

Mr. sc. Ana Aleksić

**ULOGA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA
U IZGRADNJI ODRŽIVE KONKURENTSKE
SPOSOBNOSTI PODUZEĆA**

**THE ROLE OF ORGANISATION'S CHANGE MANAGEMENT
IN BUILDING A COMPANY'S SUSTAINABLE
COMPETITIVE COMPETENCE**

SAŽETAK: Iako su i u prošlosti postojale organizacije s istim ciljevima kao danas, okolina u kojoj takve organizacije djeluju, iznimno se promijenila. Premda su promjene u organizacijama oduvijek bile prisutne, broj i vrste promjena uvelike su povećane namećući menadžerima nove izazove u uspješnom upravljanju. Dok je nekad upravljanje promjenama bila iznimka, sada je to postala norma. Svaka organizacija mora u svoje svakodnevno poslovanje uključiti strateško i aktivno praćenje okoline i upravljanje promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku sposobnost te dugoročan rast i opstanak. S obzirom da se promjenama može i treba upravljati ukoliko organizacija želi biti konkurentna, u ovome radu prikazuju temeljna načela organizacijskih promjena i upravljanja promjenama, kao i njihov utjecaj u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Temeljne postavke rada analizirane su u okviru istraživanja provedenog među hrvatskim poduzećima s tradicijom poslovanja dužom od 100 godina. Rezultati pokazuju kako je upravljanje promjenama povezano s izgradnjom održive konkurentske sposobnosti poduzeća te da dugovječna hrvatska poduzeća u većini uspješno upravljaju organizacijskim promjenama.

KLJUČNE RIJEČI: organizacijska promjena, upravljanje promjenama, održiva konkurentna sposobnost poduzeća, dugovječna poduzeća.

ABSTRACT: Although organizations in the past existed with the same aim as those today, organization's environment in which they operate today has changed dramatically. Although organizational changes have always been present, the number and kind of changes increased greatly in the past decades, imposing new challenges for successful management. While once managing change was an exception, today it has become the norm. Each organization, in their daily operations has to include strategic and active monitoring of the environment and change management in order to build sustainable competitive ability and long-term growth and survival. Given that organizational changes can and should be managed if the organization wants to be competitive, through this paper basic principles of organizational changes and change management are presented, as well

as their impact on building sustainable competitive ability of organizations. The main implications of the paper are analyzed through research conducted among Croatian companies that have been existing for over 100 years. The results show how change management is connected with sustainable competitive advantage and how most of the long living companies successfully manage change.

KEY WORDS: organizational change, change management, sustainable competitive ability, long living companies

1. UVOD

Mnoga poduzeća dugoročno rastu i opstaju, stvarajući održivu konkurentsku sposobnost, dok druga propadaju i nestaju. Postavlja se pitanje zašto neke organizacije imaju sposobnost upravljanja vlastitom strategijom, strukturom i kulturom kako bi stekle pristup resursima iz okoline, dok druge ne uspijevaju. Razlog se može pronaći u činjenici da ta poduzeća znaju pravovremeno odgovoriti na zahtjeve za konstantnim prilagodbama okolini kako bi stvorila i održala svoju konkurentsku prednost i postigla dugovječnost. Upravo stoga uspješna prilagodba poduzeća na promjene i zahtjeve okoline postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentске sposobnosti te izvor dugovječnosti poduzeća.

Malo je poduzeća koja se mogu pohvaliti činjenicom da njihovo ime na tržištu stoji već preko 100 godina. Istraživanje provedeno na uzorku najstarijih uspješnih američkih poduzeća ističe kako je upravo karakteristika tih poduzeća da su bila osjetljiva na promjene okoline. Znala su se prilagoditi kada je to tržište od njih zahtijevalo te su uspješno upravljale organizacijskim promjenama. Poduzeća su shvatila koliko je snažna uloga aktivnog i uspješnog upravljanja promjenama u izgradnji njihove dugoročne sposobnosti. Zadržala su tokom godina svoje ključne vrijednosti i principe, a kada su provodili promjene, bili su pažljivi prema promjenama, veliku pažnju posvećujući njihovom planiranju i implementaciji. Budući da u Hrvatskoj takvo istraživanje među dugovječnim poduzećima prethodno nije nikad bilo provedeno, osmišljeno je istraživanje sa ciljem analize primjene navedenih rezultata na dugovječna hrvatska poduzeća. Primarni cilj istraživanja bila je analiza utjecaja upravljanja organizacijskim promjenama na izgradnju održive konkurentске sposobnosti dugovječnih hrvatskih poduzeća kao i analiza razine uspješnog upravljanja organizacijskim promjenama u navedenim poduzećima. U ovom radu prikazani su rezultati tog istraživanja, s ciljem povećanja shvaćanja značenja i uloge upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentске sposobnosti poduzeća.

