

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPJEŠNOST  
ORGANIZACIJSKOG DJELOVANJA U KONTEKSTU  
TEHNOLOŠKIH PROMJENA I INOVACIJA**

Sarajevo, juli 2024. godine

DUNJA KATIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se:

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, **Dunja Katić**, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a **61504-5106** na odsijeku **Menadžment**, smjer **Menadžment i organizacija**, izjavljujem da sam završni rad na temu:

### **UTICAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPJEŠNOST ORGANIZACIJSKOG DJELOVANJA U KONTEKSTU TEHNOLOŠKIH PROMJENA I INOVACIJA**

pod mentorstvom **prof. dr. Elvir Šahić** izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

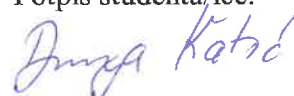
Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 01.07.2024.

Potpis studenta/ice:



## SAŽETAK

Kroz ovaj rad nastoji se teorijski prikazati da je ključan faktor uspješne organizacijske promjene organizacijska kultura. Posmatrajući dinamičnost okruženja u kome danas egzistiraju poslovne organizacije, istražuje se uticaj organizacijske kulture u kontekstu tehnoloških promjena i važnosti istih kao imperativa za opstanak, rast i razvoj, kao i održivost uspješnog poslovanja. Bez obzira da li se radi o neznatnom površinskom poboljšanju dijela organizacije, ili njenoj potpunoj transformaciji, neizbježna je promjena ljudskog faktora. Po svojoj prirodi ljudi su inertna bića koja vole sigurnost, predvidljivost i rutine, s tendencijom izbjegavanja promjena i suprotstavljanja istim, naročito radikalnim promjenama. U takvom kontekstu, naročito dinamičnom, potrebno je ljudski otpor svesti na minimum, te inicirati spremnost zaposlenika na promjenu, kao i njenu uspješnu implementaciju mijenjajući njihove stavove, razmišljanje i ponašanje. U tome esencijalno mjesto zauzima organizacijska kultura koja svojim vrijednostima, stajalištima, normama i običajima izgrađuje ponašanje i stavove zaposlenika u organizaciji čime može intervenirati na izgradnju spremnosti za prihvatanje i provedbu same promjene. Kroz pregled relevantne literature, analiziraju se različiti aspekti organizacijske kulture i njenog uticaja na motivaciju zaposlenih, naročito u sklopu okruženja koje se konstantno mijenja zbog tehnoloških inovacija. Zaključak rada je da organizacijska kultura predstavlja važan faktor uspješne realizacije organizacijske promjene, te da ona ima ključnu ulogu u prilagodbi i usvajanju tehnoloških inovacija unutar organizacija. Zahvaljujući svojim elementima, organizacijska kultura je u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama.

**Ključne riječi:** organizacijska promjena, tehnološka promjena, inovacija, digitalna transformacija, organizacijska kultura, organizacijska izvrsnost, poslovna uspješnost

## **ABSTRACT**

Through this paper, the theoretical aim is to demonstrate that the key factor in successful organizational change is the organizational culture. Considering the dynamism of the environment in which business organizations exist today, it explores the impact of organizational culture in the context of technological changes and their significance as imperatives for survival, growth and development, as well as the sustainability of successful business operations. Whether it involves minor surface improvements to a part of the organization or a complete transformation, the inevitable change of the human factor is essential. By nature, people are inert beings who prefer security, predictability, and routines, with a tendency to resist and oppose changes, especially radical ones. In such a dynamic context, it is necessary to minimize human resistance and initiate employees' readiness for change, as well as its successful implementation by altering their attitudes, thinking and behavior. Organizational culture plays a crucial role in this process, shaping the behavior and attitudes of employees through its values, perspectives, norms and customs, thereby influencing the development of readiness for the acceptance and implementation of change. Through a review of relevant literature, various aspects of organizational culture and its impact on employee motivation are analyzed, particularly within an environment that is constantly changing due to technological innovations. The conclusion of the paper is that organizational culture is a significant factor in the successful implementation of organizational change and that it plays a key role in adapting to and adopting technological innovations within organizations. Thanks to its elements, organizational culture has the ability to shape and direct the behavior, thinking, attitudes and even the feelings of employees towards organizational reality, including changes.

**Keywords:** organizational changes, technological changes, innovations, digital transformation, organizational culture, organizational excellence, business success

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i istraživačka pitanja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Hipoteze istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. Predložena struktura rada</b> .....	<b>6</b>
<b>2. UTICAJ TEHNOLOŠKIH PROMJENA I DIGITALIZACIJE NA ORGANIZACIJSKO DJELOVANJE</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Teorijsko određenje tehnoloških promjena</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. Tipologija tehnoloških promjena</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3. Otpor prema tehnološkim promjenama</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4. Digitalna transformacija</b> .....	<b>16</b>
<b>2.5. Digitalna ekonomija</b> .....	<b>20</b>
<b>2.6. Efekti tehnoloških promjena i digitalizacije na organizaciju</b> .....	<b>23</b>
<b>3. ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1. Organizacijska kultura i njen nastanak</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2. Organizacijska kultura - tri potencijalna pristupa</b> .....	<b>27</b>
3.2.1. Okvir konkurentskih vrijednosti (eng. Competing Values Framework) .....	31
3.2.2. Tri nivoa modela kulture.....	34
3.2.3. Četiri uslova kulturnog modela: kontrola, zahtjev, nastojanje/postignuće i nagrade .....	37
<b>3.3. Organizacijska izvrsnost</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4. Efikasnost organizacijske kulture</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5. Mjerenje efikasnosti organizacijske kulture</b> .....	<b>41</b>
<b>3.6. Uloga organizacijske kulture u organizacijskoj uspješnosti</b> .....	<b>44</b>

<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTICAJU ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPJEŠNOST ORGANIZACIJSKOG DJELOVANJA U KONTEKSTU TEHNOLOŠKIH PROMJENA I INOVACIJA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1. Kontekst i demografske karakteristike uzorka istraživanja .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2. Pouzdanost mjernog instrumenta .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3. Analiza rezultata istraživanja .....</b>	<b>50</b>
4.3.1. Analiza rezultata s obzirom na hipotezu broj 1 .....	51
4.3.2. Analiza rezultata s obzirom na hipotezu broj 2 i treće istraživačko pitanje .....	56
4.3.3. Analiza rezultata s obzirom na hipotezu broj 3 i četvrto istraživačko pitanje .....	61
<b>4.4. Ograničenja istraživanja .....</b>	<b>68</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCE.....</b>	<b>70</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>1</b>
<b>POPIS TABELA</b>	
Tabela 1: Spolna struktura ispitanika.....	47
Tabela 2: Starosna struktura ispitanika .....	47
Tabela 3: Obrazovna struktura ispitanika.....	48
Tabela 4: Radno iskustvo ispitanika .....	48
Tabela 5: Pozicija u kompaniji .....	49
Tabela 6: Pouzdanost mjernog instrumenta/skale .....	49
Tabela 7: Normalnost distribucije podataka - linearna regresija prva polazna hipoteza .....	52
Tabela 8: Analiza multikolinearnosti podataka - prva hipoteza .....	54
Tabela 9: sažetak modela - prva polazna hipoteza .....	54
Tabela 10: ANOVA analiza varijanse prva hipoteza rada .....	55

Tabela 11: korelacije - prva hipoteza rada .....	56
Tabela 12: Normalnost distribucije podataka - druga hipoteza rada .....	57
Tabela 13: Analiza postojanja multikolinearnosti podataka - druga hipoteza rada.....	59
Tabela 14: Sažetak modela - druga hipoteza rada .....	59
Tabela 15: ANOVA - druga hipoteza rada.....	60
Tabela 16: korelacije - druga hipoteza rada .....	61
Tabela 17: Normalnost distribucije podataka - treća hipoteza rada .....	62
Tabela 18: Analiza postojanja multikolinearnosti podataka - treća hipoteza.....	64
Tabela 21: Korelacije - treća hipoteza rada.....	66
Tabela 22: Deskriptivna statistika - prvo istraživačko pitanje .....	67
Tabela 23: Korelacije - drugo istraživačko pitanje .....	68

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Normalnost distribucije podataka - standardizovani reziduali prva polazna hipoteza .....	52
Grafikon 2: Normalnost distribucije podataka - nestandardizovani reziduali prva polazna hipoteza .....	53
Grafikon 3: Normalnost distribucije nestandardizovani reziduali - druga hipoteza rada ....	57
Grafikon 4: Normalnost distribucije podataka standardizovani reziduali - druga polazna hipoteza .....	58
Grafikon 5: Normalnost distribucije podataka nestandardizovani reziduali - treća hipoteza rada.....	62
Grafikon 6: Normalnost distribucije podataka standardizovani reziduali - treća hipoteza rada .....	63

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Okvir konkurentskih vrijednosti .....	34
--	----

## **POPIS SKRAĆENICA**

IBM – eng. International Business Machines

ICT – eng. Information and communication technology

IT – informacione tehnologije

IoT - eng. Internet of Things

AI – eng. Artificial intelligence

BEA - Biro za ekonomske analize

CVF – eng. Competing Values Framework

DC/S Model – eng. Demand/Control Support

ERI - eng. Effort-Reward Imbalance

EFQM – eng. the European Foundation for Quality Management (Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom)

HRM – eng. Human resource management

HR – eng. Human resource

ANOVA - analiza varijanse

VIF – eng. varainace infaltion factor (faktor inflacije)

TOL – eng. tolerance (faktor tolerancije varijanse)



## 1. UVOD

U današnje vrijeme organizacije moraju djelovati u poslovnim okruženjima koja karakterišu brze tehnološke promjene, intenzivna međunarodna konkurencija i stalne promjene preferencija klijenata (Droge, Calantone, i Harmancioglu, 2008). S obzirom na navedene kompleksnosti inovacija se smatra jednim od ključnih faktora za postizanje organizacijskog uspjeha i održavanje konkurentske prednosti (Damanpour i Gopalakrishnana, 2001). Naučna literatura je dokazala kako inovativne i tehnološki napredne organizacije imaju više fleksibilnosti i mogu brzo odgovoriti na promjene kako bi adekvatno iskoristile poslovne mogućnosti (Drucker, 1985). Tehnološke inovacije smatraju se mehanizmom za uspješnost te se smatraju važnim instrumentom prilagodbe poslovnom okruženju koje se stalno mijenja (Blackwell, 2006).

Upravo zbog ključne uloge koju tehnologija i inovacije imaju u različitim organizacijskim okruženjima različiti autori su pokušali odrediti faktore koji su povezani s uticajima tehnologije i inovacija (Koc i Cejlan, 2007). Jedan od faktora koji ima uticaja na primjenu tehnologija i inovacija u organizacijama je i organizacijska kultura (Buschgens, Bausch, i Balkin, 2013).

Iako se tvrdi kako organizacijska kultura doprinosi promociji postizanja zajedničkih vrijednosti (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, i Sanz-Valle, 2016), konkurentskoj prednosti (Calciolari, Prenestini, i Lega, 2018), poželjnom ponašanju zaposlenika (Nazarian, Atkinson, i Foroudi, 2017) još uvijek postoji ograničen broj empirijskih istraživanja koja potvrđuju spomenuto (Kim i Chang, 2019).

Tehnološke promjene su često uzrok promjene prirodnog okruženja, stalnog unaprjeđenja proizvodnih sredstava i razvoja društvenih, političkih, pravnih i uopšte civilizacijskih institucija (Stanovnik i Kavaš, 2004). Uticaj tehnoloških promjena prisutan je u svim poslovnim procesima u organizaciji uključujući proces proizvodnje, materijal i opremu koji se koriste, način rada, sisteme kontrole i poslovno odlučivanje. Razlozi sprovođenja tehnoloških promjena su poboljšanje efikasnosti, smanjivanje troškova za obavljanje poslovnog procesa, kao i vremena obavljanja tog poslovnog procesa, zadovoljavanje potreba klijenata, lakše donošenje poslovnih odluka, praćenje trendova u savremenom poslovanju kako bi se opstalo na tržištu i ostvarila konkurentska prednost i slično. Jednostavnije rečeno, doprinosi unapređenju strukture privredne grane u cjelini (Cvetković *et al.*, 2012). Zbog toga je mjerenje tehnoloških promjena važan indikator ekonomskog rasta, ponašanja potrošača, analize međunarodne trgovine i evaluacije monetarne i fiskalne politike (Coccia, 2005).

Orlikovski i Gash (1992) razlikuju tri tipa tehnoloških promjena. Promjena prvog reda pojačava postojeće okvire i procese postepenim modifikovanjem trenutnih pretpostavki, značenja, znanja i procesa. Riječ je o organizacionoj promjeni koja se dešava unutar

ustaljenog načina rada. Pretpostavljajući korisnost uspostavljenih okvira, promjena prvog reda prećutno služi za jačanje sadašnjih tumačenja i postojeće konfiguracije interesa i interesnih grupa. Promjena drugog reda uključuje prelazak na radikalno različite okvire i procese, pri čemu promjena odražava zamjenu statusa quo. Takve radikalne promjene zahtijevaju opsežnu preorijentaciju okvira, kriterijuma evaluacije, formalnih uloga, struktura i normi da bi se pojačala promjena. Promjena trećeg reda ne podrazumijeva da se organizacije moraju neprekidno mijenjati, ali zahtijeva da pojedinci vjeruju da je promjena stalna realnost i da stoga treba da redovno preispituju svoje konceptualne i materijalne strukture i da budu otvoreni za alternativne.

Savremene organizacije se suočavaju sa problemom neprihvatanja promjena i pružanja otpora promjenama, koji može biti individualni, na nivou grupe ili na organizacionom nivou (Al-Ameri, 2013). Otpor na individualnom nivou podrazumijeva postojanje otpora prema tehnološkim promjenama zbog selektivne percepcije i zadržavanja, neizvjesnosti i nesigurnosti, kao i ustaljenih navika zaposlenih. Otpor na nivou grupe posljedica je grupnog razmišljanja, grupne kohezivnosti, eskalacije posvećenosti i grupnih normi, dok otpor na organizacionom nivou predstavlja otpor tehnološkim promjenama uslijed organizacione kulture, moći i sukoba, strukture i razlika u funkcionalnim orijentacijama. U kojoj mjeri će se javiti otpor prema tehnološkim promjenama zavisi od bihevioralnih, psiholoških, demografskih, socijalnih, kulturoloških faktora, kao i faktora koji se odnose na upravljanje (Al-Ameri, 2013).

Tehnološke promjene nisu zaobišle ni Bosnu i Hercegovinu, uključujući i digitalnu transformaciju, ali se naša država suočila sa problemima kompleksnosti registra donesenih propisa koji prate proces digitalne transformacije kompanija u BiH zbog postojanja razlika među zakonskim rješenjima na entitetskom nivou i zakonskim rješenjima na državnom nivou. Pored toga, podaci Agencije za statistiku BiH (2022) pokazuju da su preduzeća u BiH prihvatila upotrebu informaciono-komunikacionih tehnologija, jer 99,4% istih ima pristup Internetu i 62,3% njih vlastitu web stranicu, ali da je poslovanje putem interneta još uvek na nezadovoljavajućem nivou.

Turulja *et al.* (2021) su istraživali nivo digitalne transformacije kompanija u Bosni i Hercegovini i došli do zaključka da nivo digitalne transformacije kompanija u BiH zavisi od sektora, veličine preduzeća, internacionalizacije poslovanja i ulaganja stranih i domaćih investitora. Pri tome su uočili postojanje tri vrste kompanija i to: tradicionalno orjentisanih kompanija, digitalno osviještenih kompanija i digitalno naprednih kompanija.

Inovacija predstavlja nove proizvode, usluge i procese ili tehnologije koje zahtijevaju prihvaćanje, konačno usvajanje i implementaciju (Damanpour i Gopalakrishnana, 2001). Organizacijska kultura može potaknuti inovativnost među zaposlenima jer ih tjera na prihvaćanje inovativnosti kao filozofije organizacije (Kim i Chang, 2019). Različite vrijednosti organizacijske kulture kao što su preduzetnički način razmišljanja i kreativnost potiču inovacije (Al-Ameri, 2013).

