76,9%	Do 1499 zaposlenih	138	80,2%
1500-2499 zaposlenih	4	7,7%	1500-2499 zaposlenih	18	10,5%
2500-3499 zaposlenih	3	5,8%	2500-3499 zaposlenih	6	3,5%
3500-4999 zaposlenih	3	5,8%	3500-4999 zaposlenih	3	1,7%
Više od 5000 zaposlenih	2	3,8%	Više od 5000 zaposlenih	7	4,1%
<b>Ukupno</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>Ukupno</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Izvor: Rezultati istraživanja.

Prva je komponenta modela organizacijskog potencijala za upravljanje promjenama, analizirana u okviru ovog istraživanja, liderski potencijal top-menadžmenta za pokretanje i održavanje organizacijskih promjena. Pritom svakako valja pripomenuti da metodologija predmetnog istraživanja nije usmjerena prema realnoj procjeni liderskog potencijala top-menadžmenta velikih poduzeća u provedbi organizacijskih promjena. Naime, teško je očekivati da će anketirani top-menadžeri biti objektivni u eventualnom kritiziranju vlastitog liderskog potencijala, koji čini jednu od bitnih komponenti njihova posla. Dodatni razlog, koji je motivirao izostavljanje direktno formuliranih pitanja o vlastitoj viziji i sposobnosti vođenja promjena, želja je za smanjenjem osobne osjetljivosti respondenata na sadržaj istraživanja, što se smatra jednim od osnovnih principa pri provođenju anketnog ispitivanja (vidjeti: Buble, 1995., str. 59-60). Stoga se pokušalo indirektno procijeniti ulogu koju je imao top-menadžment prilikom dosadašnjeg provođenja organizacijskih promjena. Rezultati dobijeni tim dijelom istraživanja korisno će poslužiti i prilikom analize drugih elemenata organizacijskog potencijala za promjene. Percepciju top-menadžmenta velikih hrvatskih poduzeća o utjecaju različitih subjekata prilikom dosadašnje provedbe organizacijskih promjena daje tablica 3.

Iz dobijenih se rezultata vidi kako više od 90% anketiranih menadžera najviše razine vjeruje da upravo oni vode proces promjena u poduzeću, jednako snažan utjecaj (prema mišljenju top-menadžmenta) niže razine menadžmenta posjeduju tek u 5,8% slučajeva, a zaposleni, koji nisu na menadžerskim mjestima, ni u jednom slučaju. Distribuciju gornjih varijabli prikazuje slika 2.

Iz slike 2. vidi se kako se poklapaju donji kvartil, medijan i gornji kvartil varijable koja opisuje utjecaj top-menadžmenta na provođenje organizacijskih promjena, što znači da praktično čitav ispitani uzorak menadžera najviše razine percipira sebe kao vodećeg čimbenika prilikom provođenja promjena u svom poduzeću. Zanimljivo je da anketirani menadžeri u većini slučajeva cijene utjecaj svojih suradnika kao osrednji ili veliki, a utjecaj radnika kao mali ili osrednji.

Tablica 3.

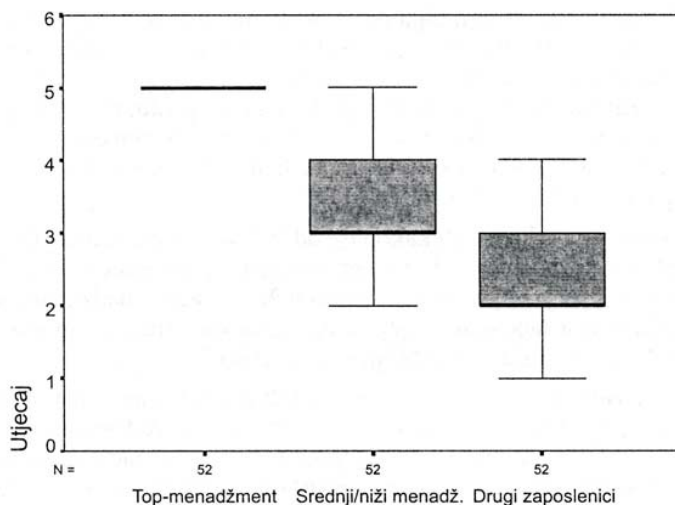
PERCEPCIJA STUPNJA UTJECAJA RAZLIČITIH ZAINTERESIRANIH STRANA  
(PREMA HIJERARHIJSKOM POLOŽAJU) PRILIKOM PROVOĐENJA  
ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U VELIKIM PODUZEĆIMA