2. ZNAČENJE UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Upravljanje promjenama i razvojem organizacije ne bi bilo značajno da su proizvodi i tržišta stabilni i da su organizacijske promjene rijetke. Međutim to nije slučaj. Promjena je sveprisutni popratni element organizacijskog života, iako mnogi ističu kako se opseg i

stupanj promjena znatno povećao proteklih desetljeća (/1/, /4/ i /16/). Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati i prosperirati /16, str. 539/, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti /9, str. 14/. I sama ideja o promjeni se mijenja budući da se shvaćanje upravljanja promjenama pomiče od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena, a u prvi plan se postavlja zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju /13, str. 81/.

Iako su organizacijske promjene prvenstveno uvjetovane promjenom čimbenika u okolini organizacije, nužnost promjena proizlazi iz trajne potrebe organizacije da bude uspješna /23, str. 534/. Cilj je procesom pomaka iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju vrijednosti, a time i njene izvedbe, ali i izvedbe pojedinaca unutar organizacije /19, str. 57/. Organizacijske promjene imaju značajne implikacije za sposobnost poduzeća da se nosi s događajima koji mogu nastati i koje treba planirati, postigne konkurentska prednost, uspješno upravlja različitošću i povećava efikasnost i sposobnost za inovaciju /10, str. 12/.

Međutim, bitno je uočiti i razliku između sadržaja i procesa promjene /18, str. 262/. Kao što ističu brojni autori, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnostima efikasnog upravljanja promjenama, dvije su sasvim očite suprotnosti (/2/, /18/ i /24/). Nije dovoljno uvidjeti problem i odlučiti o potrebnom rješenju, najteže pitanje je kako doći do željenog mjesta od onog gdje se poduzeće trenutno nalazi, odnosno kako upravljati organizacijskim promjenama. Uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već kako će ih i postići /15, str. 46/, stoga sam proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije (detaljnije o procesu upravljanja promjena moguće je pronaći u Burnes /4/, Garratt /8/, Kotter /11/, /12/ i Robbins /21/).

3. ULOGA ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U IZGRADNJI ODRŽIVE KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI I DUGOVJEČNOSTI PODUZEĆA

Konkurentska sposobnost poduzeća predstavlja snagu odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koji se javljaju u okruženju organizacije te predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju /22, str. 197/. Bitno je razlikovati kako nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata, potrebno je strateško pozicioniranje koje podrazumijeva izvedbu drukčijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili izvedbu sličnih aktivnosti na drukčiji način /20, str. 62/.

Međutim, sposobnost da se danas zadovolje želje kupaca ne jamči da će se to moći i sutra. U svakoj industriji nastaju trendovi i novi koraci koji će prije ili kasnije zahtijevati odgovor poduzeća /26, str. 68/. Razumijevanje sila koje će formirati sutrašnju vrijednost za kupca, osigurat će da današnji menadžment ispuni sutrašnje potrebe /28, str. 90/. Tržište ili industrija nameće selektivne pritiske na koje poduzeće mora odgovoriti. Poduzeća

koja se uspješno prilagode na te zahtjeve tržišta/industrije, preživjet će i rasti, dok su ona koja se ne uspiju prilagoditi osuđena na propast i izlazak iz tržišta/industrije /14, str. 78/.

Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća. Uzrok tome su različiti čimbenici iz okoline koji su izvan kontrole menadžmenta, ali i različiti problemi u poduzeću koji se mogu riješiti samo odgovarajućim promjenama /3, str. 120/. Poduzeća moraju biti fleksibilna, inovativna i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje. Poduzeće će dugoročno biti uspješno ako pronađe način sučeljavanja s konkurentskom okolinom te ako svoje uspjehe ponajprije vezuje uz vlastite unutarnje potencijale i snage, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima /27, str. 7/. Tako se održivost u kontekstu konkurentske sposobnosti odnosi na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjenu, konstantno se prilagođujući razvijenim načinima i novim zahtjevima okoline /5, str. 45/. Organizacijska vitalnost i rast ovise o sposobnosti vođa da izgrade održivu konkurentsku strategiju, dok efikasno grade organizacijsku sposobnost da iznese te strategije i, čineći to, moraju balansirati potrebu za različitim vrstama organizacijskih promjena /17, str. 33-34/.