Inovacije u naučnoj literaturi se dijele na različite vrste. Najpopularnija tipologija inovacije se dijeli na: administrativne nasuprot tehničkim inovacijama, proizvod nasuprot procesu i radikalno nasuprot inkrementalno (Aboramadan, *et al.*, 2020). Autori dalje navode da se inovacije dijele i na inovacije koje se odnose na sam proizvod, tehnologiju i ponašanje. Inovacije koje se odnose na tehnologiju predstavljaju spremnost za usvajanje novih tehnologija. Inovacije koje se odnose na ponašanje u svom konceptu predstavljaju spremnost za usvajanje novih ideja u odnosu na konkurente. Zadnji tip inovacija koje se odnose na proizvod predstavljaju sposobnost organizacije da generiše nove ideje, proizvode, usluge, procese ili spremnost da iste kupi (Aboramadan, *et al.*, 2020). Organizacijska kultura može uticati na inovacije na više načina. Socijalizacija uči pojedince kako da se ponašaju jedni prema drugima. Organizacijska struktura, sistem politika, i upravljačka orijentacija mogu biti pod uticajem osnovnih uvjerenja, vrijednosti i pretpostavki. Dakle, organizacijska kultura može potaknuti inovativnost među zaposlenicima jer ih "tjera" prema prihvaćanju inovativnosti kao filozofije organizacije. Primjeri takvih kulturnih vrijednosti su: kreativnost i inicijativa, preduzetnički način razmišljanja, sloboda i autonomija, preduzimanje rizika, marketinška orijentacija i fleksibilnost (Aboramadan, *et al.*, 2020). Tehnološke inovacije će se odnositi na korištenje novih softvera i tehnologija te prilagođavanje istima.

Dalje, istraživanja su pokazala kako inovacije imaju veliku ulogu u organizacijskoj uspješnosti (Damanpour i Gopalakrishnana, 2001). Organizacije koje uvode inovacije u svoje poslovanje sposobnije su u isporuci proizvoda i usluga, poboljšanju poslovnih procesa, brže odgovaraju potrebama tržišta i kapitaliziraju nove prilike bolje od neinovativnih organizacija. Inovacija se dovodi u vezu s većim stopama rasta i profitabilnosti (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, i Sanz-Valle, 2016).

Chang i Lin (2007) organizacijsku kulturu smatraju jednim od ključnih faktora organizacije i njenih aktivnosti. Naučna literatura sadrži mnogo različitih definicija organizacijske kulture. Za ovaj rad odabrane su sljedeće tri. Uopšteno govoreći, organizacijska kultura predstavlja rutinske aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji (Lundy i Cowling, 1996). Drugim riječima organizacijska kultura predstavlja zajednički skup vrijednosti i ponašanja unutar organizacije (Deshpande i Webster, 1989). Organizacijska kultura se također odnosi na opisivanje skupa pretpostavki i ponašanja zaposlenika unutar organizacije (Martins i Terblanche, 2003).

U istraživanjima organizacijske kulture zastupljene su različite podjele na određene tipove kulture koji se procjenjuju u odnosu na njene određene sadržajne dimenzije. Cameron i Quinn (2006) razlikuju četiri osnovna kulturološka tipa: hijerarhiju, tržište, klan i adhokratiju. Wallach (1983) predložio je klasifikaciju organizacijske kulture prema njenim osnovnim funkcijama: birokratska, inovativna i podržavajuća perspektiva. Daljnja klasifikacija organizacijske kulture odnosi se na sedam glavnih vrijednosti: inovativnost, agresivnost, usmjerenost na rezultat, stabilnost, usmjerenost na ljude, usmjerenost na tim i usmjerenost na detalje (Robbins, 2001).

Istraživanja su pokazala kako organizacijska kultura ima direktan uticaj na uspješnost jer utiče na ponašanje zaposlenika (Chang i Ling, 2007). Pod uspješnošću u ovom kontekstu se smatra zadovoljstvo zaposlenih, kvalitet proizvoda i usluga te reputacija koju organizacija ima (Aboramadan, *et al.*, 2020). Poslovna uspješnost organizacije definiše se kao „operativna sposobnost zadovoljavanja želja ključnih organizacijskih interesnih skupina“ (Smith i Reece, 1999, str. 153), a može se izmjeriti putem kontrole rezultata preduzeća. Međutim, u današnje vrijeme uspješnost neke organizacije sve više se mjeri putem nefinansijskih pokazatelja, a neki od njih su: zadovoljstvo kupaca, kvalitet proizvoda i usluga, zadovoljstvo zaposlenika, društvena odgovornost, ostvarenje strateških ciljeva i dr. Zatim Ogunsiji i Ladanu (2017) smatraju da sistem mjerenja poslovne uspješnosti trebao bi dati odgovore na sljedeća pitanja koja su vezana za ispunjenje očekivanja svih sudionika jer se u obzir uzimaju prošli, sadašnji i budući poslovni rezultati preduzeća: (a) koliko smo dobro do sada radili, (b) kako sada radimo i (c) možemo li bolje. Važno je istaći da mjerenje poslovne uspješnosti ima snažnu vremensku komponentu koja je neizostavna. Prema tome, Siepel i Dejardin (2020) ističu da iako neko profitabilno preduzeće možda neće značajno uzimati u obzir zaposlenje novih radnika, kao što neko visoko inovativno preduzeće možda neće ostvarivati visok nivo prodaje (prihoda).

S aspekta poslovne uspješnosti marketing se odnosi na implementaciju onih aktivnosti kojima se stimuliše, organizuje ili ubrzava prodaja (Homburge *et al.*, 2012). Naravno, marketinške aktivnosti nije lako procijeniti te u odnosu na internu uspješnost organizacije koji se nalaze pod kontrolom preduzeća, marketinške aktivnosti u značajnoj mjeri zavise od eksternih faktora poput kupaca, dobavljača i posrednika (Liang i Gao, 2020). Najbliže rečeno, sponu između internih procesa i eksternih aktera čine marketinške aktivnosti (Lamberti i Noci, 2010). Mjerama marketinške uspješnosti procjenjuje se: 1) u kojoj su mjeri osvojene i zadržane preferencije kupaca, 2) u kojoj mjeri one doprinose povećanju prodaje te 3) na koji način utiču na sveukupnu poslovnu uspješnost preduzeća (Liang i Gao, 2020). U ovom radu marketinške inovacije će se odnositi na: marketinške akcije za promociju organizacije (organiziranje događaja za promociju organizacije, implementaciju programa za promociju organizacije).

### **1.1. Problem i istraživačka pitanja**

Na osnovu prethodno iznesenog obrazloženja teme, predstavljanim zapažanjima relevantnih empirijskih studija i istraživanja, određen je predmet istraživanja ovog rada koji se odnosi na analizu odnosa između organizacijske kulture, tehnologija, inovacija i poslovne uspješnosti. Osnovna namjera nam je istražiti u kojoj mjeri organizacijska kultura u korelaciji sa inovacijama utiče na poslovnu uspješnost neke organizacije, te da li inovacije i promjene u organizaciji utiču na stepen zadovoljstva uposlenih. Na osnovu određenja glavnog predmeta formulisali smo sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: U kojoj mjeri su zastupljeni određeni tipovi organizacijske kulture?

IP2: U kakvom su odnosu fleksibilnost organizacije i tehnološke inovacije?

IP3: Kakav uticaj ima organizacijska kultura na uspješnost?

IP4: U kakvom su odnosu organizacijska kultura i marketinške odnosno tehnološke inovacije?

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj istraživanja je utvrditi u kakvoj su vezi organizacijska kultura, tehnološke i marketinške inovacije, kao i uspješnost u odabranim preduzećima u Bosni i Hercegovini, te u kakvom su odnosu organizacijska fleksibilnost i tehnološke inovacije. Osim toga, cilj nam je ispitati strukturu kulturoloških tipova odabranih organizacija u Bosni i Hercegovini.

U radu ćemo nastojati utvrditi u kojoj mjeri tehnološke promjene utiču na organizacijsko djelovanje, te ćemo ispitati u kakvom su odnosu fleksibilnost organizacije i tehnološke inovacije.

Društveni cilj istraživanja jeste ukazati na pozitivan uticaj tehnoloških promjena na organizacijsko djelovanje poslovnih subjekata u Kantonu Sarajevo, kao i na probleme sa kojima se suočavaju organizacije u Kantonu Sarajevo u pogledu prihvatanja tehnoloških promjena.

## **1.3. Hipoteze istraživanja**

U skladu sa prethodnim obrazloženjem predmeta i istraživačkih pitanja, kao i postavljenim ciljevima, formulisali smo sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Postoji statistički značajna razlika u poslovnoj uspješnosti preduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture.

H2: Tehnološke inovacije koje izazivaju promjene u organizacijskoj kulturi snažno utiču na način rada i poslovnu uspješnost organizacije.

H3: Organizacijska kultura u korelaciji sa marketinškim aktivnostima značajno utiče na percepciju upravljanja organizacijskim promjenama.

## **1.4. Metodologija istraživanja**

Rad se zasniva na teorijskom razmatranju predmeta istraživanja i sprovođenju kvantitativnog istraživanja. Za izradu teorijskog dijela rada koristile su se sljedeće naučne metode: metod analize i sinteze, deskriptivni metod, komparativni metod, metod dokazivanja i istorijski metod.

Za sprovođenje kvantitativnog istraživanja korišten je metod ispitivanja putem anketnog upitnika kreiranog putem Google Form koji je elektronskim putem prosljeđen prema 20 različitih poslovnih subjekata iz Kantona Sarajevo. Anketni upitnik se sastojao iz seta demografskih pitanja gdje su, između ostalog, prikupljeni podaci o samom poslovnom subjektu, vrsti djelatnosti koju obavlja, veličini, organizacionoj strukturi i slično. Drugi dio upitnika predstavlja odabrane skale putem kojih je izmjeren stepen zastupljenosti organizacijske kulture, marketinške i tehnološke inovacije, te uspješnosti. Za procjenu stavki koristila se Likertova skala s pet mogućnosti gdje je 1= u potpunosti se ne slažem; 2= ne slažem se; 3= niti se slažem niti se ne slažem; 4= slažem se; 5= u potpunosti se slažem. Za potrebe strukturiranog upitnika smo koristili sljedeće skale:

- Skala organizacijske kultura - skala se sastojati od 17 stavki i zasnovana je na radovima: Claver *et al.*, 1998; Dennison i Mishra 1995; Jamrog *et al.*, 2006; MacLean 2005 i Wallach 1983.
- Skala za marketinšku i tehnološku inovativnost - Hogan *et al.* (2011), skala se sastoji od 13 tvrdnji.
- Skala uspješnosti - Agbenyig (2011), sastoji se od 7 stavki koje mjere organizacijsku uspješnost na temelju zadovoljstva klijenata, zaposlenih, motiviranosti zaposlenih i kvalitete proizvoda i usluga.
- Skala organizacijske fleksibilnosti - Guodong *et al.* (2021), sastoji od 19 tvrdnji.

Analiza rezultata je sprovedena putem softvera SPSS i to deskriptivne statistike, Cronbach alfa i regresijska analiza.

## **1.5. Predložena struktura rada**

U prvom dijelu rada UVODU su predstavljene ključne odrednice ovog rada koje se odnose na obrazloženje teme rada, predmeta istraživanja, istraživačkih pitanja, ciljeva i postavljenih hipoteza rada. Objasnjene su osnovne karakteristike korištenih metoda u radu, te predstaviti strukturu rada.

Drugi dio rada, UTICAJ TEHNOLOŠKIH PROMJENA I DIGITALIZACIJE NA ORGANIZACIJSKO DJELOVANJE, predstavlja teorijsko determinisanje tehnoloških promjena, kako tehnološke promjene utiču na poslovne organizacije. Pored generalnih tehnoloških promjena ovaj dio predstavlja i sam pojam i razvoj digitalizacije poslovanja, te uticaj na savremeno organizacijsko poslovanje. Ukratko je predstavljen razvoj digitalne ekonomije, kao i stepen prihvatanja/otpora uvođenju tehnoloških promjena.

Treći dio rada ORGANIZACIJSKA KULTURA opisuje nastanak i razvoj organizacijske kulture. U ovom dijelu su predstavljena i tri pristupa organizacijske kulture kao i organizacijska izvrsnost i efikasnost. Načini mjerenja organizacijske efikasnosti također su

sastavni dio ovog poglavlja kao i uloga koju organizacijska kultura ima na organizacijsku uspješnost. U ovom dijelu su izloženi i osnovni modeli organizacijske kulture.

Četvrti dio, odnosi se na EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE gdje su predstavljeni i analizirani prikupljeni podaci. Nakon objašnjenja ključnih elemenata istraživanja, predstavljeni su korišteni instrumenti i njihova pouzdanost. Potom su prezentirani svi relevantni prikupljeni podaci i analizirani glavni rezultati istraživanja. Nakon diskusije ključnih rezultata u kontekstu postavljenih hipoteza, na kraju ovog dijela iznesena su i ograničenja istraživanja.

U zadnjem dijelu rada ZAKLJUČAK nastojala sam sintetizirati ključne nalaze do kojih sam došla u ovom radu.

## **2. UTICAJ TEHNOLOŠKIH PROMJENA I DIGITALIZACIJE NA ORGANIZACIJSKO DJELOVANJE**

Tehnološke promjene u današnje doba ključan su faktor dugoročnog rasta poslovanja, tačnije promjena u robama i uslugama koje proizvodimo i načinu na koji ih proizvodimo. Tako je njihov uticaj, zajedno sa digitalizacijom poslovanja koja je danas postala standard, od temeljne važnosti za proučavanje u poslovanju. U ovom poglavlju tehnološke promjene će biti analizirane u kontekstu njihovog uticaja na savremeno djelovanje organizacije. Zbog toga je prvobitno neophodno teorijski odrediti tehnološke promjene.

### **2.1. Teorijsko određenje tehnoloških promjena**

Prema Godin (2015), koncept tehnologije je doveo do dvije fraze koje su postale ključne u vokabularu laika i znanstvenika: „tehnološke promjene“ i „tehnološke inovacije“. Tehnološke promjene su doskočica koja se pojavila u međuratnom periodu, a koja je prema argumentima Američke komisije iz 1960. godine, bio "pojam koji zvuči moderno" do 1950-ih godina. Ovo gledište Američke komisije je analizirano zbog njegove važnosti za istoriju definisanja tehnoloških inovacija.

Važan podatak za istoriju tehnoloških inovacija je i to da je Komisija za nacionalne ciljeve SAD-a 16. novembra 1960. godine prezentovala svoj izvještaj „Ciljevi za Amerikance“ američkom predsjedniku Eisenhoweru. Zamoljena da identifikuje glavne ciljeve programa za narednu deceniju, komisija je u izvještaj uvrstila poglavlje pod naslovom "tehnološke promjene", što objašnjava važnost istog za Sjedinjene Američke Države. Poglavlje je napisao predsjednik IBM-a, Thomas Watson koji se pored ostalog bavio automatizacijom i problemom nezaposlenosti. On je naveo da su tehnološke promjene u prošlosti izrodile mnoge probleme, te da ih je potrebno kontrolisati kako bi se izbjeglo raseljavanje radno sposobnog stanovništva. Međutim autor smatra da se putem automatizacije, ako se pravilno shvati i aplicira, pruža prilika da se više ljudi koji proizvode rasporedi na bolje poslove (Godin, 2015).

Jedna od preporuka koje je dala Komisija, bilo je formiranje nove komisije koja bi proučavala efekte tehnoloških promjena na ljude, a osnovana je u decembru 1964. pod imenom Nacionalna komisija za tehnologiju, automatizaciju i ekonomski napredak. Nakon godinu dana rada, američkom Kongresu je dostavljen izvještaj koji je u cijelosti posvećen tehnološkim promjenama koje prema vjerovanju predstavljaju glavni izvor nezaposlenosti. Glavni fokus Komisije bilo je kreiranje okruženja u kome je tehnološki napredak u ravnoteži, te nastojanje da se u narednom periodu tehnološke promjene usklade sa ispunjenjem ljudskih ciljeva (Godin, 2015).