Stupanj utjecaja	Utjecaj top- -menadžmenta		Utjecaj podređenih menadžera		Utjecaj nemenadžera	
	Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak
Zanemariv utjecaj	0	0%	2	3,8%	12	23,1%
Mali utjecaj	0	0%	3	5,8%	17	32,7%
Osrednji utjecaj	0	0%	23	44,2%	18	34,6%
Veliki utjecaj	5	9,6%	21	40,4%	5	9,6%
Vrlo veliki utjecaj	47	90,4%	3	5,8%	0	0%
<b>Ukupno</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Izvor: Rezultati istraživanja.

Slika 2.

DISTRIBUCIJA UTJECAJA POJEDINIH ZAINTERESIRANIH STRANA (PREMA  
HIJERARHIJSKOM POLOŽAJU) PRILIKOM PROVOĐENJA ORGANIZACIJSKIH  
PROMJENA U VELIKIM PODUZEĆIMA

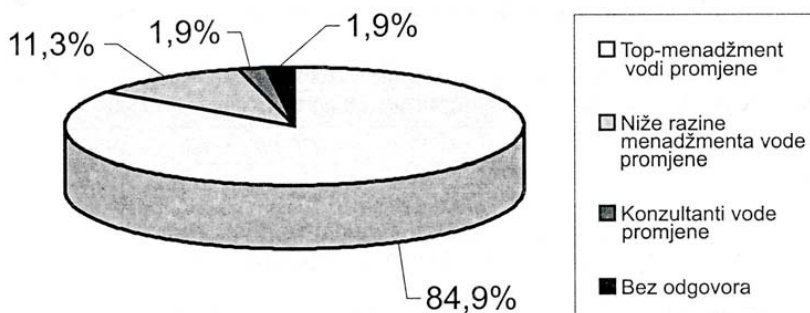


Osim toga, respondenti su svoje viđenje utjecaja na organizacijske promjene kvalificirali kako prikazuje slika 3. Iz iznesenih se podataka može zaključiti da

anketirani menadžeri najviše razine, kako u kvantitativnom, tako i u kvalitativnom smislu, percipiraju snažan vlastiti liderski položaj prilikom provođenja promjena, a to je u kontekstu organizacijskih promjena veoma značajno. Nažalost, zbog već spomenutih ograničenja, unutar provedenog istraživanja veoma je teško procijeniti stvarni liderski potencijal top menadžmenta naših velikih poduzeća.

Slika 3.

PERCEPCIJA VODSTVA PRILIKOM PROVEDBE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA



Ovo je istraživanje pokazalo kako velika hrvatska poduzeća na poslovima vezanim uz organizaciju, odnosno poslove vezane uz informacijske sustave, upošljavaju kadrove ovoga tipa (tablica 4.):

Tablica 4.

PROFESIONALNI ORGANIZATORI I INFORMATIČKI KADROVI U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Osoblje zaduženo za organizaciju	Frekvencija	%	Osoblje zaduženo za informacijski sustav	Frekvencija	%
Posebna služba (organizacijska jedinica)	7	13,5%	Posebna služba (organizacijska jedinica)	42	80,8% 82,4%*
Jedan ili više referenata (nema posebne službe)	2	3,8%	Jedan ili više inženjera ili tehničara - nema posebne službe	3	5,8% 5,8%*
Menadžment općenito	41	78,8%	Vanjski konzultanti	6	11,5% 11,8%*
Jedan menadžer ili nitko	2	3,8%	Bez odgovora	1	1,9%
Bez odgovora	0	0%			
<b>Ukupno</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>Ukupno</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Izvor: Rezultati istraživanja.

\* Izračunano na osnovi uzorka iz kojeg su izbačeni slučajevi bez odgovora.



Kao što pokazuju dobijeni rezultati, relativno mali udio anketiranih poduzeća (13,5%) ima posebnu službu ili referadu u čije radne zadaće ulaze i analiziranje, projektiranje i implementacija organizacijskih rješenja. Tim se poslom u najvećem broju poduzeća bavi menadžment, što je na prvi pogled i logično, zato što se organiziranje smatra jednom od glavnih funkcija svakog menadžera (Buble, 1993., str. 8-9). No, subjekt su ovoga istraživanja velika poduzeća u kojima je proces projektiranja i implementacije organizacijskih rješenja, testiranja njihovog boniteta i upravljanja organizacijskim promjenama složen u tolikoj mjeri da nije realno od viših razina menadžmenta očekivati da, uz ispunjavanje svakodnevnih poslovnih obveza, imaju dovoljno vremena i specijalističkih znanja potrebnih za obavljanje ove složene zadaće.