4. CILJEVI I METODE ISTRAŽIVANJA

U promjenljivoj poslovnoj okolini menadžeri ne mogu pretpostaviti da će budućnost biti samo produžetak današnjice. Pravila i vrijednosti koja su djelovala u prošlosti ne znači da će djelovati i u budućnosti. Naprotiv, poduzeća trebaju i moraju upravljati promjenama, mijenjati prijetnje u prilike. Vrlo uspješna poduzeća bit će ona koja mogu preživjeti na dugi rok u stalno mijenjajućem svijetu budući da su njihovi menadžeri dobri u upravljanju promjenama /7, str. 9/. Istraživanja provedena među dugovječnim poduzećima u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi (/6/, /7/ i /25/) pokazala su da je jedan od razloga zašto su ta poduzeća opstala njihova osjetljivost na okolinu u kojoj djeluju. Bez obzira jesu li svoje poslovanje izgradili na znanju ili prirodnim resursima, ostala su u skladu sa svijetom oko njih. Iako nije postojao pristup informacijama kao danas, kao ni pristup ostalim resursima, uspjeli su ipak, u skladu s tadašnjim uvjetima, odgovoriti na uvjete i zahtjeve društva oko njih /7, str. 6/. Ta su poduzeća znala uspješno upravljati svojim rastom, imala su snažan pokretač za napretkom koji im je omogućio da se mijenjaju i prilagođuju bez ugrožavanja njihovih temeljnih ideala i vrijednosti /6, str. 8/.

Da bi se ispitalo stanje među hrvatskim dugovječnim poduzećima, provedeno je empirijsko istraživanje u cilju analize što je to ovim poduzećima osiguralo njihovu dugovječnost te kako i u kojoj mjeri su organizacijske promjene i upravljanje promjenama utjecale na opstanak poduzeća. Stoga su kao uzorak uzeta hrvatska poduzeća s tradicijom poslovanja dužom od 100 godina. Prema podacima dobivenim iz baze Hrvatske gospodarske komore, 2008. godine u Republici Hrvatskoj djelovalo je 58 poduzeća s godinom osnutka prije i uključujući 1908. godinu.

Ova poduzeća predstavljaju temelj hrvatskog gospodarstva budući da neka već i preko dva stoljeća uspješno odolijevaju prijetnjama tržišta. Kvaliteta njihovih proizvoda, iskustvo i znanje omogućili su im postojanost i opstanak na tržištu preko 100 godina. Povijesni i politički događaji nikako im nisu išli u prilog, kao ni nova gospodarska kreta-

nja koja su obuhvatila Hrvatsku sredinom devedesetih godina 20. stoljeća. No, uspjela su preživjeti previranja na tržištu, uspješno su, u manjoj ili većoj mjeri, prebrodila procese privatizacije i tranzicije. Znala su se prilagoditi uvjetima okoline oko njih i pravilno reagirati mijenjajući se, uz zadržavanje temeljnih postulata i vrijednosti. Ovakav uzorak odabran je s ciljem da se promatra duže razdoblje djelovanja poduzeća kako bi se dobili što reprezentativniji podatci koliko organizacijske promjene i upravljanje njima utječu na opstanak poduzeća te kolika je njihova povezanost za izgradnjom održive konkurentske sposobnosti poduzeća.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnici poslani su poštom rukovodećim članovima poduzeća, predsjednicima uprava, članovima uprava ili direktorima. Postupak prikupljanja i obrade podataka trajao je dva mjeseca. Upitnik je poslan na adrese 58 poduzeća, a odgovorila su 33 poduzeća, što predstavlja stopu povrata 57%.

Promatrajući poduzeća koja su odgovorila na upitnik, prema njihovim djelatnostima, prvenstveno su to proizvodna poduzeća, njih 69,7%. U uzorku su potom najzastupljenija uslužna poduzeća 18,2%, potom ugostiteljstvo (hoteli i restorani) 6,1%, trgovina 3%, te ostalo 3%. Prema oblicima vlasništva prvenstveno su to privatna poduzeća 57,6%, potom državna 18,2%, mješovita s više od 50% privatnog kapitala 15,2%, zadružna 6,1%, te mješovita s više od 50% državnog kapitala 3%.