Tehnološka promjena prema Komisiji za nacionalne ciljeve, predstavlja razvoj boljeg mehanizma za obavljanje poznatog posla ili objašnjenje modaliteta na koji se treba raditi nešto što je do tada bilo nemoguće. Kako tvrdi Komisija za tehnologiju, automatizaciju i ekonomski napredak, tehnološke promjene određuju nove metode proizvodnje, nove dizajne proizvoda i usluga, te nove proizvode i nove usluge. Ukratko, ove definicije sumiraju ono što se naziva izumom ili tehnološkom inovacijom, ali je neophodno napraviti i razliku između ova dva pojma (Godin, 2015).

Za mnoge autore tehnološke inovacije i tehnološke promjene predstavljaju isto, te oni koriste ova dva pojma naizmjenično (Mansfield, 1968). Kennedy i Thirlwall (1972) su sugerisali da se tehnički napredak tiče efekta koje promjene u tehnologiji imaju na ekonomski rast, definišući tehnologiju kao korisno znanje koje se odnosi na umjetnost proizvodnje. Tehnološke promjene imaju i dvije namjene. Jedna od njih je promjena u društvu i ekonomiji zbog tehnologije, a drugi koncept označava promjenu u tehnologiji.

Godin (2015) ističe da tehnološke promjene predstavljaju vrlo labav koncept sa različitim značenjima, zavisno o disciplini. U centru svih formulacija je tehnološka promjena kao tehnološki "napredak" ili "poboljšanje", što su pojmovi koji se često koriste u literaturi kao sinonimi za tehnološke promjene. Prema istom autoru tehnološke promjene imaju različita značenja. Jedno od njih je to da one predstavljaju nove tehnološke izume koji se koriste za diskusiju o efektima tehnologije na društvo i kulturu (promjena). Drugo značenje se odnosi na nove proizvodne tehnike (industrijski procesi), koje proučavaju ulogu tehnologije kao faktora ekonomskog rasta (produktivnost). Treće, tehnološke promjene reflektuju promjene proizvodne funkcije koja se koristi za mjerenje.

Prema gore navedenom, prvo od ovih značenja vezuje se za nove tehnologije - alate, objekte i usluge, te njihov efekat ili promjenu koje one donose u društvu, odnosno na način prilagođavanja društva na nove tehnologije. Ovaj koncept je primjenjivalo više različitih antropologa. Tako Margaret Mead (1953) tvrdi da tehnološke promjene predstavljaju "uvođenje novih alata i novih tehničkih procedura", gdje se fokus odnosio na proučavanje tehnoloških promjena u različitim kulturama. Hodgen tvrdi (1952) da tehnološke promjene predstavljaju promjene u standardnim navikama grupe, a koje su iskazane u spremnosti jednog ili više pojedinaca da usvoje nove tehnike kako bi poboljšali stare proizvode, ili proizveli predmete koje dosada nisu proizvodili na nivou lokalne zajednice.



Izraz tehnološke promjene, također koriste sociolozi i mnogi drugi znanstvenici tehnologije. Rogers (1958) smatra da tehnološka promjena predstavlja stepen do koga farmeri prihvataju nove tehnološke prakse: nove sorte sjemena, gnojiva, mašina, hrane za stoku itd. Ovo je više ili manje sinonim za tehnološku inovaciju uprkos činjenici da određeni naučnici prave razliku sa inovacijama, odnosno tehnološke promjene tiču se rezultata ili ishoda inovacije, dok je inovacija akcija koja vodi ka tehnološkim promjenama (Gerstenfeld, 1979). Također, za ekonomiste, tehnološke promjene imaju ograničeno značenje koje se tiče promjena u proizvodnim tehnikama ili metodama proizvodnje (industrijski proces), u koje spadaju mehanizacija, montažna traka, te automatizacija.

Za Schmooklera (1966), tehnološke promjene predstavljaju "promjenu u znanju", dok u tehnološkim inovacijama su to "promjene u tehnici" koja predstavlja krajnju svrhu tehnološke promjene. Kako tvrdi Mansfield (1968), tehnika se odnosi na "upotrijebljeni način proizvodnje", dok tehnološke promjene predstavljaju "napredak u znanju do industrijske umjetnosti". Feller (1972) tvrdi da tehnološki napredak predstavlja stvaranje novog skupa koji uključuje i proizvodnju starih alternativa. Autor Freeman (1974) tehnološku promjenu definiše kao komercijalizaciju i širenje novih i poboljšanih proizvoda i industrijskih procesa u privredi, dok tehnološku inovaciju smatra napretkom u znanju. Ipak, kako tvrdi Godin (2015), upotreba ova dva koncepta manje je različita nego što navode prethodni autori. U slučaju da razlika postoji, ona se koristi između procesa i proizvoda, naizmjenično. Bar između ekonomista, tehnološka promjena se fokusira na industrijske procese, dok tehnološka promjena u vidu novih proizvoda za kupce je još jedan koncept koji je dovodi do tehnoloških inovacija.

Na kraju, treće značenje ovog koncepta je matematičko. To znači da su u operativnom smislu tehnološke promjene definisane kao promjene u produktivnosti zbog promjena inputa koji se koriste za proizvodnju proizvoda ili za zamjenu rada mašinama. Prema Rosenberg, (1963) tehnološka promjena predstavlja napredak u proizvodnim funkcijama, te se koristi pri formalizaciji i mjerenju.

Navedena tri koncepta se koriste za proučavanje društvenih i ekonomskih promjena zbog tehnologije ili tehnike. Koncept potiče od pitanja koja se tiču nezaposlenosti, u što spadaju menadžment i radni odnosi, o čemu se raspravljalo u Sjedinjenim Državama 1930-ih. Sve je to naknadno primijenjeno na proučavanje ekonomskog rasta gdje su tehnološke promjene kvantificirane mjerama produktivnosti i formalizirane su kroz aproksimaciju koja se zove proizvodna funkcija, koja povezuje količine inputa sa količinama outputa. Koncept je vrlo brzo počeo emigrirati i na područja van Sjedinjenih Država (Godin, 2015).

Tehnološke promjene dio su semantičkog polja koje čine više aspekata za koje se vjerovalo da su glavni faktor "napretka" modernog društva poput mašina, mehanizacije, automatizacije, tehnologije, izuma, inovacija. Prema tome, tehnološka promjena predstavlja direktnog prethodnika konceptu tehnoloških inovacija, odnosno ona podrazumijeva jednu vrstu pronalaska (industrijski procesi), te važi za proučavanje korištenog pronalaska (a ne

generacije izuma). Konačno, ovaj se koncept koristi naizmjenično sa konceptom inovacija (Godin, 2015).

## **2.2. Tipologija tehnoloških promjena**

Brojni znanstvenici su se neko vrijeme bavili identifikacijom i razlikovanjem između različitih tipova organizacionih promjena (Nadler, 1988). Proučavanje široko zasnovanih, paradigmatičkih promjena vremenom se pojavilo u polju proučavanja koje se naziva organizacionom transformacijom (Porras i Silvers, 1991). Različite perspektive u ovoj oblasti fokusirale su pažnju na različite aspekte procesa promjene, poput okruženja, strukture, strategije ili kulture. Budući da je njihova perspektiva zasnovana na zajedničkim okvirima, Bartunek i Moch (1987) su sugerisali da se organizacione intervencije mogu shvatiti u terminima jedne od tri vrste procesa organizacionih promjena.

Promjena prvog reda pojačala je postojeće okvire i procese postupnom modifikacijom trenutnih pretpostavki, značenja, znanja i procesa. Navedeno predstavlja organizacionu promjenu koja se dešava unutar uspostavljenog načina rada. Pretpostavljajući korisnost uspostavljenih okvira, prva promjena poretka prešutno služi jačanju trenutnih interpretacija i postojeće konfiguracije interesa i interesnih grupa (Bartunek i Moch, 1987).

Promjena drugog reda tiče se pomaka ka radikalno različitim okvirima i procesima, s promjenama koje odražavaju zamjenu statusa quo. Veliki dio literature o organizacijskoj transformaciji fokusiran je na ovu vrstu diskontinuiranih promjena (Porras i Silvers, 1991). Takve radikalne promjene tiču se opsežne preorijentacije okvira ljudi na olakšavanje prelaska organizacije sa jednog načina razumijevanja značajnih aspekata sebe na drugi (Bartunek i Moch, 1987). Kako bi se navedeno postiglo, ne mijenjaju se samo okviri, već su, kako bi se učvrstila promjena, potrebni i kriteriji evaluacije, formalne uloge, strukture i norme. Ackerman (1986) je ovdje primijetio poseban rizik od radikalne promjene, navodeći kao razlog tendenciju ljudi da se fiksiraju na postizanje krajnjeg cilja. Kao primjer je naveo hipotetsku situaciju u kojoj država najavljuje rizik uvođenja nove tehnologije liječenja, tvrdeći da je u istoj najavi potrebno naglasiti krajnji cilj – efikasnije liječenje bolesti te manju vjerovatnost da će ljudi morati prolaziti kroz ponovne promjene.

Promjena trećeg reda predstavlja manje stvarnu organizacijsku promjenu kao stvaranje sposobnosti promjene, odnosno to je svojevrsan pokušaj izbjegavanja zaključavanja u paradigmatičko stanje koje vremenom može izgubiti na važnosti. Ovakva promjena gradi kapacitete za pojedince da redovno razmišljaju o svojim postojećim okvirima, procesima i interakcijama, te da ih mijenja ukoliko je to potrebno. Morgan (1986, str. 78) navodi da je "pod promjenjivim okolnostima važno da elementi organizacije budu u stanju da dovedu u pitanje prikladnost onoga što rade i da modifikuju svoje djelovanje kako bi uzeli u obzir novosti situacije".

Promjena trećeg reda ne znači da se organizacije moraju kontinuirano mijenjati, već to zahtijeva da pojedinci vjeruju da je promjena stalna realnost i stoga ne moraju redovno preispitivati svoje konceptualne i materijalne strukture i biti otvoreni za alternativne. Sistemima - ljudskim, organizacionim i tehnološkim - neophodni su mehanizmi koji pružaju svijest i razmišljanje o granicama pretpostavki, te modalitetima koji prate i preispituju ono što se uzima zdravo za gotovo. Teoretičari organizacionih promjena primijetili su da buduće organizacije moraju razviti sposobnost samo-dijagnostike kako bi bili svjesni perspektive iz kojih djeluju. Odnosno, trebale bi postati "samo-projektni" ili se kontinuirano usavršavati čestim kritičkim ispitivanjem ključnih tvrdnji, procesa i strukturalnih odluka (Schein, 1989). Na primjer, takozvana "organizacija koja uči" konstantno nastoji da se prikladnije uklapa u sadašnje okruženje te predviđa i stvara željenu budućnost (Porrás i Silvers, 1991). Pokret totalnog kvaliteta također je moguće posmatrati kao pokušaj povećanja samo-dijagnostičkog kapaciteta organizacija.

Ovdje je potrebno istaći da tri reda promjene ne čine nužno slijed ili logičnost napredovanja razvoja, nego da oni samo oslikavaju raspon različitih promjena koje organizacija može preduzeti. Koja vrsta tehnološke promjene je korisnija za pojedinu organizaciju zavisi od uslova sredine, organizacionih i tehnoloških karakteristika te intencija ključnih igrača. Dok se ispituje svrha tehnologije promjene, moguće je zaključiti da rezultati tehnološkog razvoja i upotrebe također odražavaju faktore izvan strateškog izbora (Noble, 1986). Uopšteno govoreći, možemo konstatovati da se literatura o organizacionom uticaju informacionih tehnologija mijenja kao nasumična greška. Međutim, određeni istraživači su se počeli posebno fokusirati na neočekivane, često suptilne promjene u organizacionim strukturama i društvenim odnosima, koje prate tehnološke implementacije (Zuboff, 1988).

Koristeći pojam okvira i tipova promjena, Orlikowski i Gash (1992) predlažu jedan način indeksiranja odnosno razumijevanja tehnoloških promjena u smislu modifikacija u tehnološkim okvirima menadžera, tehnologa i korisnika tokom vremena. Poređenje okvira po grupama tokom vremena je otkrilo prirodu promjena koje su određene grupe doživjele, kao i područja i obima nesklada oko novih informacionih tehnologija. Ove analize imaju mogućnost identifikacije izvora sukoba među grupama koje su uključene u promjenu, faktora za prepreke tehnološkim promjenama, kao i namjernim i nenamjernim ishodima procesa promjene.

U bilo koje vrijeme, u kombinaciji sa primarnim inputima, facilitirajuća struktura koja pomaže proizvodi ekonomske performanse. Pod facilitirajućom strukturom se podrazumijeva implementacioni skup tehnoloških znanja. Odnosno ona obuhvata sav fizički kapital: ljude i sav ljudski kapital koji se nalazi u njima, uključujući prešutno znanje o tome kako upravljati postojećim objektima koji stvaraju vrijednost, rukovodeću i finansijsku organizaciju firme, geografski položaj firme i industrija, svu infrastrukturu, te sve finansijske institucije realnog sektora i finansijske instrumente. Na takvu strukturu utiču tehnološko znanje i javna politika. Uvođenje bilo koje važne nove tehnologije, ili radikalno poboljšanje stare tehnologije, izaziva kompleksne promjene u cjelini fasilitirajućih i političkih struktura.

Potpuni efekti bilo koje tehničke promjene na performanse neće se osjetiti dok se ne ispune svi elementi fasilitacije i struktura politike prilagođenih da odgovaraju novo ustanovljenoj tehnologiji. Pored navedenog, performanse privrede u svakom trenutku određuju i kompatibilnost tehnologije sa tim strukturama (Lipsey, 2001).

Kako tvrdi Lipsey (2001), polazeći od ravnoteže, promjena u tehnološkom znanju dovest će do promjena u fasilitirajućoj strukturi, politici i učinku. Prema tome, on je naveo tri tipa tehnoloških promjena:

1. Podešavanje olakšavajuće strukture - opisuje četiri važne tačke koje čine vezu između tehnoloških promjena i strukture. Prvo, promjena elementa tehnologije inicira adaptivnu promjenu različitih elementa olakšavajuće strukture. Tako je, tehnologija proizvodnje električne energije oličena u novim elektromotorima, novim proizvodnim stanicama (prvo koristeći paru, zatim vodu), novim distributivnim mrežama i nizu drugih novih vrsta kapitala. Kada je električna energija zamijenila paru kako bi se povećala optimalna veličina tvornica, povećala se i koncentracija iste u proizvodnim industrijama. Tada se promijenila i geografska lokacija čime je omogućeno trošenje struje na udaljenim mjestima u odnosu na njenu proizvodnju. Ovim se promijenio i ljudski kapital jer je proizvođačima bilo neophodno mnogo manje vještina za rukovanje pouzdanim mašinama na električni pogon, te su se pojavili alati koji su zamijenili manje pouzdane mašine na parni pogon (Lipsey, 2001).

Drugo, fasilitirajuća struktura u bilo kom stanju tehnologije može biti dobro ili loše prilagođena jer se nove tehnologije obično se prvo koriste u strukturi dizajniranoj za njihove prethodnike (npr. elektromotori u fabrikama predviđenim za parnu energiju, računari u kancelarijama organizovanim oko štampanih ploča itd.) (Lipsey, 2001).

Treće, postoji značajna inercija koja se opire promjenama u većini elemenata strukture. Sve dok varijabilni troškovi rada mogu biti pokriveni kapital neće biti zamijenjen novim kapitalom neke superiorne tehnologije jer je često vrlo izdržljiv. Isto tako, sve dok se firme i pogoni ne prilagode novoj tehnologiji neće biti dovršen novi obrazac industrijske lokacije i koncentracija firmi, a optimalan dizajn postrojenja i prakse upravljanja najvjerovatnije neće biti očigledne nakon uvođenja nove tehnologije. Naime razumijevanje nove infrastrukture može potrajati, kao i njen dizajn i izgradnja. Zato je potrebno uspostaviti nove zahtjeve za ljudskim kapitalom zajedno sa odgovarajućom obukom (Lipsey, 2001).