U velikim poduzećima, koja imaju posebne službe zadužene za projektiranje organizacije, angažirani su profesionalni organizatori u opsegu koji ilustrira tablica 5.

Tablica 5.

BROJ DJELATNIKA U SLUŽBAMA VELIKIH PODUZEĆA  
KOJE SE BAVE POSLOVIMA ORGANIZACIJE

Veličina poduzeća	Ukupno zaposlenih u službi zaduženoj za projektiranje organizacije				
	1 djelatnik	2 djelatnika	3 djelatnika	5 djelatnika	12 djelatnika
Od 500-1500 zaposlenih	1	1	1	1	0
Od 2500-3000 zaposlenih	0	0	0	1	1
Od 3000-3500 zaposlenih	0	0	0	1	0

Izvor: Rezultati istraživanja.

Također je zanimljivo promotriti kvalifikacijsku strukturu osoblja specijaliziranog za organiziranje, uključivši i kvalifikacijsku strukturu menadžmenta, kao ključnog subjekta organiziranja u našim velikim poduzećima. Iz dobijenih se podataka, koje prikazuje tablica 6, cijeni kako je ta struktura prilično povoljna<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Kvalifikacijska struktura odražava isključivo stupanj formalne naobrazbe angažiranog osoblja, pa stoga može poslužiti samo kao naznaka stvarnih znanja i sposobnosti, vezanih uz projektiranje i testiranje organizacijskih rješenja i provođenje organizacijskih promjena.

Tablica 6.

KVALIFIKACIJSKA STRUKTURA OSOBLJA KOJE SE BAVI  
ORGANIZACIJSKIM PITANJIMA

Kvalifikacijska struktura	Uključivši menadžment u stručno osoblje		Isključivši menadžment iz stručnog osoblja	
	Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak
VSS ili viša	31	59,6%	5	71,4%
Većinom VSS; manjim dijelom SSS	16	30,8%	2	28,6%
Većim dijelom VSS; manjim dijelom VŠS	1	1,9%	0	0%
Većinom SSS; manjim dijelom VSS	2	3,8%	0	0%
Nema internih kadrova koji se bave organizacijom	2	3,8%	0	0%
Ukupno	52	100%	7	100%

Izvor: Rezultati istraživanja.

Ako se u obzir uzme i kvalifikacijska struktura menadžmenta<sup>16</sup>, osoblje koje se bavi problemima organizacije u gotovo 60% slučajeva ima fakultetsku naobrazbu ili neki od znanstvenih stupnjeva (magisterij ili doktorat). Štoviše, osoblje koje se bavi problemima organizacije ima fakultetsku naobrazbu u više od 90% anketiranih poduzeća. Iako je uzorak poduzeća u kojima su poslovi, vezani uz organizaciju, formalno dodijeljeni nekoj organizacijskoj jedinici premali (7 poduzeća) da bi se moglo govoriti o reprezentativnim rezultatima, indikativno je da gotovo dvije trećine djelatnika dotičnih službi posjeduju visoku stručnu spremu ili neki znanstveni stupanj, a u svim anketiranim poduzećima u takvim službama prevladavaju visokoobrazovani kadrovi.

Brojni suvremeni pristupi organizacijskim promjenama zahtijevaju i potencijale u obliku obrazovanog informatičkog osoblja i podrazumijevaju njihovo aktivno uključivanje u implementaciju promjena. Već prikazani rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da je više od 80% anketiranih poduzeća ustrojilo posebnu organizacijsku jedinicu za obavljanje informatičkih poslova. Pritom je posebno zanimljivo spomenuti da približno 10% naših velikih poduzeća prati globalne trendove vezane uz outsourcing informacijskih usluga i te poslove povjerava vanjskim konzultantima, koji ih obavljaju u suradnji s menadžmentom poduzeća.

<sup>16</sup> Naime, prije prikazani rezultati pokazali su kako je u većini anketiranih poduzeća, u nedostatku specijaliziranih kadrova, isključivo menadžment nadležan za rješavanje organizacijskih problema.