Da bi se testirala postavka kako je upravljanje organizacijskim promjenama povezano s održivom konkurentskom sposobnosti poduzeća, korišteni su podatci dobiveni ocjenama slaganja u dvjema temeljnim skupinama tvrdnji.

Prva skupina tvrdnji odnosila se na tvrdnje koje su vezane uz konkurentsku sposobnost poduzeća, dok se druga skupina tvrdnji odnosila na tvrdnje o sveukupnoj tradiciji poslovanja poduzeća, od njegova osnutka do danas, s naglaskom na upravljanje organizacijskim promjenama u tom razdoblju. U konkretnom slučaju zavisna varijabla predstavljena je prema stupnju slaganja s tvrdnjama povezanim s održivom konkurentskom sposobnošću poduzeća, dok je nezavisna varijabla predstavljena prema stupnju slaganja s tvrdnjama povezanim s upravljanjem organizacijskim promjenama u sveukupnoj tradiciji poslovanja poduzeća.

Prilikom testiranja prve hipoteze nulta hipoteza tvrdi da varijabla upravljanje organizacijskim promjenama nije signifikantna u navedenom modelu, dok alternativna hipoteza tvrdi da je varijabla upravljanje organizacijskim promjenama signifikantna varijabla u modelu. Za interpretaciju podataka uzima se razina signifikantnosti 5%.

Postavljene hipoteze glase:

H_0 ...upravljanje organizacijskim promjenama = 0

H_1 ...upravljanje organizacijskim promjenama \neq 0

Za obradu navedenih podataka korištena je logistička regresija jer se ona upotrebljava kada su odgovori mjereni na ordinalnoj skali, pod kojom se razumijeva i Likertova skala, korištena u provedenom istraživanju. Za moguće odgovore postavljene su ocjene kao stupnjevi (ne)slaganja s tvrdnjama sljedećeg intenziteta: 1-Izrazito se ne slažem; 2-Ne slažem se; 3-Niti se slažem niti ne slažem; 4-Slažem se; i 5-Izrazito se slažem.

Tabela 1: Prikaz rezultata ordinalne logističke regresije

Ordinal Logistic Regression: Odrziva konkurentna sposobnost versus Upravljanje organizacijskim promjenama							
Link Function: Logit							
Response Information							
Variable	Value	Count					
Odrziva konkurentna sposobnost	2	2					
	3	15					
	4	14					
	5	2					
	Total	33					
Logistic Regression Table							
Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI Lower	
Const (1)	1,96242	2,09008	0,94	0,348			
Const (2)	3,15745	2,24128	2,30	0,021			
Const (3)	5,02948	2,50446	3,25	0,001			
Upr_org_pro	0,05587	0,596078	-2,31	0,021	1,06	0,03	
Log-Likelihood = -31,860							
Test that all slopes are zero: G = 6,368, DF = 1, P-Value = 0,012							
Goodness-of-Fit Tests							
Method	Chi-Square	DF	P				
Pearson	3,95222	8	0,861				
Deviance	5,53766	8	0,699				
Measures of Association: (Between the Response Variable and Predicted Probabilities)							
Pairs	Number	Percent	Summary Measures				
Concordant	158	47,9	Somers' D	0,39			
Discordant	30	9,1	Goodman-Kruskal Gamma	0,68			
Ties	142	43,0	Kendall's Tau-a	0,24			
Total	330	100,0					

Jednadžbu logističke regresije s procijenjenim parametrima moguće je zapisati:

$$\log it(\pi) = 1,962 + 3,157 + 5,029 + 0,05587(\text{upr_org_pro}),$$

gdje je upr_org_pro nezavisna varijabla i označuje upravljanje organizacijskim promjenama.

Kod logističke regresije, uvijek je potrebno postaviti referentnu veličinu od koje se kreće. U ovom slučaju programirano je da se kreće od najmanjeg stupnja slaganja za zavisnu varijablu. Ukoliko promatramo stupanj slaganja anketiranih s tvrdnjama vezano za održivu konkurentsku sposobnost poduzeća referentna ocjena je 2, tj. tvrdnja: Ne slažem se. Ostale su ocjene koje se pojavljuju 3, 4 i 5, te se promatraju prema ocjeni 2 koja je referentna.