Četvrto, ovaj period prilagođavanja je često "konflikt". Prvo, stare metode i organizacije koje su dobro funkcionisale decenijama često loše funkcionišu u novom okruženju i situaciji čime postaju nefunkcionalne. Također, radikalne inovacije koje prati neizvjesnost implicira mnogo različitih, ali odbrambenih procjena o vrsti neophodnih adaptacija. Javlja se i nepovjerenje korisnika u nove tehnologije i/ili im treba dugo da prihvate situaciju i prilagode se (Lipsey, 2001).

2. Prilagođavanje politike i strukture politike - Promjene u tehnologiji i fasilitirajućoj strukturi obično zahtijevaju i prilagođavanje politike i struktura politike koje su njihovi

instrumenti. Tako, tehnološke promjene najčešće transformišu prirodne monopole u visoko konkurentne industrije. Na primjer, pošta je nekada imala monopol u isporuci štampanih poruka, međutim danas se to odvija putem kurira, faks-a, e-maila, digitalnih transfera te putem tehnologija što je dovelo do konkurentnosti na tržištu. S druge strane, uvođenjem velikih ekonomija obima nova tehnologija može uticati da se pojave prirodni monopoli u onom što je ranije činilo oligopolnu industriju u kojoj su se firme rigorozno takmičile jedna s drugom (Lipsey, 2001).

Prilagođavanje politike i struktura politike obično se dešava nakon dugog kašnjenja. Neizvjesnost o razvoju tehnologije inicira nejasnoće o neophodnim strukturnim podešavanjima što daje moć stečenim interesima koji žele da se odupru traženim promjenama. Proces adaptacije može da uspori inercija u donošenju političkih odluka, zajedno sa pružanjem otpora bilo novim tehnologijama, bilo prilagođavajućim promjenama u politici. Na primjer, decenijama nakon što je ICT revolucija uvela zabrane o zastarjelom međudržavnom bankarstvu, američki Kongres je još uvijek raspravljao oko revizije Glass Stegal Acta koji je donesen nakon pada berze 1929. godine (Lipsey, 2001).

3. Promjene u performansama – kako je navedeno gore, promjena u tehnologiji zahtijeva promjenu u strukturi da bi bila operativna, dok promjene u strukturi često iniciraju ili zahtijevaju značajne transformacije u politikama i strukturi politike. U novoj opremi, pored nove tehnologije, potrebno je razviti i pomoćne tehnologije, te je neophodno redizajnirati veći dio olakšavajuće strukture da bi se prilagodila novoj tehnologiji, koja na početku funkcioniše na način da je prilagođena staroj strukturi (Lipsey, 2001).

Zbog toga ekonomske performanse se obično nastavljaju mijenjati čak i nakon što je nova tehnologija etablirana. Na primjer, to se desilo decenijama nakon uvođenja električne energije u fabrike kada su elektromotori prvo pokretali jedan centralni pogon što je bilo tipično za paru, a onda su pokretali nekoliko manjih pogonskih vratila u grupnom pogonu što je bio eksperiment djelomične decentralizacije elektroenergetskog sistema. Konačno, sistem pogonske jedinice stavlja poseban motor na svaku alatnu mašinu. Fleksibilnost u ovome je dovela do drastične promjene u rasporedu fabrika, a tek poslije su nove fabrike sa novim mašinama i novim rasporedom zamijenile dugovječne parne mašine, te su se puni efekti električne energije na industrijsku proizvodnju i produktivnost osjetili nekoliko decenija nakon prve upotrebe električne energije u fabrikama (Lipsey, 2001).

### **2.3. Otpor prema tehnološkim promjenama**

U toku svog životnog vijeka svaka organizacija se hvata u koštac sa promjenama koje su potrebne za njen opstanak. Da bi se povećala konkurentnost i ostvario postavljeni cilj neophodne su promjene koje predstavljaju obavezan segment svakog poslovanja. U najvećem broju slučajeva pri uvođenju promjena u organizaciju menadžment se suočava sa fenomenom koji se zove otpor zaposlenih što čini psihološku i emocionalnu reakciju uzrokovanu nizom faktora kao što su strah, nesigurnost, šok, nespремnost i drugi.

Rukovođenje otporom promjenama kod zaposlenika spada u sferu menadžmenta promjena čiji je fokus okrenut je ka minimiziranju stresnih situacija u organizaciji u toku provođenja promjena. U ovom je procesu važno primijeniti pravu strategiju kako bi se u što kraćem roku suzbio otpor promjenama, dakle kako bi zaposlenici što brže uvažili uvedene promjene. Prepoznavanje razloga otpora kod zaposlenika zajedno sa davanjem informacija o uvođenju promjena koje su potrebne za razumijevanje njihovog uvođenja čini presudni segment upravljanja otporom promjenama. Napokon, potrebno je da menadžer motiviše svoje zaposlene za davanje svojih prijedloga o promjenama i raspravljanju o njima (Jukić, 2020).

Smatra se da uvođenje organizacijskih promjena predstavlja normalan i uobičajen proces koji se dešava svakoj organizaciji dok se njihova svrha i cilj tiču ostvarivanja pozitivnih rezultata i realizacije postavljenih ciljeva. Uvođenje promjena s menadžerskog stanovišta podrazumjeva pozitivan proces koji cijeloj organizaciji donosi dobrobit. Kako tvrdi Kotter (1996, str. 45), "uvođenje promjena predstavlja dugotrajan i mukotrpan posao u kome može doći do problema koji na kraju izazivaju propadanje kompletnog procesa uvođenja promjena". Autor s druge strane navodi da je potrebno da organizacija ima dobrog menadžera kako bi se efikasno otklonio problem otpora organizacijskim promjenama. Pored otpora organizacijskim promjenama, postoji mogućnost i da se pojave drugi problemi koji usporavaju ovaj proces, u koje spadaju: (1) nedefinisane svrhe i ciljevi; (2) nedovoljno razrađen plan; (3) nedostatak podrške uprave; (4) nedostatak motivacije kod zaposlenih; (5) loše upravljanje finansijskim sredstvima; (6) loša komunikacija; (7) nejasno definisana pravila i uloge (Higgs, 2003).

Kako je već navedeno, razlog nastanka otpora promjenama u organizaciji jeste bojaznost od novoga. Dakle, u prirodi svakog čovjeka leži sklonost neprihvatanju novoga zbog straha od negativnog uticaja. Otpor promjenama u organizaciji predstavlja fenomen sa kojim se nerijetko suočavaju menadžeri, te se na njega sve više gleda kao na važnu vještinu za uspjeh u poslu. Kako tvrdi Oslić (2008), navedeno predstavlja proaktivno upravljanje zaposlenicima sa ciljem postizanja željenog poslovnog rezultata. Važno je također naglasiti i to da promjena uvijek inicira nešto novo, što u najvećem broju slučajeva dovodi do pojave otpora. Upravljanje otporom predstavlja završetak starog i usvajanje novog.

Kako tvrdi Jukić (2020), upravljanje otporom promjenama kod zaposlenih moguće je podijeliti u tri faze. Temelj ove promjene je Lewinov sistem razmatranja upravljanjem otporom promjenama (Oslić, 2008). Te tri različite faze su: (1) odmrzavanje - predstavlja okončanje starog ponašanja, (2) uvođenje promjena; (3) zamrzavanje novih i željenih obrazaca ponašanja. Kotter (1995) tvrdi da postoji osam koraka za provođenje promjena u organizaciji kako bi se suzbio otpor organizacijskim promjenama.

Temelj ovih koraka su faza odmrzavanja, faza pokretanja i faza zamrzavanja. Kako tvrde Kotter i Cohen (1995), u prvu fazu spadaju iniciranje promjena, dijagnoza, stvaranje vizije i planiranje promjena. Druga faza predstavlja fazu pokretanja, a u nju spadaju motiviranje za promjene, upravljanje strukturom moći, sprovođenje promjena i upravljanje ličnim

tranzicijama. Fazu zamrzavanja koja je ujedno i posljednja čine stabilizacija, praćenje i kontrola promjena.

Prema Kotter (1995) u iniciranje promjena spadaju prepoznavanje uzroka promjena, prekid inercija u organizaciji, identifikacija i angažovanje menadžera koji se bave uvođenjem promjena. On također navodi da je dijagnoza zapravo utvrđivanje uzroka promjena i stanja u organizaciji, te prikupljanje podataka putem upitnika, intervjua, opservacija i prikupljanja sekundarnih podataka. Ovdje je kreiranje vizije od izuzetne važnosti, te je ista orijentisana ka onome što je potrebno transformisati u organizaciji. Kraj prve faze jeste planiranje promjena, tačnije utvrđivanje aktivnosti, nosioca aktivnosti, vremena obavljanja, parametara kontrole i neophodnih resursa. Četiri vrste timova su zadužene za provođenje planiranih promjena u organizaciji: ekspertni tim, vodeći tim, tim za podršku i tim za poticanje promjena. Cilj i svrha svakog tima leže u motivisanju zaposlenika što se aplicira na osnovu strategije razvoja nezadovoljstva postojećim stanjem i strategije razvoja pozitivnih očekivanja.

Redoslijed osnovnih aktivnosti bitan je za provođenje promjena, a ove aktivnosti se tiču: planiranja provođenja promjena, ciklusa provođenja promjena, ostvarivanja početnih uspjeha i njihovog korištenja, provođenja idućeg ciklusa promjena, praćenja rezultata uvedenih promjena, podrške i ubrzavanja promjena. Zapravo, stabilna struktura organizacije je neophodna za provođenje promjena. Kako bi se upravljalo strukturom moći organizacije važno je naglasiti kako se ista odigrava kroz četiri koraka, a to su: (a) identifikacija izvora moći, (b) predviđanje izvora moći i njene strukture u novoj organizaciji, (c) razvoj strategije djelovanja na zaposlenika te (d) primjena političke strategije djelovanja (Jukić, 2020). Nasuprot tome, upravljanje otporom promjenama spada pod upravljanje ličnim tranzitom.

U individualnu grupu promjena spadaju rutina, navike, inercija, strah od nepoznatoga, povećan obim posla, gubitak radnog mjesta i slično, dok pod organizacijske grupe otpora promjenama spadaju strukturalna inercija, struktura moći i organizacijska kultura. Tako je, prema ranije navedenom, moguće da otpor promjenama bude trenutni, implicitan i odložen (Jukić, 2020). Upravljanje promjenama je fokusirano na izradu koncepta upravljanja promjenama, u koji spada sljedeće: (a) izrada plana komuniciranja promjena; (b) informisanje svakog zaposlenika i objašnjavanje razloga uvođenja promjena te načina na koji će nove promjene uticati na njegov posao; (c) objašnjavanje ko će zaposlenika obučiti za novi posao i na koji način; (d) izražavanje vjerovanja u sposobnosti zaposlenika pri savladavanju novih radnih zadataka; (e) pravovremeno osiguravanje radnog mjesta (Oslić, 2008).

Nezavisno o odnosu koji zaposlenici imaju sa promjenama, iste su neophodne, te ih je u organizaciji moguće uvoditi eksterno ili interno. Kako tvrde Žugaj i dr. (1999), u eksterne uticaje spadaju politički, socijalni, tehnološki, kulturni i privredni faktori, dok u interne faktore spadaju promjene u organizaciji, politici, strategiji, ciljevima i međuljudskim odnosima.

Veliki broj zaposlenih promjene smatra otežavajućim okolnostima, budući da su navikli na određenu vrstu radne rutine koju donosi dotadašnji princip rada. U ljudskoj prirodi je generalno prisutno otežano pristajanje na promjene i pokoravanje istima. Kao što je spomenuto prije, u toku svog životnog vijeka svaka se organizacija susreće sa uvođenjem promjena. Kako tvrdi Welch (2005), prilikom uvođenja promjena sva se preduzeća suočavaju sa tri vrste zaposlenih: (1) Oni koji su pokazuju veliku fleksibilnost, te se brzo i lako prilagođavaju promjenama; (2) Zaposlenici koji promjene prihvataju teško; (3) Zaposlenici koji promjenama pružaju otpor.

Welch (2005) također navodi da je najviše onih zaposlenika koji u početku pružaju otpor promjenama radi nedostatka sigurnosti u same sebe, svoje znanje i sposobnosti. Zaposleni koji pružaju otpor promjenama u cijelosti su u manjini, te se kod ovakvih zaposlenika često dogodi da nikad ne prihvate promjene.

Čovjek se prema svojoj prirodi sigurnije osjeća u naviknutoj rutini, kako u privatnim tako i u poslovnim okruženjima. Ova rutina ljudima pruža osjećaj komfora i sigurnosti, dok uvođenje promjena u organizaciji u svakom slučaju dovodi do snažnog otpora kako bi se zadržala navedena "rutina". Ovaj otpor pojavljuje se u svim domenama uvođenja promjena u organizaciji, nezavisno radi li se o promjeni radnog mjesta, izmjeni sistematizacije, usvajanju novih vještina i znanja i slično (Jukić, 2020).

Za zaposlenike je karakteristično iskazivanje otpora prema promjenama zavisno o okolnostima njihovog uvođenja. Kako tvrde Penava i Šehić (2014) uzrok otpora može se nazvati situacijskim pogledom, dok razlozi za isti mogu biti: (1) opasnost od gubitka uticaja; (2) novi radni zadaci; (3) potreba za svladavanjem novih znanja i vještina, sredstava za rad ili tehnologija; (4) horizontalni hijerarhijski pomaci; (5) smanjenje plate; (6) promjena neposrednog rukovoditelja; (7) gubitak radnog mjesta. S druge strane, Sikavica (2011) smatra da otpor promjenama zavisi o tri bitna faktora: ekonomski faktori, tradicija i kultura, te mobilnost radne snage.

Dakle, organizacije se često suočavaju sa otporom tehnološkim promjenama, iz više razloga. Primarni razlozi za ovo su uigranost starih operacija i procesa, zajedno sa nedostatkom edukacija trenutnih zaposlenika koji su često skeptični prema novim tehnologijama i promjenama u organizaciji.

## **2.4. Digitalna transformacija**

Pojam digitalne transformacije moguće je formulirati na mnogo načina, međutim najuža definicija digitalnu transformaciju određuje kao baznu transformaciju unutar organizacije i tradicionalnog načina poslovanja kroz korištenje digitalnih tehnologija i primjenu novih poslovnih modela sa ciljem poboljšanja performansi organizacije i brže adaptacije u okruženju koje je podložno brzim i konstantnim promjenama. Prema Grčić (2021), digitalna transformacija u današnje doba nije pitanje izbora, već je postala neophodna, nezaobilazna



i neizbježna. Evropska komisija digitalnu transformaciju vidi kao potpunu transformaciju poslovanja, uključujući transformaciju stavova i poslovne kulture, što podrazumijeva i neophodnost konstantnog usavršavanja i edukacije što zaposlenih što menadžmenta. Promjena odnosa sa potencijalnim kupcima, modaliteta oglašavanja, kao i procesa proizvodnje proizvoda također spada u domen digitalne transformacije. Ukratko, ona obuhvata mnogo više od samih tehnologija, te se tiče fundamentalnih promjena obrazaca razmišljanja i viđenja koje organizacija ima o poslovanju.