Kvalifikacijska struktura informatičkog osoblja<sup>17</sup> u promatranim poduzećima može se isto tako prosuditi kao povoljna. Naime, dok u 15% poduzeća većinu toga osoblja čine kadrovi s visokom naobrazbom ili znanstvenim stupnjem, u 27% slučajeva najveći dio kadrova ima visoku, a manji dio srednju naobrazbu. Tek u 5% slučajeva većina djelatnika, koji rade na informatičkim poslovima, ima srednju naobrazbu. Ukupno 4 poduzeća ili 7,7% nemaju specijalizirano informatičko osoblje unutar poduzeća, što je približno usporedivo s udjelom poduzeća koja su u outsourcing dala aktivnosti vezane uz informacijski sustav. Iako se iz dobijenih rezultata može zaključiti da velika poduzeća imaju visok organizacijski potencijal u obliku obrazovanih informatičkih kadrova, potrebno je ispitati stupanj u kojem se informatičko osoblje uključuje u provedbu organizacijskih promjena. Rezultati istraživanja, koje prikazuje tablica 7., naznačuju da se informatičko osoblje aktivno uključuje u organizacijske promjene, ali se pritom "informatičari" u većoj mjeri ne angažiraju u području poslovne organizacije i menadžmenta, već se zadržavaju na tehničkim pitanjima.

Tablica 7.

ODNOS SPECIJALIZIRANOG INFORMATIČKOG OSOBLJA PREMA  
PROVEDBI ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

Odnos informatičkog osoblja prema promjenama	Frekvencija	%
Informatičko osoblje predlaže ili vodi proces provedbe promjena.	4	7,7%
Informatičko se osoblje aktivno uključuje u provedbu promjena, ali se ograničuje na vlastito područje (izgradnju informacijskih sustava).	23	44,2%
Informatičko osoblje uredno izvršava sve obveze pri provođenju promjena ali se u njega aktivno ne uključuje.	11	21,2%
Informatičko osoblje ne zanimaju poslovni, već samo tehnički problemi.	11	21,2%
Nema specijaliziranog informatičkog osoblja	3 <sup>17</sup>	5,8%
Ukupno	52	100%

Izvor: Rezultati istraživanja.

No, u kontekstu implementacije promjena, veoma je zabrinjavajuće to što se više od 40% informatičkih kadrova aktivno ne uključuje u proces provođenja organizacijskih promjena, odnosno uopće ih ne zanimaju problemi poslovanja vlastitoga

<sup>17</sup> Potrebno je spomenuti kako u većem broju pitanja varira prosudba menadžera o vlastitim informatičkim kadrovima. Pritom je očito kako su neki od anketiranih menadžera, npr., na pitanje vezano uz odnos informatičkog osoblja prema organizacijskim promjenama, odgovorili imajući na umu vanjske konzultante (tj. poduzeća kojima je kroz outsourcing povjerena brig o informacijskom sustavu). No, za potrebe ovoga rada takva je interpretacija sasvim zadovoljavajuća.

poduzeća. Udio od 7,7% informatičara zainteresiranih za preuzimanje jedne od vodećih uloga u procesu upravljanja promjenama svakako je premali, i ukazuje, zajedno s ostalim rezultatima, na nedovoljan angažman kadrova specijaliziranih za informacijsku tehnologiju izvan područja njihovih specifičnih tehničkih kompetencija.

Usporede li se gornji rezultati s ocjenom koju su anketirani menadžeri najviše razine dali profesionalnim organizatorima, informatičarima i vanjskim konzultantima u provedbi organizacijskih promjena, mogu se kontrolirati već iznesene prosudbe.

Tablica 8.

PERCEPCIJA ULOGE PROFESIONALNIH KADROVA U PROVEDBI ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

Stupanj utjecaja	Utjecaj “organizatora”		Utjecaj “informatičara”		Utjecaj konzultanata	
	Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak
Zanemariv utjecaj	5	9,6% 11,6%*	7	13,5% 14,0%*	13	25,0% 26,0%*
Mali utjecaj	7	13,5% 16,3%*	14	26,9% 28,0%*	13	25,0% 26,0%*
Osrednji utjecaj	16	30,8% 37,2%*	19	36,5% 38,0%*	13	25,0% 26,0%*
Veliki utjecaj	10	19,2% 23,3%*	9	17,3% 18,0%*	9	17,3% 18,0%*
Veoma veliki utjecaj	5	9,6% 11,6%*	1	1,9% 2,0%*	2	3,8% 4,0%*
Bez odgovora	9	17,3%	2	3,8%	2	3,8%
Ukupno	43	100%	52	100%	52	100%

Izvor: Rezultati istraživanja.