Procijenjena jednadžba može se zapisati i u multiplikativnoj formi.

$$\frac{\pi}{1-\pi} = e^{1,962} \times e^{3,157} \times e^{5,029} \times e^{0,05587(\text{upr_org_pro})}$$

$$\frac{\pi}{1-\pi} = 7,07 \times 23,27 \times 150,45 \times 1,0687(\text{upr_org_pro})$$

Iz multiplikativnog zapisa moguće je dati konkretniju interpretaciju. Naime, ako se stupanj slaganja s tvrdnjama vezanim uz nezavisnu varijablu (upravljanje organizacijskim promjenama) poveća za jednu ocjenu, tada se u prosjeku omjer vjerojatnosti slaganja s tvrdnjama za ocjenu 3 prema ocjeni 2, za ocjenu 4 prema ocjeni 2 i ocjenu 5 prema ocjeni 2, za tvrdnje vezane uz zavisnu varijablu (održiva konkurentska sposobnost poduzeća) poveća u prosjeku za 6%.

Regresijski model ukazao je na signifikantnost nezavisne varijable upravljanja organizacijskim promjenama te je, uz razinu signifikantnosti manju od pretpostavljene (5%), odbačena nulta hipoteza koja tvrdi da je varijabla nesigifikantna u modelu u korist alternativne hipoteze da je nezavisna varijabla sigifikantna u modelu. Stoga se na temelju dobivenih podataka zaključuje da je upravljanje organizacijskim promjenama povezano s izgradnjom održive konkurentske sposobnosti poduzeća.

Istraživanjem se težilo postići i odgovor na pitanje u kojoj je mjeri uspješno upravljanje promjenama karakteristika dugovječnih hrvatskih poduzeća te koliko su pojedine karakteristike uspješnog upravljanja promjenama izražene među dugovječnim hrvatskim poduzećima. Također je analizirano postoji li određena karakteristika uspješnog upravljanja promjenama koja je izraženija ili neka koja nije karakteristična za dugovječna hrvatska poduzeća.

I u ovom slučaju stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama bio je naveden preko Likertove skale. Anketirana poduzeća izjašnjavala su koliko se tvrdnje kojima se opisuje uspješno upravljanje organizacijskim promjenama, odnose na njihovo poduzeće prilikom provođenja organizacijskih promjena, koristeći ocjene: 1–nikad; 2–rijetko; 3–katkad; 4–često; i 5–uvijek. Za analizu dobivenih podataka korišten je Wilcoxonov Signed Rank test. Smisao Wilcoxonov Signed Rank testa jest da se utvrdi medijan osnovnog skupa te da se uvidi koncentracija poduzeća prema ocjenama. S obzirom na moguće ocjene tvrdnji kao središnja vrijednost uzeta je srednja ocjena 3 - katkad.

Tabela 2: Prikaz rezultata Wilcoxon Signed Rank testa

Wilcoxon Signed Rank Test:						
Test of median = 3,000 versus median > 3,000						
		N	N for test	Wilcoxon statistic	P	Estimated Median
1.	Zaposlenici su uključeni u dijagnozu problema i razvoj rješenja	33	21	184,5	0,009	3,500
2.	Zaposlenici se uključeni u proces promjene	33	27	322,5	0,001	4,000
3.	Zaposlenici pokazuju inicijativu za uključenje u proces promjene	33	19	122,0	0,143	3,000
4.	Formiraju se timovi za upravljanje promjenama	33	23	151,5	0,346	3,000
5.	Razvija se vizija budućeg stanja organizacije koja pomaže u implementaciji promjene	33	25	266,5	0,003	3,500
6.	Razvija se strategija za implementaciju promjene	33	22	243,0	0,000	3,500
7.	Tijekom procesa promjene zaposlenicima se često naglašavaju vizija i strategija planiranih promjena	33	25	272,5	0,002	3,500
8.	Tijekom procesa promjene različiti dijelovi organizacije međusobno surađuju	33	27	368,0	0,000	4,000
9.	Menadžeri omogućuju i olakšavaju identifikaciju i provođenje promjena	33	26	342,0	0,000	4,000
10.	Sustavno se nastoji smanjiti otpor na promjene (sustav nagrađivanja, razgovora, suradnje, timski rad)	33	28	348,5	0,000	4,000
11.	Otpor na promjene smanjuje se na najmanju razinu	33	23	196,5	0,039	3,500
12.	Prilikom implementacije promjene prati se i slijedi prethodno utvrđeni plan aktivnosti	33	23	239,0	0,001	3,500
13.	Nagrađuju se i promiču zaposleni koji doprinose i sudjeluju u implementaciji promjene	33	25	237,0	0,023	3,500
14.	Implementirana promjena postaje način kako se stvari obavljaju u organizaciji	33	24	281,0	0,000	4,000
15.	Provedene promjene doprinose povećanju efikasnosti organizacije	33	26	342,0	0,000	4,000