Brojni privredni subjekti, preduzetnici i menadžeri, i dalje nisu u cijelosti upoznati sa konceptom digitalne transformacije, zbog čega je izjednačavaju sa digitalizacijom trenutnih poslovnih modela i/ili analognih procesa, te rješenjima informacijsko-komunikacijske tehnologije. Oni često nisu svjesni važnosti koju ima aktivna uloga upravljačke strukture u preduzeću kako bi se realizovala transformacija na svim nivoima. U slučaju da organizacije spoznaju stratešku ulogu koju imaju nove digitalne tehnologije, one mogu poboljšati iskustvo korisnika, kreirati nove vrijednosti, pojednostaviti poslovanje ili proizvesti potpuno nove izvore prihoda i poslovne modele (Burić, 2020). Ipak, uspjeh digitalne transformacije, bar više od tehnologije, se zasniva na ljudima. To znači da je edukacija zaposlenih o digitalnim temama prva mjera kada se planira digitalna transformacija. Pored nje, poslovnim subjektima su na raspolaganju mnoge druge mjere kojima ona mogu unaprijediti digitalnu konkurentnost, poput: (a) kreiranja strategije digitalne transformacije; (b) imperativa digitalne transformacije; (c) stvaranja digitalne kulture; (d) angažmana stručnjaka; (e) implementacije odgovarajuće strukture upravljanja digitalnom transformacijom; (f) uspostavljanja saradnji i partnerstava; (g) kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima; (h) veće agilnosti i bolje spremnosti na iznenadno (Mehulić, 2017).

Kao što je već navedeno, pojam digitalne transformacije često u svakodnevnoj komunikaciji nije jasno određen, na temelju čega je važno definisati i neke od termina koji se koriste u ovom kontekstu, kao što su digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija. Najjednostavnije rečeno digitizacija predstavlja modifikaciju analognih u digitalne informacije koje računar ima mogućnost da spremi, obradi i prenese dalje, a da ne postoje suštinske promjene u samom procesu. Ovdje se radi o promjeni analognih predmeta poput dokumenata, fotografija, zvukova, mikrofilmova i sl. Pretvaranje audio zapisa sa ploča u formate za namijenjene korištenju na računaru, ili modifikacija papirnatih dokumenata u digitalne oblike su primjeri digitizacije. Pojam digitalizacije predstavlja prostu transformaciju podataka u digitalnu formu, što ne uključuje digitalno pretvaranje poslovnih procesa. Taj pojam u poslovanju predstavlja omogućavanje, transformaciju i/ili poboljšanje poslovnih djelatnosti, modela, uloga i aktivnosti putem korištenja digitalnih tehnologija. Obuhvata sisteme upravljanja i njihovu implementaciju digitalnim procesima i podacima, dakle korištenje digitalnih tehnologije kako bi se promijenili poslovni modeli te stvorili novi prihodi i vrijednosti. Na taj se način na kraju prelazi na ono što se naziva digitalnim poslovanjem. Konačno, oba navedena pojma su sastavni dio digitalne transformacije koja se tiče digitizacije i digitalnog poslovanja te obuhvata sve aspekte poslovanja, dok je digitalizacija ono što prati digitalno poslovanje. Digitalna transformacija iziskuje promjenu

tradicionalnog načina razmišljanja i otvorenost ka novim izazovima i novim načinima razumijevanja poslovanja (Javorović i Bilandžić, 2007).

Krećući se ka digitalnom svijetu preduzeća su načinila svoje prve korake koji su se ticali odnosa sa klijentima kroz digitalne kanale ili mrežne stanice, nakon kojih je došlo do stvaranja kanala za direktniju interakciju sa kupcima. Sam proces se odnosio na primjenu velikih količina digitalnih podataka, zbog čega su i preduzeća počela sa stvaranjem svojih baza i mrežnog povezivanja uređaja i poslovnih procesa. Ovo je dovelo do smanjenja važnosti uloge posrednika. Gotovo sve inicijative usmjerene prema digitalnoj transformaciji danas se oblikuju prema rješenjima i tehnologijama tzv. "Treće platforme", u šta spadaju mobilna tehnologija, analiza društvenih podataka i medija, te spremanje velikih podataka u "oblacima" (Grčić, 2021).

Danas se sve više upotrebljava pojam Industrija 4.0., a označava uvođenja digitalnih tehnologija u skoro sve proizvodne procese. Prema Blunck i Werthmann (2017), bazira se na automatizovanoj tehnologiji koja je umrežena kroz komunikacijske elemente i senzore, povezujući tako virtualni i realni svijet u formi tzv. cyber-physical sistema, poput npr. autonomnih robota. Unutar ovakvih industrijskih sistema na uređaje se ne gleda kao na samostalne jedinice, nego ih integriše u svojevrsnu zajednicu koja je u međusobnom djelovanju i saradnji, inteligentno i autonomno. U okviru njih se koriste tehnologije koje vode ka automatizaciji određenih procesa prilikom proizvodnje i/ili pružanja usluga. Roboti, simulacije, "veliki podaci" (eng. Big Data), vertikalne i horizontalne integracije sistema, Internet stvari (eng. IoT - Internet of Things), tehnologija "oblaka" (eng. cloud), cyber-sigurnost, proširena stvarnost i trodimenzionalni ispis predstavljaju vodeće kriterije za ocjenu preduzeća kao korisnika četvrte industrijske revolucije (Hrbić i Grebenar, 2021).

Efekti četvrte industrijske revolucije mogu se primjenti kako na preduzećima tako i na radnicima. Efikasnije sticanje informacija o proizvodnom procesu postiže se korištenjem novih tehnologija i umrežavanjem različitih sektora, ali i optimizaciju zbog brže dostupnosti unutrašnjih i vanjskih podataka. To preduzećima na kraju donosi kompetitivnu prednost na tržištu. Konačno, omogućeno je razvijanje individualne proizvodnje koja se bazira na zahtjevima kupaca kao i poboljšana povezanost sa njima. Kada govorimo o radnicima Industrija 4.0 se prvenstveno odnosi na njihovo stručno usavršavanje po pitanju digitalnih vještina i kompetencija, te na veću involviranost istih u inovacijske procese. Radnicama se pruža i veća mogućnost za odlučivanje. Ipak, sve manje radnika je potrebno za rad u fabrikama kako se nad proizvodnjom vrši proces informatizacije. Međutim, oni danas sve više postaju podrška pametnim sistemima u vidu nadzora i kontrole svih procesa. Kako navodi Grčić (2021), u domenu vođenja pojedinih sektora i poslovanja generalno, provodi se decentralizacija upravljačkih oblika i struktura.

Industriju 4.0 u neko preduzeće je moguće integrisati na vertikalni i na horizontalni način. Umrežavanje svih sudionika u proizvodni proces koji izmjenama istog pristupaju putem alternativnih strategija predstavlja vertikalnu integraciju. Horizontalna integracija se tiče sistema u kome se prikupljaju podaci o toku sirovina zajedno sa informacijama koje se

razmjenjuju na svim nivoima, od globalnih dobavljača do krajnjih korisnika. Između ostalog, povezivanje IT sistema je njihov cilj da bi na vrijeme prepoznali potrebe za nabavkom sirovina i time izradili plan proizvodnje (Grčić, 2021).

Digitalna transformacija cjelokupnog poslovanja se pojavljuje kao preduslov za stvaranje i razvoj industrije 4.0. Za implementaciju industrije 4.0 neophodan je holistički način razmišljanja o procesima, tehnologijama i ljudima koji čine temelj svakom preduzeću. Sve navedene elemente potrebno je analizirati iz raznih uglova te prilagoditi na način da njihova nova međusobna povezanost sinergijski djeluje na poboljšanje radnih rezultata i radnih uslova. Zbog toga je neophodna suštinska transformacija korporativne kulture u svim njenim vrijednostima i dijelovima (Grčić, 2021).

Sama riječ "transformacija" odnosi se na proces koji traje i u sklopu koga prolazimo određenu promjenu. Od momenta kada neka organizacija počne razmišljati o uspostavljanju digitalnih tehnologija u sva područja poslovanja započinje proces digitalne transformacije koja traje do momenta potpune integracije ovih procesa. Pored toga, digitalna se transformacija obuhvata i pojedince koje je neophodno stručno obrazovati. Obim digitalne transformacije čine područja poput digitalizacije, digitalnog marketinga, automatizacije poslovnih procesa, digitalizacije prodajnih predstavnika, digitalne nabavke, Big Data i sl. (Mehmetaj, 2021).

Odlaganje donošenja odluka o uvođenju nove tehnologije predstavljaju najveći problem. Prilikom procesa digitalne transformacije korisnicima se nastoji omogućiti da traže ono što žele, kada to žele i na način na koji žele. Uvezivanje organizacija sa korisnicima na različitim nivoima (informacije o kupovini, pomoć pri odlučivanju i procesu kupovine, razmjena informacija o zadovoljstvu) osigurao je razvoj novih tehnologija, aplikacija i softvera. To je razlog zbog koga se digitalna transformacija tiče promjene svih formi poslovanja zajedno sa procesima u kojima uposlenici organizacije se nalaze u interakciji sa njenim korisnicima. Na taj je način za neke privredne subjekte dovoljno kreiranje internetske stranice, otvaranje digitalnih kanala komunikacije te zapošljavanje nekolicine digitalnih stručnjaka. S druge strane za ostale privredne subjekte je neophodno uvođenje mnogo kompleksnijih procesa digitalnih tehnologija, a samim tim i mnogo veći broj stručnjaka na različitim nivoima poslovanja zahtjeva njihovo zapošljavanje. Možemo reći da je razvojni put digitalne transformacije različit za svaki privredni subjekt jer su i oni sami po sebi jedinstveni što ovaj pojam najčešće čini neshvatljivim (Mehmetaj, 2021).

Da bi se kompletirale mogućnosti novih tehnologija kao i njihov efekat na brži, kvalitetniji i inovativniji način neophodno je preduzeti korake predviđene strategijom digitalne transformacije što je od izuzetne važnosti za buduće poslovanje. Uvažavajući interna i eksterna ograničenja procesu digitalne transformacije poželjno je pribjeći jasnim planom koji uključuje različite sudionike, a koji moraju imati u vidu da će se konačni ciljevi kontinuirano ažurirati budući da digitalna transformacija predstavlja trajan proces (Krmpotić, 2021).

U digitalnoj transformaciji na svim nivoima ključan je ljudski faktor, kako u fazama transformacije poput okruženja, kulture, saradnje, vještina i dr., tako i u ciljevima procesa. Digitalne tehnologije zajedno sa modalitetima koje upotrebljavamo u našim životima, društvu i radu, su izmijenile lice djelovanja, a činiti će isto i u budućnosti s tim da tempo kojim se to dešava konstantno se ubrzava, čak i brže od ritma transformacije u poslovnim organizacijama (Mehmetaj, 2021).

Značajan broj interakcija, procesa, transakcija, promjena, tehnoloških izmjena, internih i eksternih faktora, industrija itd. nalaze se u opsegu digitalne transformacije. U organizacijama širom svijeta egzistiraju zajednički ciljevi, izazovi i osobine, ali i velike razlike po regijama, industrijama i organizacijama. Čak i iz perspektive regulatornog okruženja, ono što u jednoj regiji može imati smisla, ne mora imati smisla u drugoj (Mehmetaj, 2021).

## **2.5. Digitalna ekonomija**

Prema autoru Nguyen (2023) "digitalna ekonomija" predstavlja izraz koji se temelji na korištenju informacionih tehnologija za formiranje, prilagođavanje, trgovinu i konzumaciju roba i usluga s ciljem zarađivanja novca. U prethodnih nekoliko godina istražena su brojna područja digitalnog istraživanja, uključujući digitalno bankarstvo, virtualno obrazovanje, e-trgovinu, platforme za saradnju, aplikacije za pametne telefone i sl. Nesumnjivo je da se svijet u kome živimo konstantno mijenjao prethodnih nekoliko decenija na više načina. Digitalna revolucija predstavlja jedan od ključnih faktora koji su doveli do ovih promjena. Preciznije, svrha digitalne ekonomije je korištenje najnovijih tehnologija na efikasniji i efektivniji način.

Priliku za povećanjem svoje konkurentnosti na tržištu imaju mnoge zemlje ako koriste digitalnu tehnologiju čime promovišu i ekonomski rast. Digitalna ekonomija se odnosi na ekonomske aktivnosti koje proizlaze iz povezivanja pojedinaca, preduzeća, uređaja, podataka i procesa putem digitalne tehnologije. Obuhvata internetske veze i transakcije koje se odvijaju u više sektora i tehnologija, kao što su internet, mobilna tehnologija, veliki podaci i informacijska i komunikacijska tehnologija. Digitalna ekonomija nesumnjivo transformiše konvencionalnu predstavu o načinu na koji su strukturirana preduzeća, kako vrše međusobne interakcije te kako pružaju usluge, informacije i robu potrošačima (Nguyen, 2023).

Za razliku od tradicionalne ekonomije digitalna ekonomija se oslanja na digitalnu tehnologiju, online transakcije i transformativne efekte na tradicionalne industrije. Sve veći broj inovacija, poput "Interneta stvari" (IoT), umjetne inteligencije (AI), virtualne stvarnosti, „blockhaina“, autonomnih vozila igraju veoma važnu ulogu u kreiranju digitalne ekonomije u budućnosti. Kako tvrdi Nguyen (2023), navedeno nudi mnoge prednosti: potrošači imaju veći pristup informacijama nego prije, ne samo od proizvođača i vlasnika preduzeća, nego i od drugih potrošača na forumima i recenzijama da bi mogli donositi informisane odluke o kupovni u budućnosti.

U vrijeme svog nastanka za digitalnu ekonomiju su se koristile fraze poput internet ekonomije, nove ekonomije ili web ekonomije s obzirom da se u velikoj mjeri oslanja na internetsku povezanost koji predstavlja svojevrsan uslov njenog opstanka (Nguyen, 2023). Isti autor navodi da prema tvrdnjama mnogih lidera i ekonomista digitalna ekonomija je nesumnjivo kompleksnija i naprednija u odnosu na prvobitnu internet ekonomiju. Jednom definicijom rečeno, digitalna ekonomija označava ekonomsku vrijednost izvedenu iz interneta.

Pomak od treće industrijske revolucije (digitalne revolucije) ka četvrtoj industrijskoj revoluciji označava digitalnu ekonomiju koja je predstavlja doba u kome mi živimo. Digitalnu revoluciju karakterisao je prelazak sa analogne elektronike i mehaničkih uređaja na digitalne kao rezultat razvoja digitalnih tehnologija, dok se na digitalnoj revoluciji bazira četvrta industrijska revolucija koja je rezultat promjena u društvu uzrokovanih tehnološkim promjenama. Prema tvrdnjama Nguyen (2023) promjene nisu iznenađujuće ako se uzme u obzir da tehnologija u današnje vrijeme nastavlja premošćivati jaz između fizičkog i cyber svijeta na isti način kao u prošlosti.

Također, pandemija COVID-19 je dodatno ubrzala digitalni ekonomski rast zbog rada na daljinu, online kupovine, telemedicine i digitalne zabave koji su postali neophodni tokom karantina i socijalnog distanciranja. Uz nove tehnologije i inovacije koje oblikuju njenu putanju, digitalna ekonomija nastavlja da se ubrzano razvija i širi.

Bez obzira na činjenicu da se pojedinci i neke organizacije mogu osloniti na tehnologiju kako bi na svojim računarima jednostavno izvršili postojeće zadatke, digitalne ekonomija daleko je razvijenija od toga. Ustvari, digitalna ekonomija je više od samog korištenja računara za obavljanje zadataka koji su se prvobitno obavljali ručno. Zato je upotreba tehnologija omogućila organizacijama i pojedincima da svoje zadatke izvršavaju na kvalitetniji, brži i drugačiji način nego što su to obavljali prije dolaska digitalne ekonomije (Nguyen, 2023).

Digitalna ekonomija također je dovela i do značajnog poremećaja. Iako se u zadnjih godina našao veliki broj novih kompanija i novih modaliteta za njihovu međusobnu interakciju, većina njih, a i industrija nisu uspjele iskoristiti prednosti tehnologije kako bi transformisale svoje procese. Nasuprot, to je prouzrokovalo pad njihove prodaje, tržišnog udjela ili čak potpuni krah kao rezultat navedenog kolapsa. S obzirom da nisu uspjele dovoljno brzo primijeniti streaming tehnologije, mnoge trgovine za iznajmljivanje sadržaja, poput Blockbustera i drugih, zatvorile su svoja vrata. Zato se i sada taksi industrija bori s Uberom i Lyftom zbog njihovih pristupačnijih usluga. Kompanije poput Kodaka koje nisu prešle na digitalne formate i online platforme morali su smanjiti svoju ponudu jer su pametni telefoni i platforme društvenih medija zamijenili filmske i foto albume (Nguyen, 2023).