\* Izračunano na osnovi uzorka iz kojeg su izbačeni slučajevi bez odgovora.

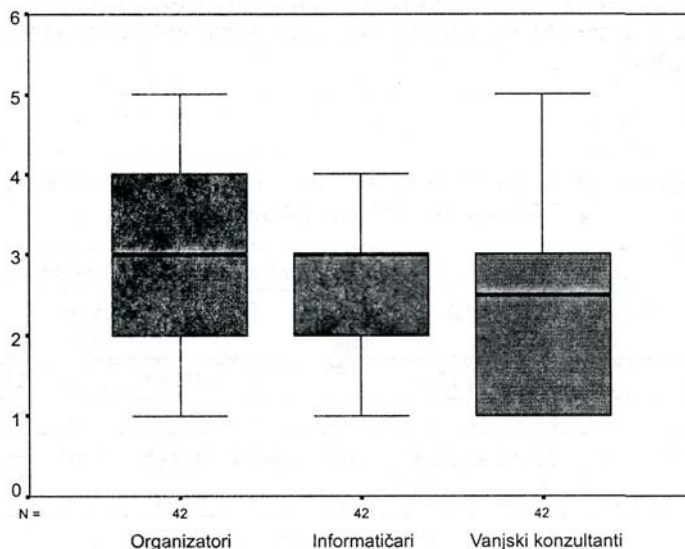
Budući da su gornji podaci ordinalni onda je njihovu distribuciju najbolje grafički prikazati putem box-plot dijagramom. Iz njega se vidi kako u prosjeku (vlastito) organizacijsko i informatičko osoblje ima osrednji utjecaj na organizacijske promjene, pri čemu je distribucija uloge organizacijskog osoblja znatno pomaknuta prema višim vrijednostima. Zbog toga se može zaključiti da se profesionalni organizatori u dosadašnjoj praksi implementacije promjena preferiraju pred informatičkim osobljem<sup>18</sup>. Također je zanimljivo primijetiti kako se vanjskim

<sup>18</sup> Ovaj je zaključak očekivan, jer se u kontekstu ovoga pitanja u “organizacijsko osoblje” ne ubrajaju samo profesionalni organizatori, kojih u promatranim poduzećima ima veoma malo (tek je 7 poduzeća formiralo posebne službe koje se bave organizacijskim pitanjima), već i različite razine menadžmenta. Sa druge je strane, većina anketiranih poduzeća formirala specijalizirane informatičke službe ili odjele, pa se stoga pojam “informatičkog osoblja” u okviru ovog dijela analize zaista i

konzultantima dosad nije u većoj mjeri povjeralo odlučivanje o organizacijskim promjenama, a ni njihovo izvođenje.

Slika 4.

#### DISTRIBUCIJA PODATAKA O ULOZI PROFESIONALNIH KADROVA PRILIKOM ORGANIZACIJSKIH PROMJENA



Posljednja je komponenta organizacijskog potencijala poduzeća za uspješno upravljanje promjenama postojanje vlastite metodologije<sup>19</sup> ili formalno propisanog načina provedbe organizacijskih promjena. Druga, jednako vrijedna mogućnost jest korištenje konzultantskih metodologija, pri čemu se kao jedini problem mogu izdvojiti često visoki troškovi konzultantskih usluga.

Najgore je rješenje čisto empirijski (ad-hoc) pristup (re)strukturiranju organizacije, koji podrazumijeva provedbu organizacijskih promjena kao odgovor na poslovnu krizu i pritisak poslovnog okruženja, i to bez posebnog planiranja i pripreme. Rezultati istraživanja ukazuju na to da se najveći broj poduzeća prilikom provedbe organizacijskih promjena koristi vlastitom metodologijom, kao što prikazuje tablica 9.

odnosi na profesionalce tehničke struke, zaposlene u dotičnim organizacijskim jedinicama velikih poduzeća.

<sup>19</sup> S teoretskog se aspekta može izdvojiti nekoliko pristupa projektiranju organizacije: trajni ad-hoc pristup, povremeni (i privremeni) ad-hoc pristup i planski pristup (Buble, 1995., str. 13-16). Prilikom provedbe istraživanja nije se diferencirao trajni od privremenog ad-hoc pristupa, a planski je pristup diferenciran prema izvoru organizacijskog znanja: interni (vlastita metodologija) ili eksterni (konzultantska metodologija).

Tablica 9.