Pošto su promatrane i izračunate srednje vrijednosti za svako pojedino pitanje, odluka o prihvatanju za pojedino pitanje donosila se preko p-vrijednosti. Uz odabranu razinu signifikantnosti 5%, p-vrijednosti su sve redom, osim za dva pitanja, manje od odabrane razine signifikantnosti, što je dovelo do zaključka da se odbacuje nulta hipoteza i prihvaća alternativna hipoteza da je medijan osnovnog skupa veći od ocjene 3, odnosno da su to ocjene 4 ili 5, tj. često i uvijek se navedene tvrdnje odnose na promatrana poduzeća prilikom provođenja organizacijskih promjena.

Jedino je u dva pitanja upućena dugovječnim poduzećima medij jednak ili manji od ocjene 3 na ljestvici, stoga je za pitanja:

- *zaposlenici pokazuju inicijativu za uključenje u proces promjene i*
- *formiraju se timovi za upravljanje promjenama,*

provedeno zasebno testiranje o veličini medijana.

Tabela 3: Prikaz rezultata Wilcoxon Signed Rank testa

Wilcoxon Signed Rank Test:						
Test of median = 3,000 versus median not = 3,000						
		N	N for test	Wilcoxon statistic	P	Estimated Median
1.	Zaposlenici pokazuju inicijativu za uključanje u proces promjene	33	19	122,0	0,286	3,000
2.	Formiraju se timovi za upravljanje promjenama	33	23	151,5	0,693	3,000

Zaključak je testa da su u većini dugovječnih hrvatskih poduzeća prisutne karakteristike uspješnog upravljanja promjenama, s naglaskom kako su u manjoj mjeri izražene karakteristike da zaposleni pokazuju inicijativu za uključanje u proces promjene i da se formiraju timovi za upravljanje promjenama.

Bitno je istaknuti kako svako istraživanje sa sobom nosi i određena ograničenja. Prihvatanje i uvažavanje ograničenja omogućuje bolje razumijevanje dobivenih podataka i interpretaciju rezultata. Kao najveće ograničenje ovog istraživanja, prvenstveno se ističe vremenska dimenzija na koja su se pitanja u upitniku odnosila. Naime, anketnim se upitnikom nastojalo istražiti upravljanje promjenama i kretanje organizacije kroz razdoblje duže od 100 godina. Uvijek kad su u pitanju takva istraživanja, teško je dobiti adekvatne i objektivne podatke. To se posebice odnosi na pitanja anketnog upitnika koja su se odnosila na cjelokupno djelovanje poduzeća, od njegova osnutka do danas. Teško je dobiti objektivne povijesne podatke s obzirom da su na anketni upitnik odgovarale osobe koje imaju pregled nad cjelokupnom organizacijom, ali su njihovi odgovori pod subjektivnim utjecajem koji je povezan s današnjim djelovanjem poduzeća i razdobljem u kojem se oni nalaze u poduzeću.

6. ZAKLJUČAK

Razumijevanje kako novi uvjeti okoline pojačavaju brzinu promjene objašnjava zašto organizacije moraju biti fleksibilne, otvorene i spremne na odgovor uvjetima okoline. Uspješna poduzeća moraju biti iznimno adaptabilna, sposobna brzo strateški reagirati i razviti sustav koji će omogućiti fleksibilne inovacije, kako bi se odgovorilo na sve brže, nepredvidive promjene okoline /27, str. 7/.