Pored brojnih varijacija same definicije koje opisuju digitalnu ekonomiju, globalna konsultantska kompanija za menadžment „Deloitte“ pod digitalnom ekonomijom podrazumijeva ekonomsku aktivnost koja je generisana ljudskim i tehnološkim korelacijama

koje se formiraju na internetu. Nadalje, izdavač istraživanja, The Conversation, objašnjava da digitalna ekonomija odražava način na koji digitalna tehnologija djeluje na proizvodnju i potrošnju, “uključujući kako se roba i usluge plasiraju, trguju i plaćaju” (Deloitte, 2017).

Način na koji se digitalne tehnologije, proizvodi, usluge, tehnike i vještine integrišu sa ekonomijama u digitalizaciji je fokus trenutne digitalne ekonomije. Tako, male prodavnice mogu koristiti platformu za e-trgovinu kako bi proširile svoju prodaju na cijelu zemlju. Ili, predviđanje potrošačkih trendova je ključno za neko poljoprivredno gazdinstvo kako bi se okrenulo na više biljnih proizvoda. Također, blockchain klijentima bankarstva pomaže da zaštite svoju finansijsku sigurnost i unaprijede korisničko iskustvo online bankarskoj aplikaciji (Deloitte, 2017).

Finansijski utjecaj digitalne ekonomije je vrlo izazovan za mjerenje, a metodu koja pokazuje njen efekat je razvio Biro za ekonomske analize (BEA). Prema izvještaju iz 2022. godine, navedeni biro je izmjerio utjecaj digitalne ekonomije: (1) infrastrukturu - hardver i fizičke materijale koji podupiru korištenje računarskih mreža i digitalne ekonomije, uključujući informacijske i komunikacijske robe i usluge; (2) softver i digitalne usluge po cijeni, koje se odnose na komunikaciju i računarstvo koje se izvode uz naknadu koja se naplaćuje korisniku, i (3) marže e-trgovine - daljinska prodaja usluga i robe preko kompjuterskih mreža (Wharton Online, 2023).

Da bi ostale konkurentne i opstale na tržištu organizacije moraju prihvatiti digitalne tehnologije i transformirati se. Privredni subjekti koji prežive u narednom periodu postat će dio digitalne ekonomije, čak i ako je to samo zato što koriste digitalne tehnologije poput internetske komunikacije za timsku suradnju. Digitalna ekonomija je uticala na to da kupci imaju veća očekivanja od kompanija, odnosno da u svakom trenutku očekuju da njihove potrebe budu zadovoljene. To je dovelo do porasta omnichannel marketinga i kreiranja korisničkih aplikacija koje bi olakšale smislenije odnose između brendova i potrošača (Wharton Online, 2023).

Konačno, digitalna ekonomija ima uticaj na sve industrije, bez obzira da li kompanije to prihvataju ili ne. Jednog dana će sve biti sastavni dio digitalne ekonomije jer sve ekonomske aktivnosti će biti pod uticajem digitalne transformacije. Prednost koju moć podataka daje organizacijama pomaže im da bolje razumiju svoju industriju i svoje kupce. Kada sve više pojedinaca što više bude koristilo tehnologiju, to će biti i veći uvid o potrošačima koji utiču na razvoj kompanija (Wharton Online, 2023).

U današnje doba digitalna ekonomija je neophodna za svaku organizaciju, nezavisno radi li se o profitnoj kompaniji, subjektu koji pruža usluge poput zdravstvenog sistema, neprofitnoj ili vladinoj instituciji, sve dok ima zaposlene i lidere koji su sposobni da budu inovativni kako bi ostali konkurentni u budućnosti. Rezultat navedenoga je činjenica da će oni morati iskoristiti prednosti današnjih tehnologija u nastajanju, poput Interneta stvari i preskriptivne analitike. Navedeno će im omogućiti bolje povezivanje sa postojećim kupcima, brže odgovaranje, te ujedno i efikasnije i efektivnije pružanje korisničkih usluga. Pored toga, oni

također moraju biti spremni istražiti koji je najbolji modalitet za upotrebu ili razvoj novih tehnologije sa ciljem sprječavanja da budu ostavljeni dok se digitalna ekonomija nastavlja razvijati u cjelini (Nguyen, 2023).

## **2.6. Efekti tehnoloških promjena i digitalizacije na organizaciju**

Snažan trag na sve aspekte ekonomske i društvene organizovanosti imao je savremeni razvoj novih tehnologija. Fundamentalni predmet istraživanja savremene ekonomske i društvene nauke čine pitanja cjeline kompleksa naučno-tehnološke revolucije i tehnološkog razvoja. Novi modaliteti zadovoljenja postojećih i novih potreba pojedinca, odnosno novi svijet upotrebnih vrijednosti nastao je na temelju novih proizvodnih snaga izazvanih tranzicijom novih tehnologija. Istovremeno se i dešavaju procesi promjene u odnosima čovjeka i rada, mjesta čovjeka u procesu rada te formama i sadržajima društvene organizovanosti (Njavro, 1989).

U karakterističnom društveno-ekonomskom kontekstu donose se tehnološke odluke koje ostavljaju snažan povratni efekt na taj kontekst. Ekonomska teorija navodi da se zajedno sa relativnim cijenama rada i kapitala pri racionalnom odlučivanju u obzir uzimaju i sve moguće kombinacije raznih vrsta rada, različitih tipova opreme te drugih različitih vrsta inputa u obimu mogućih proizvoda. U praksi navedeno funkcionira tako što ponašanje strukture relativnih troškova, u većoj ili manjoj mjeri, prati predviđene troškove za relativno duži period. Kostur optimalnih najjeftinijih i najefikasnijih kombinacija za određeni period definisan je na temelju konstrukcije "idealnog tipa" proizvodne organizacije koja kao takva ima svrhu generalnog vodiča za tehnološke odluke i investiranje. Prema Njavro (1989) ovaj generalni model je „teho-ekonomska paradigma“ koja generalizovanjem uvodi snažne predrasude u organizacijskim i tehničkim inovacijama. U sve većoj mjeri snadbijevanje osnovnom opremom postavlja nove principe gdje je mogućnost izbora tehnike i sama sadržana u okviru relativno uskog spektra. Također, zajedno sa relativnim cijenama i optimalnim obimima, kao i tipovima konkurencije na svim tržištima za sve tipove proizvoda postepeno se uspostavljaju očekivani nivoi proizvodnje.

Fundamentalni organizacijski principi ili centralna baza ovog selektivnog mehanizma trebali bi biti određeni inputi koji su sposobni da ostave snažan efekt na ponašanje strukture relativnih troškova. Ovaj input nazivamo i ključnim faktorom. Isti je sposoban da na dominantan način odredi novu teho-ekonomsku paradigmu, budući da ispunjava sljedeće uslove: (1) jasno istaknuti niski i opadajući - relativni troškovi; (2) naoko neograničena dostupnost (za sve praktične namjene); (3) vidljiv potencijal za sve snažniji uticaj u sferi proizvodnje; (4) snažan uticaj, zasnovan na skupu međusobno isprepletenih organizacijskih i tehničkih inovacija, sa ciljem smanjenja troškova i promjene kvaliteta rada, proizvoda i opreme (Njavro, 1989).

Isti autor navodi da u današnje doba ove karakteristike vrijede za nove informacijske tehnologije i mikroelektroniku. Zbog toga menadžerskim i inženjerskim zdravim razumom, one sve više koordiniraju i upravljaju navodeći ga ka intenzivnoj upotrebi mikroelektronike da bi se postupno formirao novi tip "najbolje prakse" za postojeće i nove industrije.

Gledajući sa istorijskog aspekta, ni jedan od ovih inputa nije zapravo "nov" ako govorimo o tehničkom smislu. Kroz istoriju je svaki od njih imao raniji razvoj u okviru prethodne razvojne paradigme, što seže čak i dalje u prošlost. Drastično smanjenje relativnih troškova predstavlja uistinu novi aspekt u svakom pojedinačnom slučaju. Generalno ovo smanjenje je povezano sa organizacijskim ili tehničkom napretkom koji se najvjerojatnije javlja individualno ili ga pojedinci mogu spoznati u cijelosti da bi ga iskoristili, nakon čega bi dobio i širu upotrebu. Dalji rast produktivnosti prestaje onog momenta kada tehnologije bazirane na prevladavajućem glavnom faktoru iskoriste svoj potencijal (Njavro, 1989).

Potrebno je spomenuti i uticaj koji digitalizacija ima na tržište rada. Ranije smo istakli da digitalizacija zatvara rutinska radna mjesta, odnosno ona sa repetitivnim aktivnostima jer su upravo ta radna mjesta dio automatizovanih procesa u poslovanju. Nasuprot tome, usvajanje nove tehnologije nosi sa sobom i zahtjeve za novim radnim mjestima. Predviđanja budućih trendova i digitalnih tehnologija su od izuzetne važnosti za tržište rada koje se treba na vrijeme obezbijediti adekvatnom radnom snagom. Također, na ovo polje digitalne tehnologije na tržište rada ogleda se u sve većem broju samozapošljavanja i fleksibilnih poslova (Bradara, 2020).

Brisanje granica kako vremenskih tako i prostornih uzrokovano je razvojem tehnologije, digitalizacije i nastankom mnoštva start-up preduzeća. Danas smo svjedoci sve zastupljenijeg rada od kuće, a upravo te promjene se odražavaju na tržište rada. Nadalje, preduzeća možemo podijeliti na dva segmenta. Jedan segment čine tradicionalna preduzeća koja usvajaju digitalne tehnologije, dok drugi predstavljaju nova preduzeća koja u cijelosti implementiraju digitalnu tehnologiju. Ta nova preduzeća imaju sposobnost da brže reguju na promjene u okruženju, a primjena digitalne tehnologije koja zalazi u sve sere poslovanja istih inicira pliće organizacijske strukture te stvara efikasnija preduzeća. Zbog toga agilnost primjene digitalne tehnologije utiče na tržište rada u smislu upravljanja, kao i na nove forme rada kao što su samozaposleni i freelanceri koji su u konstantnom porastu (Degryse, 2016).

Potrebno je istaći da je sve veći trend zapošljavanja jeftine radne snage iz trećih zemalja na globalnom tržištu rada i to u velikim multinacionalnim kompanijama kako bi se napravile uštede na platama. Ford (2015) navodi fenomen „offshoring“ prema kome će u budućnosti kvalifikovani profesionalni poslovi (poreski stručnjaci, odvjetnici, radiolozi, porezni stručnjaci, programeri i dr.) sve više prelaziti u zemlje s jeftinijom radnom snagom, kao na primjer u Indiju gdje su sada poreski stručnjaci specijalizovani za američko poresko pravo. Jednostavno, puna automatizacija je logičan idući korak.

Upravo automatizacija i digitalizacija procesa utiču na promjene radnih mjesta što će se najviše odraziti na industriju. Prisutnost velikog broja aplikacija i platformi



samozapošljavanja značajno mijenja strukturu radnih mjesta na području usluga. Kako je i ranije naglašeno neki od poslova koji su pogođeni digitalizacijom će biti zamijenjeni automatizovanim procesima, dok će nasuprot tome iznjedriti novi poslovi kao i nova radna mjesta pod uticajem primjene digitalizacije. Tako, na tržištu radne snage sve veći udio imaju samozaposleni koji iz vlastite zarade uplaćuju sebi doprinose i zdravstveno osiguranje.

Pored navedenog, digitalizacija sa sobom donosi nove radne navike koje priliče mladima, Zapravo mladi ne žele da rade 40 sati sedmično, nego smatraju da trebaju imati slobodu rada i plaćanje po učinku. Digitalizacija nesporno utiče na strukturu radnog vremena ali ne nužno i na njegovu dužinu. Kada organizacije koriste usluge radnika koji se samozapošljavaju nastaju uštede u troškovima radne snage čime su omogućene veće isplate za obavljeni posao. Nasuprot tome, većina samozaposlenih ne uplaćuje sebi doprinose za penzijsko i zdravstveno osiguranje te je izvjesno da će u budućnosti nastati veliki problem po tom pitanju (Bradara, 2020).

Digitalizacija utiče na radne odnose između poslodavaca i zaposlenih u tradicionalnim poslovima i industrijama, jer drastično mijenja organizaciju rada i odnos između poslodavca i zaposlenika. Po pitanju radnih odnosa digitalizacija najviše utiče na fleksibilnost radnog vremena zaposlenika koja može povećati njihovu produktivnost jer utiče na poboljšanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života kao i veće autonomije. Pored fleksibilnosti radnog vremena tu je i fleksibilnost radnog mjesta gdje je digitalizacijom omogućen rad sa bilo kog mjesta putem dostupnih tehnologija i Interneta (European Economic and Social Committee, 2017).

Prema gore navedenoj studiji, fleksibilnost ostavlja uticaj i na sigurnost prihoda radnika. Tako, veća fleksibilnost zahtijeva praćenje ili evidentiranje rada, međusobno povjerenje i nove oblike upravljanja. Postojeće zakonodavstvo i pravila mogu spriječiti firme da u potpunosti iskoriste prednosti fleksibilnosti. Na primjer, propisi o radnom vremenu u mnogim zemljama vezani su za lokaciju na kojoj se posao obavlja, a važeći kolektivni ugovori nisu uvijek zaštićeni od digitalizacije (European Economic and Social Committee, 2017).

Na kraju možemo reći da digitalizacija ima dvosmjernan uticaj na tržište rada. Na jednoj strani zatvaraju se postojeća radna mjesta, dok se na drugoj otvaraju nova. Bitno je naglasiti da digitalizacija podiže nivo efikasnosti i produktivnosti preduzeća. Danas poslovanje preduzeća značajno zavisi od digitalne tehnologije upravo zbog činjenice da ona podiže nivo njihove efikasnosti te inovacijama djeluje na stvaranje ključnih kompetencija kao osnova održivih konkurentskih prednosti preduzeća. Primjena digitalne tehnologije inicira automatizaciju procesa, korištenje umjetne inteligencije kao što dovodi i do smanjenja broja zaposlenih. Međutim, isto tako razvoj nove tehnologije zahtjeva nova radna mjesta, koja će doprinijeti povećanju sveobuhvatne efikasnosti preduzeća.

### **3. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Kultura je dugo proučavana od strane antropologa i sociologa, što je rezultiralo mnogim modelima i definicijama kulture. Neki od modaliteta koji konceptualizuju suštinu kulture ilustruju širinu ali i dubinu koncepta. Makro kulture kao što su nacije, zanimanja ili velike organizacije predstavljaju većinu kategorija, ali su neke također relevantne za mikro ili subkulture (Schein H. , 2017).

Organizacije predstavljaju jedne od glavnih jedinica društva. Tokom uspostavljanja i razvoja organizacijskih kultura nastaju različite vrste istih. Cilj organizacijske kulture jeste promovisanje kohezije i jedinstva te stimulisanje inovativnosti i entuzijazma zaposlenih za poboljšanje ekonomske efikasnosti kompanija. Pored istaknutog, u velikoj mjeri korporativna kultura utiče na ponašanje zaposlenih (Tianya, 2015). Sve kompanije imaju karakter koji je specifičan za svaku od njih. Unikatni karakter entiteta predstavlja njegova zajednica. Organizacijska kultura je jaka i neopipljiva sila između osoba u zajednici koji rade zajedno i koja djeluje na ponašanje članova te grupe. Zbog toga odgovarajući modaliteti ponašanja postaju očigledni za članove organizacije kada ona poprima strukturnu trajnost (Citeman, 2008).