### KORIŠTENI PRISTUP ORGANIZIRANJU

Pristup organiziranju	Frekv.	%	Pristup organiziranju	Frekv.	%
Vlastita metodologija	19	36,5	Metodologija i iskustvo	4	7,7
Konzultantska metodologija	8	15,4	Oslanjanje na iskustvo	1	1,9
Ne postoji metodologija	20	38,5	Ukupno	52	100,0

Izvor: Rezultati istraživanja.

No, ti su rezultati veoma zanimljivi zbog činjenice da je tek 13,5% anketiranih poduzeća ustrojilo posebne službe zadužene za praćenje i projektiranje organizacije (tablica 4). S toga je stajališta udio od 36,5% poduzeća, koja tvrde da posjeduju internu metodologiju ili formalni način provođenja organizacijskih promjena, začuđujuće visok, ali se idućih 15,4% poduzeća koristi eksternom metodologijom organizacijskih promjena. Budući da se nijedno od anketiranih poduzeća ne oslanja na vanjske konzultante u projektiranju organizacije, navedeni bi podatak morao ukazivati na jednokratno angažiranje konzultanata i na apsorpiranje njihovih znanja i metoda, iako je takav zaključak prilično nepouzdan. Naime, moguće je da su respondenti jednostavno nerealno odgovarali na pitanje o korištenom pristupu organiziranju. Kao što se moglo i pretpostaviti, većina se anketiranih poduzeća (približno 40%) koristi ad-hoc pristupom projektiranju organizacije, iako je realni udio ove skupine vjerojatno čak i dvostruko veći. Da bi se ipak stekao dojam o općim tendencijama vezanima uz projektiranje organizacije, korisno je promotriti dobijene podatke ovisno o tipu kadrova koji obavlja organizacijske poslove (tablica 10.).

Tablica 10. opisuje postojeću praksu projektiranja organizacije i upravljanja promjenama u našim velikim poduzećima, na osnovi čega se može ustvrditi da: poduzeća, koja su formirala posebne službe za praćenje i projektiranje organizacije, mahom formaliziraju organizacijska znanja u obliku formalne metodologije; poduzeća, u kojima projektiranje organizacije ulazi u opća zaduženja menadžmenta, u najvećoj se mjeri koriste ad-hoc pristupom organiziranju; koristi li se, i kako, eksterno (konzultantsko) znanje, na osnovi dobijenih rezultata ne može se jasno utvrditi.

Tablica 10.

TIP KORIŠTENE METODOLOGIJE U OVISNOSTI O OSOBLJU  
ZADUŽENOM ZA (RE)ORGANIZACIJU

Vrsta organizacijskog osoblja	Pristup organiziranju - tip korištene metodologije					Ukupno
	Vlastita	Konzultantska	Ne postoji	Istovremeno s iskustvenim pristupom	Iskustveni pristup	
Posebna služba (org. jedinica)	5 71,4%	1 14,3%	1 14,3%	0 0%	0 0%	7 100,0%
Menadžment općenito	11 26,8%	6 14,6%	19 46,3%	4 9,8%	1 2,4%	41 100,0%
Jedan ili više referenata (nema posebne službe)	2 100,0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 100,0%
Jedan menadžer ili nitko	1 50,0%	1 50,0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 100,0%
<b>Ukupno</b>	<b>19 36,5%</b>	<b>8 15,4%</b>	<b>20 38,5%</b>	<b>4 7,7%</b>	<b>1 1,9%</b>	<b>52 100,0%</b>

Izvor: Rezultati istraživanja.

### Zaključna razmatranja

Istraživanje pojedinih komponenti potencijala velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama dovelo je do ovih zaključaka:

- (1) Anketirani menadžeri najviše razine percipiraju svoju ulogu prilikom provođenja organizacijskih promjena kao lidersku, iako ne postoje dovoljni dokazi za donošenje čvrstog zaključka o visokom liderskom potencijalu respondenata.
- (2) Poslovima procjene kvalitete organizacijskog rješenja i projektiranja organizacije i implementacije organizacijskih promjena u najvećem se broju promatranih poduzeća bavi menadžment, umjesto specijaliziranih (profesionalnih) organizacijskih kadrova, što se sa stajališta veličine poduzeća može smatrati potpuno neprimjerenom situacijom. Utješno je to što se kvaliteta posebnih službi za rješavanje organizacijskih problema (a koje postoje tek u 13,5% anketiranih poduzeća) može smatrati zadovoljavajućom, kako po broju, tako i po kvalifikacijskoj strukturi angažiranih kadrova.
- (3) Analiza pokazuje da naša velika poduzeća posjeduju visoki potencijal u obliku obrazovanih informatičkih kadrova, ali uz potpuno neadekvatan angažman spomenutih kadrova u okviru upravljanja promjenama.