Uspješno upravljanje promjenama postaje sve važnija menadžerska odgovornost. Menadžeri reagiraju na nove prijetnje i prilike, iniciraju promjene u anticipaciji očekivanih prilika i pružaju interpretaciju brzih, dinamičnih promjena okoline. Za bilo koju organizaciju i bilo koju organizacijsku promjenu, središnja svrha je stvoriti naprednu i uspješnu organizacijsku konfiguraciju koja će omogućiti postizanje organizacijskih ciljeva uz najmanje troškove i napore, zadovoljavajući interese svih njenih članova. Poduzeća mo-

raju razumjeti promjene i aktivno upravljati promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku sposobnost te razvijati svoje sposobnosti kako bi se održala u dugom roku.

Da se navedene postavke provjere u hrvatskoj poslovnoj praksi, provedeno je istraživanje na uzorku dugovječnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore u Hrvatskoj je u 2008. godini djelovalo 58 poduzeća s tradicijom poslovanja dužom od 100 godina. Istraživanje provedeno anketnim upitnikom pokazalo je rezultate slične onima u svjetskim istraživanjima.

Obrada podataka dobivenih anketnim upitnikom pokazala je kako je upravljanje organizacijskim promjenama povezano s izgradnjom održive konkurentske sposobnosti i dugovječnosti poduzeća te da su u većini dugovječnih hrvatskih poduzeća prisutne karakteristike uspješnog upravljanja promjenama, s naglaskom da su u manjoj mjeri izražene karakteristike da zaposleni pokazuju inicijativu za uključenje u proces promjene i da se formiraju timovi za upravljanje promjenama.

Promatrajući rezultate istraživanja, može se zaključno reći kako su dugovječna hrvatska poduzeća prepoznala značenje upravljanja promjenama te da unutar svojih poduzeća njeguju uspješno upravljanje promjenama. Upravljaajući promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti, poduzeća su prepoznala važnost aktivnog upravljanja linijom životnog ciklusa.

7. POPIS LITERATURE

1. Abrahamson, E. (2000) Change Without Pain, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, str. 75-79.
2. Barnett, W. P., Carroll, G. R. (1995) Modeling internal organizational change, *Annual Review of Sociology*, Vol. 21, str. 217-236.
3. Buble, M. ur. (1998) *Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja*, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Burnes, B. (2000) *Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 3. ed., Prentice Hall, Harlow
5. Chaharbaghi, K., Lynch, R. (1999) Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*, Vol. 37, No. 1, str. 45-50.
6. Collins, J. C., Porass, J. I. (1994) *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York
7. de Geus, A. (2002) *The Living Company, Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston
8. Garratt, B. (2005) Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No. 6, str. 4-6.
9. Hritz, C. (2008) Change Model, Three Stages to Success, *Leadership excellence*, May 2008, Vol. 25, No. 5, str. 14.

10. Jones, G. R. (2004) *Organization Theory, Design and Change*, 4. ed., Prentice Hall, New Jersey
11. Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA
12. Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, str. 59-67.
13. Kovač, J. (2000) Dimensions of Organizational Change, *Management*, Vol. 5, No. 1, str. 73-81.
14. Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P. (1992) A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, str. 77-91.
15. LaMarsh, J., Rothermel, R. (2005) Change Management: Resilience Training, *Chief Learning Officer*, Vol. 4, No. 8, str. 46-49.
16. Locke, E. A. (ed.) (2009) *Handbook of Principles of Organizational Behavior, Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2. ed., John Wiley & Sons, West Sussex, United Kingdom
17. Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. et al. (1995) *Discontinuous Change, Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
18. Nicholson, N., Audia, P. G., Pillutla, M. M. (2005) *The Blackwell Encyclopedia of Management, Organizational Behavior*, 2. ed., Blackwell Publishing, United Kingdom
19. Porass, J. I., Silvers, R. C. (1991) Organization Development and Transformation, *Annual Review of Psychology*, Vol. 42, No. 1, str. 51-78.
20. Porter, M. (1996) What is Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, str. 61-78.
21. Robbins, S. P. (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izd., MATE, Zagreb
22. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
23. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
24. Spector, B. (2007) *Implementing Organizational Change, Theory and Practice*, Prentice Hall, New Jersey
25. Stadler, C. (2007) The Four Principles of Enduring Success, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 7/8, str. 62-72.
26. Thompson, A. A. jr., Strickland A. J. III., Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb
27. Tipurić, D. (ur.) (1999) *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 2.
28. Ulrich, D., Lake, D. (1991) Organizational Capability: Creating Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1, str. 77-92.