Cilj preduzeća je povećanje lojalnosti baze kupaca. Prema tome, od ključne je važnosti kreirati dobar imidž preduzeća. Odnosno, dobar korporativni imidž rezultira dobrim ekonomskim povratom, te se oslanja na dobru organizacijsku kulturu. Povećanje sposobnosti ljudi za opisivanje i predviđanje postupaka pojedinaca na poslu proizlazi iz razumijevanja onoga što čini kulturu organizacije i načina na koji se ona razvija. Prema Bamidele (2022), postoji generalni konsenzus o tome da organizacijska kultura čini strukturu koja organizaciju razlikuje od drugih organizacija sa zajedničkom definicijom koju imaju članovi. Bolje rečeno, ova struktura zajedničkih definicija predstavlja skup temeljnih karakteristika koje vrednuju organizacije.

#### **3.1. Organizacijska kultura i njen nastanak**

Pored mnogobrojnih definicija, korijen organizacijske kulture, sa kulturnog stanovišta, između ostalih, bazira se na radu Deala i Kennedy (1982). Prema ovom fundamentalnom mišljenju, organizacijska kultura smatra se temeljnim faktorom organizacijskog učinka, za razliku od faktora poput strukture ili politike. Rezultat ovoga je veća koncentracija na kulturu organizacije umjesto na nacionalne kulture. Sa stanovišta menadžmenta ljudskih resursa i uspjeha, interes za organizacijsku kulturu bazira se na uvjerenju da ista nudi neopipljiv, kreativan i svestran pristup razumijevanju načina na koji funkcionišu organizacije (Brown, 1998).

U skladu sa izloženim, organizacijska kultura se u većini organizacionih pitanja poima kao veliki "lijek za sve" (Wilson, 1992). Još jedna od definicija organizacijske kulture uključuje istraživanje provedeno u domenu organizacijske filozofije. Navedene studije su se fokusirale

na definisanje i tumačenje kulture koncepta organizacije putem korištenja klasifikacija i tipologija, izloženih u nastavku:

Kako bi odredili organizacijsku kulturu, Deal i Kennedy (1982) definisali su četiri generičke vrste kulture, dakle kulturu tvrdoglavog momka/mačo, kulturu napornog rada/igranja, kulturu preduzeća koje se kladi, te kulturu procesa. Handy (1985) opisao je organizacijsku kulturu koristeći četiri vrste klasifikacije, odnosno kulture moći, zadatka, položaja, i osobe. Schein (1985) je koristio tri nivoa kako bi objasnio organizacijsku kulturu: artefakte, vrijednosti i temeljne pretpostavke. Scholtz (1987) je definisao pet primarnih tipologija organizacijskih kultura: reaktivne, stabilne, anticipirajuće, kreativne i eksperimentirajuće. Hampden-Turner (1990) definiše četiri forme kulture kako bi opisao organizacijsku kulturu: kontrola, pozicija, zadatak i atomistička kultura. Hofstede (1991) je istakao da se kulture razlikuju na temelju pet dimenzija: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, muškost/ženstvenost, individualizam/kolektivizam, te dugoročna/ kratkoročna orijentacija. Naknadno je dodao i šestu dimenziju, otvorenost/suzdržanost.

O'Reilly, Chatman i Caldwell (1991) su uveli sedam ključnih karakteristika kako bi okarakterisali organizacijsku kulturu. To su pažnja na detalje, kreativnost i preuzimanje rizika, orijentacija pojedinaca, orijentacija performansi, agresivnost i kohezija timske orijentacije. Istaknute tipologije organizacijske kulture dale su opširan pregled razlikama između teoretičara pri njihovom definisanju ovog pojma. Tokom vremena ove razlike i promjene uglavnom evoluirale.

### **3.2. Organizacijska kultura - tri potencijalna pristupa**

Postoje različite ideje o tome u kojoj mjeri se organizacijska kultura može koristiti kao alat za upravljanje. Prema Alvesson (2002), postoje tri potencijalna pristupa na koje menadžeri mogu raditi sa kulturom. Tri navedena pristupa su:

1. Kulturni inženjering: korporativna kultura kao menadžerski dizajn
2. Menadžment kao simboličko djelovanje: zajedničko razumijevanje kao menadžersko postignuće;
3. Organizaciona kultura kao ograničenje racionalnosti menadžmenta - svijest o kulturi kao pomagaču u navigaciji;

Prvi od navedenih je pristup kulturnog inženjeringa. Posmatrajući ovaj pristup, organizacijsku kulturu ilustruje građevni blok u organizacijskom dizajnu. To znači da je podsistem dobro razgraničen u odnosu na ostale dijelove organizacije, te obuhvata norme, vrijednosti, uvjerenja i ponašanje stilova zaposlenih. U smislu upravljanja i kontrole on se ne razlikuje od ostalih dijelova organizacije mada ga je možda teško savladati (Alvesson i Berg, 1992).

Prema Kilmann (1985) postoje znatna neslaganja oko definicije kulture, ali smatra da je "još uvijek važno razmotriti ono što čini kulturu dobrom ili lošom, adaptivnom ili nefunkcionalnom". On kulturu ilustruje poput fizičke sile: "Kultura daje smisao, smjer i mobilizaciju - to je društvena energija koja pokreće korporaciju u alokaciju... energija koja teče iz zajedničkih obaveza među članovima grupa (str. 352) i "ponašanje koje kontroliše silu na svakom nivou u organizaciji" (str. 358). Također, autor vjeruje da prepoznatljivu kulturu koja ima mogućnost brzog razvoja i promjene posjeduje svaka firma, a takvom je potrebno upravljati i kontrolisati je: "Ako se ostavi sama, kultura na kraju postaje disfunkcionalna" (str. 354).

Isti autor navodi da su norme ključna dimenzija kulture te da se kultura na taj način "najlakše kontroliše". Tačnije, ponašanje i stavovi ljudi u kompaniji koji su od najvećeg interesa usmjerene su normama, budući da snažno utiču na zahtjeve za njen uspjeh, u što spadaju kvalitet, efikasnost, pouzdanost proizvoda, usluga korisnicima, inovativnost, naporan rad, lojalnost itd. Ipak, prema Bamidele (2022), postoje mnoge poteškoće sa ovim modelom. Norme se odnose i na aspekt ponašanja koji je važan za sveobuhvatnost kulture, barem na način na koji je definisao Bamidele (2022). Mnoge druge dimenzije kulture djeluju na norme i ponašanja. U okviru kulture postoji niz normi koje se tiču enormne heterogenosti različitih ponašanja. Poenta kulture jeste to da ona ukazuje na dimenziju značenja, odnosno na ono što stoji iza norme i prenosi joj informacije.

Srodan problem ovom bliskom pogledu na kulturu je to da se na nju gleda kao na manje ili više snažan uticaj na ponašanje. Tako, Sathe (1985) smatra da "snaga kulture utiče na intenzitet ponašanja", dok je "snaga" kulture određena kao "važnost postojanja zajedničkih pretpostavki", koliko su široko iste podijeljene te koliko jasno su rangirane. Zbog toga "jaka" kultura je određena kroz homogenost, jednostavnost te jasno uređene pretpostavke. Pretpostavke će vjerovatno biti veoma teško identifikovati i rangirat u "složenoj" kulturi. Ovakav pristup mjerenju može dovesti do nastanka novih fenomena koje će biti potrebno studirati.

Što se tiče menadžmenta kao simboličkog djelovanja, povezivanje organizacijske kulture i učinka predstavlja drugi pristup koji ističe moć upravljanja djelovanjem definišući stvarnost. Pretpostavka je da lideri organizacije manje ili više vrše dalekosežan uticaj na inpute. Pema tim inputima, svoje zadatke na radnom mjestu zaposleni percipiraju i razumiju stvarajući i održavajući metafore i mitove. Sa stanovišta menadžmenta, prema Berg (1986) jedan od ishoda ovog uticaja, može biti dijeljenje "povoljnih" definisanja organizacijske stvarnosti i rada cijele organizacije ili dijela iste (Berg, 1986).

Pfeffer (1981) razlikuje internu, upravljačku kontrolu i eksternu kontrolu životne sredine (poput uslova na tržištu i drugih oblika zavisnih od vanjskih resursa). Zatim navodi razliku između suštinskih ishoda (radnji i aktivnosti koje vode ka opipljivim, mjerljivim rezultatima i obuhvataju fizičke reference, poput budžeta, raspodjele plata, prodaje i profita) i simboličkih ishoda (stavovi, osjećaji, vrijednosti i percepcije). Isti autor smatra da menadžment ostavlja dalekosežan efekat na stavove zaposlenih prema društvenoj stvarnosti

bez obzira što ograničenja izvan upravljačke kontrole u osnovi određuju suštinske rezultate. Povećana vjerovatnoća razvoja zajedničkog skupa razumijevanja o organizacijskim poslovima među članovima izazvana je simboličnim rezultatima akcija menadžmenta.

Razvoj konsenzusa oko definicije aktivnosti na radnom mjestu obuhvaćen je menadžerskom akcijom i kulturom. Prema Pfeffer (1981) navedeni konsenzus usmjeren je na sredstva i tehnologiju, ne nužno na vrijednosti, interese i ciljeve na koje većina drugih autora stavlja naglasak, poput npr. Kilmanna (1985).

Prema Pfeffer (1981) svaka veza između simboličkih i suštinskih ishoda smatra se slabom i indirektnom, te tvrdi da su percepcija i razumijevanje manje uzrok nego posljedica ponašanja i ishoda. Smatra da su najvažniji obrasci ponašanja fundamentalno određene eksternim ograničenjima. Kulturna dimenzija više predstavlja stabilizirajuću snagu. Mobilizacija/motivacija, zadovoljenje zahtjeva, implementacija promjena te, što je najvažnije, stvaranje stavova osjećaja zadovoljstva sastavni su dio neke od mogućih posljedica simboličke akcije. Kako navodi, također je moguće da simboličke akcije djelomično mogu zamijeniti "supstancu" u dvosmislenoj situaciji kako bi se povećalo zadovoljstvo koje osjeća grupa bez ikakve "stvarne" suštinske promjene. Simboličke akcije mogu poslužiti za ublažavanje grupa koje su nezadovoljne organizacijom, čime se osigurava njihova kontinuirana podrška organizaciji i smanjenju sukoba i opozicije. Isto tako postoji mogućnost da simboličko djelovanje proizvede predanost i identifikaciju sa kompanijom. Pfeffer je, ustvari, prema Alvesson (2002), mnogo pažljiviji od većine pisaca o korporativnoj kulturi kada se radi o odnosu između kulture i korporativnog učinka. Zato umjesto toga naglašava izbjegavanje problema koji bi na negativan način mogli djelovati na performanse organizacije kao što su sukobi, otpori, rasprostranjena frustracija, velika fluktuacija i izostajanje s posla.

Alvesson (2002) zaključuje da suštinski aspekti situacije na poslu imaju simbolične posljedice. Premda se Pfeffer poziva na Bergerov i Luckmannov (1966) koncept društvene konstrukcije društvene stvarnosti, on je zanemario historijsku dimenziju ovog procesa. Promjenu percepcija, stavova i osjećaja otežava ljudski pogled na svijet i obrasce društvene percepcije koji su kroz historiju utisnuti. Autor navodi da prema Van Maanen i Barley (1985) razlike u zanimanjima između organizacija mogu stvoriti društvene sukobe i kompetitivne definicije stvarnosti te da je ovu tendenciju moguće pojačati novom tehnologijom. Smatra se da to ne znači da menadžerske akcije ne mogu uticati na percepciju društvene stvarnosti tako da dovedu do zajedničkih uvjerenja i razumijevanja odnosno do smanjene raznolikosti u ovom pogledu. Međutim, rezultat navedenog može biti stabilizacija, koja implicira smanjenju sukoba oko tehnologije i negativnih ocjena u dvosmislenim situacijama i uslovima.

Prema Alvesson (2002) treći pristup, organizaciona kultura kao ograničenje racionalnosti menadžmenta - svijest o kulturi kao pomagaču u navigaciji, posmatra organizacijsku kulturu kao dijagnostički instrument koji obuhvata podršku pri donošenju odluka i izbjegavanju zamki. Ustvari, naglasak je na dubokim vrijednostima i fundamentalnim pretpostavkama

organizacije koje podrazumijevaju nesvjesna ili polu-svjesna uvjerenja te ideale o ciljevima, odnosima s internom i eksternom sredinom koji su u osnovi normi ponašanja. Prema ovom pristupu kulturom se samo povremeno upravlja, dok je na pokušaje kontrole i promjene relativno otporna. Pristup se ne bavi puno savjetovanjem o kontrolisanju kulture, ali s druge strane nastoji da bude od praktične važnosti informirajući menadžere o tome šta je teško ili nemoguće postići i pružajući ideje za konstruktivno djelovanje u svjetlu kulture. Razumijevanje vrijednosti grupe jeste ključno kako bi se izbjegle izrazito negativne reakcije. Također, autor ističe da zbog ukorijenjenih navika i kulturoloških kompetencija postoje i druge, manje dramatične zamke, poput nesposobnosti da se promijene prioriteta ili stil rada.

Alvesson (2002) navodi da je fokus na posljedicama organizacijske kulture u smislu reakcija na inicijative i procese promjene, a ne na efektima menadžerske akcije. Naime u organizacijski kolektiv su etablirane kulture koje vrše uticaj bez direktnog uključivanja određenih ključnih aktera. Autor ističe da prema Schein-u (1985), kultura predstavlja obrazac osnovnih pretpostavki koje su izmišljene, otkrivene ili razvijene od strane određene grupe koja uči da se nosi sa svojim problemima unutrašnje integracije i vanjske adaptacije. Taj obrazac pretpostavki je funkcionisao dovoljno dobro da se smatra ispravnim što je krucijalno za educiranje novih članova kako da na ispravan način percipiraju, misle i osjećaju u vezi sa prethodno navedenim problemima. Također, prema Schein (1985) kulturni fenomeni imaju nesagledive efekte na organizacijsku efikasnost i zadovoljstvo pojedinaca. Na primjer, on ukazuje na efekte koje kultura ima na strategiju, spajanje, akviziciju i diverzifikaciju, integraciju novih tehnologija, međugrupne sukobe u okviru organizacije, efikasnost komunikacije, socijalizaciju i nivo produktivnosti.

Takav jedan primjer se odnosi na organizaciju koja je postala uspješna plasirajući vrlo složen proizvod sofisticiranim potrošačima. Međutim, kada su naknadno razvili jednostavniju, manju, jeftiniju verziju tog proizvoda, s obzirom da su je mogli prodati manje sofisticiranim kupcima, s ovim problemom su se vrlo teško nosili odjeli za marketing i prodaju, a prvenstveno dizajneri koji su bili uvjereni da i dalje mogu sami izvršiti procjenu proizvoda. S druge strane osobe u marketingu i prodaji nisu mogli zamisliti šta bi to bilo briga novog, manje poznatog kupca. S obzirom da su nesvjesno na kupce gledali s visine, niti jedni od njih nisu bili motivisani da razumiju novi tip kupca. (Schein, 1985)

Prema Scheinu (1985) izneseni problem je bio kulturne prirode, odnosno nije se ticao samo neadekvatnih obuka. Duboko ukorijenjene percepcije i obrasci ponašanja bazirane na dugogodišnjim pretpostavkama su implicirale vjerovanje da bi kompanije vjerovatno proizvodile i prodavale složene proizvode sofisticiranim kupcima. Kroz primjer su prikazane poteškoće ostvarivanja preusmjerenja ideja i razumijevanja ljudi. Kompetencija ima jak kulturni prizvuk, a tehničke vještine daleko su od dovoljne. Problem je što top menadžment nije dovoljno shvatio potencijalne probleme jer bi se u suprotnom suzdržali od razvoja ovog proizvoda. Odnosno da su shvatili da njihovo osoblje nije bilo dobro u prodaji vjerovatno bi preduzeli druge mjere za rješavanje problema, kao što su zapošljavanje novih ljudi sa novom, prikladnijom orijentacijom. Kako Alvesson (2002) spominje, nije riječ o svetim

vrijednostima. Zapravo se radi više o načinu na koji je osoblje razvilo ideje o svojim kupcima, ne razumijevajući pritom njihove situacije i znanje.