- (4) Visoki udio anketiranih poduzeća posjeduje vlastitu metodologiju ili formalno definiran način provedbe organizacijskih promjena, pri čemu se može utvrditi veza između formalnih metoda projektiranja organizacije i postojanja posebnih službi za organizacijska pitanja, jednako kao i povezanost ad-hoc metoda projektiranja organizacije s angažmanom menadžmenta na organizacijskim pitanjima.

Na osnovi iznesenih parcijalnih zaključaka može se ustvrditi da ne postoji dovoljno dokaza koji bi ukazali na sposobnost velikih poduzeća da samostalno provedu krupne i radikalne organizacijske promjene, koje se smatraju potrebnim uvjetom za preživljavanje tog nedovoljno konkurentnoga sektora našeg gospodarstva u uvjetima globalizacije. Pritom posebno zabrinjavaju: nedostatak stručnih kadrova s područja organizacije, pretežita orijentacija na ad-hoc metode upravljanja promjenama i projektiranja organizacije, kao i nedovoljno korištenje postojećih i stručnih informatičkih stručnjaka izvan područja njihovih uskih tehničkih kompetencija. U tom se smislu može donijeti opći zaključak o nedovoljnom organizacijskom potencijalu velikih hrvatskih poduzeća u upravljanju promjenama i njihovim menadžerima skrenuti pažnju na potrebu brze izgradnje potrebnih kompetencija (osobito u području projektiranja organizacije), bilo razvitkom vlastitih kadrova ili angažiranjem vanjskih konzultanata.

#### LITERATURA:

1. *Beckhard, R.; Pritchard, W.*: "Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations", Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
2. *Beer, M.*: "HBS Teaching Note 9-488-037", Harvard Business School Press, Boston, 1988.
3. *Buble, M.*: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 1993.
4. *Buble, M.*: "Metodika projektiranja organizacije", Ekonomski fakultet Split, Split, 1995.
5. *Buble, M.* (ur.): "Strategijski management", Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.
6. *Carnall, C.*: "Managing Change in Organizations" (Second edition), Prentice Hall, Hertfordshire, 1995.
7. *Conner, D. R.*: "Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail", Wiley & Sons, Chichester, 1998.
8. *Davenport, T. H.; Short, J. E.*: "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Summer 1990., str. 11-27.
9. *Duck, J. D.*: "Managing Change: The Art of Balancing", Harvard Business Review, Vol. 71, No. 6, 1993., str. 109-118.
10. *Fraser, J.; Oppenheim, J.*: "What's new about globalization?", The McKinsey Quarterly, No. 2, 1997., str. 168-179.
11. *Galetić, L.; Tipurić, D.*: "Konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća s obzirom na učestalost organizacijskih promjena", Zbornik savjetovanja "Redizajniranje velikih



- hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja”, Ekonomski fakultet Split, Split, 1998., str. 119-134.
12. *Hamel, G.; Prahalad, C. K.*: “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review (pretisak), May-June 1990., Harvard Business School Press, Boston, 1990.
  13. *Hammer, M., Champy, J.*: “Reengineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution”, Harper Business, Harper Collins Publishers, New York, 1993.
  14. *Hammer, M., Stanton, S.*: “The Reengineering Revolution” Harper Business, Harper Collins Publishers, New York, 1995.
  15. *Gooley, T. B.*: “Shipping without borders” “<http://www.manufacturing.net/magazine/logistic/archives/1998/log0101.98/01euro.htm>”, “Logistics Management and Distribution”, January 1998.
  16. *Grubišić, D.*: “Mjesto i uloga velikih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu u usporedbi s gospodarstvima razvijenih zemalja”, Zbornik savjetovanja “Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja”, Ekonomski fakultet Split, Split, 1998., str. 5-22.
  17. *Hammer, M.*: “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, Harvard Business Review (pretisak), July-August 1990., Harvard Business Scholl Press, Boston, 1990.
  18. *Hammer, M., Champy, J.*: “Reengineering the Corporation, A Manifesto for the Business Revolution”, Harper Business, Harper Collins Publishers, New York, 1993.
  19. *Kandžija, V., Biljan-August, M., Lovrić, Lj.*: “Small and Medium-sized Enterprises in the Economic Development of Croatia” Proceedings of the Second International Conference “Enterprise in Transition” Ekonomski fakultet Split i DAAAM, Split, 1997., str. 393-397.
  20. *Kaps, R., Wolff, C.*: “Deregulation on track? - The transformation of European rail”, The McKinsey Quarterly, No. 4, 1997., str. 106-119.
  21. *Kotter, J.*: “Leading Change”, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
  22. *Kovačević, Z.*, u: *Buble, M.* (ur.): “Uloga velikih poduzeća u razvoju hrvatskog gospodarstva”, Zbornik radova “Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja”, Ekonomski fakultet Split, Split, 1998., str. 23-50.
  23. *Krol, E., Hoffman, E.*: “FYI: What is the Internet? (Request for Comments No. 1462)”, [gopher://dsl.internic.net/00/fyi/fyi20.txt](mailto:gopher://dsl.internic.net/00/fyi/fyi20.txt), 1993.
  24. *Levinson, M.* (ed.) et al.: “Thinking About Globalisation: Popular Myths and Economic Facts”, [http://www.economist.com/bookshop/schools/schools\\_brief.html](http://www.economist.com/bookshop/schools/schools_brief.html), The Economist, 1997.
  25. *Hamel, G., Prahalad, C. K.*: “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review (pretisak br. 90311), May-June 1990., Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1990.
  26. *Manganelli, R. L., Klein, M. M.*: “The Reengineering Handbook: A Step-by-step Guide to Business Transformation”, American Management Association, New York, 1994.
  27. *Markus, M. L., Benjamin, R. I.*: “Change Agency - the Next IS Frontier”, Management Information Systems Quarterly, Vol. 13, No. 4, 1996., str. 385-407.
  28. *Pavić, I.*: “Small Enterprises in the Croatian Economy - the Current Situation and the Problems Encountered at Startup”, Proceedings of the Second International Conference

- “Enterprise in Transition”, Ekonomski fakultet Split i DAAAM, Split, 1997., str. 416-420.
29. *Schumacher, W. D.*: “Managing Barriers to Business Reengineering Success: A Practitioner’s Report” (izvadak iz doktorske radnje), <http://www.prosci.com>, 1997.
  30. *Siegal, W., Church, A., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T. F., Anderson-Rudolph, K., Warner Burke, W.*: “Understanding the management of change (An overview of managers’ perspectives and assumptions in the 1990s’), *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 6, 1996., str. 54-80.
  31. *Sashkin, M., Kiser, K.J.*: “Total Quality Management”, Ducochon Press, Seabrook, 1991.
  32. *Sikavica, P.*: “Recentni trendovi u organizaciji”, *Slobodno poduzetništvo*, br. 11-12/1998[a], str. 268-279.
  33. *Sikavica, P.*: “Procesna i timska organizacija”, *Slobodno poduzetništvo*, br. 18/1998[b], str. 108-116.
  34. *Stoddard, D.B.; Jarvenpaa, S.K.*: “Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 1, 1995., str. 81-107.
  35. *Thierer, A. D.*: “20th Anniversary of Airline Deregulation: Cause for Celebration, not Re-regulation” <http://www.heritage.org/library/background/bg1173.html>, The Heritage Foundation, Washington, 1998.
  36. *Darko Tipurić*: “Organizacijski principi restrukturiranja poduzeća”, *Poslovna analiza i upravljanje*, br. 1/1996., str. 31-36.
  37. *Zelenika, R.*: “Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela”, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998.

#### POTENTIAL OF LARGE CROATIAN COMPANIES FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES: RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

The paper considers problems of managing the changes in large Croatia companies aimed to establishing their ability for organizational adjustment to great challenges in business environment, caused by active integration of Croatia into the process of globalization. The first part of paper analyzes main factors of globalization process and their influence to business organization and management system of contemporary company. When imperative of managing the changes is explained, it is given a survey of already known theoretical comprehensions form observed sphere. Furthermore is defined and described by theoretical model, the concept of organizational potential for managing the changes, which is the basis for empirical research implementation. The second part shows substantial and methodological characteristics and research results of competencies of our large companies for managing organizational changes. As a whole, the conclusions of research point out inadequate capability level of our large companies to undertake complex organizational changes, and within analysis of particular components of organizational potential they point out spheres with specially low capacity levels for managing the changes.