Nadalje iz Scheinovog primjera, vidi se da kompanija nije bila u stanju razumjeti i prosuditi brige i ukuse svojih kupaca. Suočavanje sa novom grupom kupaca zahtijeva razvoj novih kapaciteta za razumijevanje njihovih briga i ukusa. Nedostatak potrebnih društvenih i kulturnih vještina uzrokuje nemogućnost razumijevanja i komunikacije sa novim kupcima.

Prema Alvesson (2002) iznesena tri pristupa ukratko čine nadmetanje između menadžmenta i kulture. Zapravo one su izraz različitih pretpostavki o mogućnostima viših menadžera da oblikuju ideje, značenja, vrijednosti i norme članova organizacije nakon njihovih poslovnih ciljeva. Prema prvom iznesenom pristupu, menadžment pobjeđuje. Kod drugog, menadžment i kultura su isprepleteni i imaju sličnu težinu, dok prema trećem pristupu, kultura je jača snaga kojoj se menadžeri moraju prilagoditi. U zavisnosti od okolnosti variraju mogućnosti menadžmenta da oblikuje kulturu pa tako su šanse na brzorastućem tržištu za mlađu kompaniju mnogo veće nego u situaciji upravljanja visoko iskusnom radnom snagom na zreom tržištu. Kompanijama kojima je važno preuzimanje kontrole, generalno se preporučuje menadžment za kontrolu i namjernu promjenu kulture.

### 3.2.1. Okvir konkurentskih vrijednosti (eng. Competing Values Framework)

Sa stanovišta značaja kulture kao instrumenta za inovacije, dosadašnja istraživanja nisu toliko adekvatna u ovom djelokrugu, tvrde Zeb *et al.* (2021). Odnos između inovativnosti organizacije i organizacijske kulture prema prethodnim empirijskim istraživanjima posmatran je putem nekoliko elemenata poput isplata za učinak, delegiranja odgovornosti, planirane rotacije poslova, integracije funkcija, krugova kvaliteta i interdisciplinarnih radnih grupa (Cabello *et al.*, 2005), za razliku od drugih studija koje nisu koristile iste tipologije organizacijske kulture (npr. Chang i Lee, 2007). Pored toga, Tellis *et al.* (2009) i Nakata i Di Benedetto (2012) objašnjavaju da su istraživačke studije podržale intenciju za dodatnim studijama o kulturi organizacije, inovativnosti i performansama.

Primjenom različitih kulturnih tipologija identifikovani su i evaluirani neki od ključnih uslova relevantnih za inovacije. Organizacijska kultura je podrazumijevala višedimenzionalnu konstrukciju za neke istraživače. Prema Rowe *et al.* (1994) postoje četiri tipa kulture: kreativna, kvalitetna, podržavajuća i produktivna kultura. Prilagodljivost, misija, uključenost i dosljednost su modeli kulture prema Denison (1995). Eksterno orijentisani modeli su prilagodljivost i misija, a interno orijentisani su uključenost i dosljednost. Studija Quinna i Rohrbaugha (1983) je poboljšana nakon nekoliko godina od strane Cameron i Quinn (1999) koji su uveli model okvira konkurentnih vrijednosti (eng. Competing Values Framework) sa četiri tipologije: adhokratija, hijerarhija, tržište i klanska kultura. Hijerarhija i tržišna kultura pokazuju stabilnost za razliku od kulture klana i adhokratije koje su fleksibilne. Također, prema Hellriegel *et al.* (2004) egzistiraju četiri tipa kulture: tržišna, preduzetnička, klanska i birokratska kultura. Model organizacijske kulture

koji su predstavili Cameron i Quinn (1999) je generator svih predhodno navedenih tipologija kulture, koje repliciraju CVF kulturu (Competing Values Framework).

Možemo reći da na bazi pitanja dinamičnog poslovnog okruženja, poput upravljanja zaposlenicima, energetske krize te potrebe za razvojem sa kojima se često suočavaju npr. organizacije energetskog sektora u zemlji, koristi se CVF model Camerona i Quinn (1999). Također, prema Yu i Wu (2009) CVF model se intenzivno upotrebljavao, te je imao opsežan spektar implikacija u raznim kontekstima. Studija je našla primjenu u zemljama u razvoju gdje su analizirane CVF tipologije modela koje poboljšavaju inovacije i performanse organizacija. U literaturi se mogu naći brojne analize modaliteta putem kojih inovacije posreduju u uticaju CVF modela na performanse firme.

Na napredak organizacije utiču pozitivni efekti organizacijske kulture koji promoviraju poboljšanje i jedinstvenost. Na taj način bi se riješila određena pitanja koja se ponekad javljaju u organizacijskim kulturama, poput odnosa između organizacijske kulture i da li je ona indirektno ili direktno posredovana inovacijama. Relativno malo se provodilo empirijskih studija koje su proučavale posredničku ulogu inovacija na organizacijsku kulturu i performanse koje su mogle jamčiti takav odnos. Studija Crossana i Apaydina (2010) i Oyemomi *et al.* (2019) istakla je da je neophodno što više istraživačkih studija o posredničkoj ulozi inovacije. Primjenjujući nepredviđeni pristup, inovacija je korištena kao posrednička varijabla između CVF performansi.

Prema Cameron (2020), članovi Univerziteta u Michiganu su prvobitno razvili okvir konkurentskih vrijednosti na osnovu istraživanja o glavnim pokazateljima efektivnog organizacijskog učinka. U ovom je istraživanju potvrđeno je da je ovo značajno koristan model za organizovanje i razumijevanje širokog izbora organizacijskih i individualnih fenomena, uključujući teorije organizacijske efikasnosti, liderskih kompetencija, organizacijske kulture, organizacijskog dizajna, faza razvoja životnog ciklusa, organizacijske kvalitete, liderske uloge, finansijske strategije, obrade informacija i načina promišljanja. Jedna od njegovih najvećih prednosti je praktičnost okvira odnosno sam okvir je identifikovan kao jedan od 40 najvažnijih okvira u istoriji poslovanja.

Kao što je već navedeno, sam okvir je nastao prije otprilike 20 godina kao rezultat istraživanja kriterija koji predviđaju da li organizacija radi efikasno. Ova su istraživanja proizvela buduće studije organizacijske kulture, liderskih uloga, vještina upravljanja i obrade stilovima informacija. Dvije glavne dimenzije su konsekventno nastale iz ovih empirijskih studija. Naglasak na fleksibilnosti, diskreciji i dinamici razlikuje jednu dimenziju od druge gdje naglasak na stabilnosti, redu i kontroli. Na primjer, pojedine organizacije se smatraju efikasnim u slučaju da se mijenjaju, prilagođavaju i transformišu, za razliku od drugih organizacija i menadžera koji se smatraju efikasnim ako su stabilni, predvidljivi i konzistentni. Kretanje je neprekidno od savitljivosti i svestranosti na jednom kraju do postojanosti i izdržljivosti na drugom (Cameron, 2020).

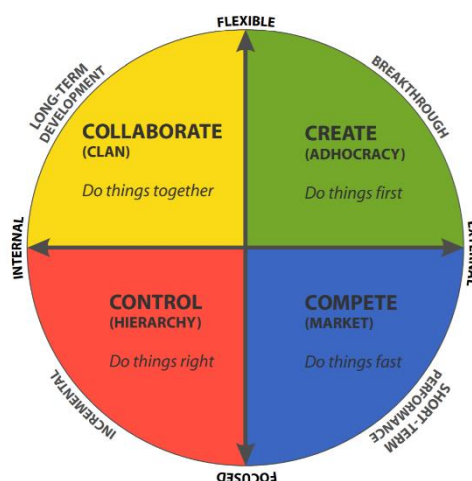


Fokus na integraciju, saradnju i jedinstvo predstavlja drugu dimenziju odnosno unutrašnju orijentaciju. Nasuprot nje je eksterna orijentacija sa fokusom na diferencijaciju, konkurenciju i rivalstvo. Na primjer, efikasnim se smatraju organizacije i menadžeri čiji su unutrašnji odnosi i procesi harmonični, dok s druge strane učinkovitim se smatraju oni koji se uspješno takmiče protiv drugih i ako uspostave tržišnu nišu. Ovdje se neprekidnost kreće od kohezije i harmoničnosti na jednom kraju do odvojenosti i nezavisnosti na drugom (Cameron, 2020).

Prema Cameron (2020) navedeni okvir se pokazao veoma kompaktnim u raznim vrstama fenomena, te on opisuje temeljne pristupe razmišljanju, ponašanju i organizovanju povezanim sa ljudskom aktivnošću. Iznese dimenzije definišu četiri polja odnosno kvadranta gdje je svaki zasebno skup organizacionih i individualnih faktora. Putem tih polja su, na primjer, identifikovani kriteriji efektivnosti koji su praćeni od strane organizacija, zatim najefikasnije kompetencije rukovodstva i menadžera, temeljna kultura organizacije i tako dalje. Sve četiri temeljne vrijednosti predstavljaju suprotnosti ili konkurentske pretpostavke, te svaka od njih naglašava temeljnu vrijednost koja je suprotna vrijednosti od one na drugom kraju. Pa tako egzistira fleksibilnost naspram stabilnosti, unutrašnje vrijednosti naspram vanjskih. S druge strane, kvadranti su također kontradiktorni ili se takmiče na dijagonali. Unutrašnje vrijednosti su naglašene u gornjem lijevom polju i one ističu organski fokus za razliku od donjeg desnog kvadranta koji ističe eksterni odnosno kontrolni fokus. Zatim, gornji desni kvadrant identifikuje vrijednosti koje ističu spoljašnji, organski fokus, dok su unutrašnje, kontrolne vrijednosti istaknute putem donjeg lijevog kvadranta. Ove konkurentne ili suprotne vrijednosti u svakom kvadrantu daju naziv za model - Okvir konkurentskih vrijednosti (Cameron, 2020).

Putem Okvira konkurentskih vrijednosti može se identifikovati kultura klana, ili kolaborativna kultura koja zauzima gornji lijevi ugao. U njoj egzistiraju alati i tehnike kao što su timski rad, saradnja, upravljanje talentima, osnaživanje ili međuljudski odnosi. U donjem desnom kvadrantu se nalaze suprotne vrste alata ili tehnika, kao što su kompetitivnost, brza reakcija, odlučnost, prolazak kroz barijere ili postizanje cilja. One opisuju kulturu koja je konkurentna, tržišna. Nadalje Cameron (2020) opisuje kulturu koja je kreativna, adhokratska. Ona zauzima gornji desni kvadrant u kome su alati i tehnike fokusirane na inovacije, kreativnost, artikuliranje buduće vizije, promjenu transformacije, ili preduzetništvo. Suprotno tome u donjem lijevom kvadrantu alati ili tehnike su fokusirani na procjenu i mjerenje, kontrolu procesa, strukturiranje, poboljšanje efikasnosti. Ovo je hijerarhijska ili kontrolna dimenzija kulture.

Slika 1: Okvir konkurentskih vrijednosti



Izvor:

[https://www.thercfgroup.com/files/resources/an\\_introduction\\_to\\_the\\_competing\\_values\\_framework\\_white\\_paper-pdf-28512.pdf](https://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework_white_paper-pdf-28512.pdf), Cameron (2020)

Okvir konkurentskih vrijednosti, na Univerzitetu u Michiganu, upotrebljava se za razvoj liderstava i menadžmenta. U kontekstu kulture organizacije, njenih strateških kompetencija, finansijske strategije, promptnih problema i željenih rezultata na primjer potrebno je razvijati i poboljšavati individualne liderske kompetencije. Na bazi okvira konkurentskih vrijednosti se mjere svi navedeni faktori čime se obezbjeđuje integrisan i dosljedan pristup individualnom i organizacijskom razvoju te unapređenju. Kroz okvir su istaknute kompetencije i sposobnosti koje se koriste za iskustva razvoja liderstva kao i obrazovanje rukovodioca. Kulturom organizacije, težnjom za promjenom ili kompetencijama višeg menadžmenta su određeni specifični alati za liderstvo i tehnike koje dobijaju naglasak kod liderskih grupa (Cameron, 2020).

Nadalje, model kulture posjeduje tri nivoa koje je potrebno objasniti kako bi se u potpunosti razumio. Zbog toga će iduće potpoglavlje sadržati kratku analizu ova tri nivoa modela kulture.

### 3.2.2. Tri nivoa modela kulture

Model nivoa organizacione kulture, koji je razvio profesor Mit Sloan - Edgar Schein predmet je većina predavača i instruktora koji vode kurseve i edukacije o podizanju kulturne svijesti za menadžere i zaposlene u savremenim organizacijama i studente univerziteta iz različitih specijalnosti. Modelom je predviđen okvir korporativne kulture koji se sastoji od tri nivoa, kao što su: (1) artefakti; (2) usvojena vjerovanja i vrijednosti; (3) temeljne pretpostavke (tj. duboko ukorijenjena vjerovanja). Jedini kriterij po kome se predlaže obrazac grupisanja navedenih nivoa korporativne kulture je stepen vidljivosti atributa te pripadnost svakom nivou (Schein, 2010). Putem modela se mogu pratiti i procijeniti kritične promjene u ciljnoj

organizacijskoj kulturi, te pripadnost različitim drugim organizacijama s kojima su u interakciji. Opravdanost dalje razrade modela koji je predstavio Schein je temeljena na različitim poslovnim potrebama članova profesionalnih grupa, koji igraju uloge različitih stakeholdera za datu organizaciju (Dimitrov, 2013).

Prema Dimitrov (2013), površinski dio tzv. artefakti predstavlja prvu od komponenti sa kojima se potencijalni korisnik ovog modela mora suočiti. Kako tvrdi Schein (2010), ovi artefakti su: (1) Atributi koji se nalaze u organizaciji; (2) Atributi sa sljedećim karakteristikama: svi nepristrasni potrošači mogu ih vidjeti, osjetiti, čuti i dirnuti; (3) Atributi koji se lako prate, odnosno koji privlače previše vjerovatnih tumačenja ugrađenog značenja, pa postaju izuzetno teški za upotrebu pri utvrđivanju karakteristika ciljne organizacijske kulture.

Drugi nivo organizacijske kulture su prihvaćena uvjerenja i vrijednosti koji etabliraju željenu kulturu u organizaciji, odnosno prihvaćene uzroke koji služe kao opravdanost za preduzimanje određenih inicijativa. Lideri jedne kulture obično zastupaju ova vjerovanja i vrijednosti koje se mogu materijalizovati u sloganima, izjavama o misiji, viziji subjekta, politikama kompanije, ciljevima i strategijama. Prema Schein, pretvaranje ovih vrijednosti u način djelovanja može pomoći u rješavanju pitanja interne integracije među članovima grupe u slučaju da su prihvaćena uvjerenja i vrijednosti u skladu s osnovnim pretpostavkama. Prema Dimitrov (2013), prihvaćene vrijednosti koje su podržane zajedničkim pretpostavkama dovode do poboljšanja u: (a) razumijevanju načina na koje se vodi kompanija; (b) razumijevanju načina na koji treba tretirati klijente; (c) načina na kojima se upravlja zaposlenima.

Ako lideri zastupaju vrijednosti koje nisu u skladu sa temeljnim pretpostavkama kulture organizacije to bi se moglo smatrati zvučnim signalom velikih problema u bliskoj budućnosti. Na ovom nivou mnogi istraživači proučavaju organizacijsko ponašanje gdje putem intervjuisanja zaposlenih ili putem provođenja upitnika nastoje brzo definisti njihove stavove (Dimitrov, 2013).

Najdublji nivo korporativne kulture čine fundamentalne pretpostavke (ukorijenjena vjerovanja). Iako predstavljaju glavni izvor dominantnih vrijednosti i njihove prateće aktivnosti u organizacijama ovi kulturni atributi se ne mogu vidjeti odnosno ne mogu se kognitivno identifikovati u svakodnevnim interakcijama među ljudima i radu sa organizacijama. U ovaj nivo također, uključeni su i elementi kulture o kojima je diskusija tabu ili je „zabranjena“ u organizaciji. Mnoga prećutna pravila postoje, a da članovi organizacije ih nisu svjesni, pa se tokom vremena zaposleni jednostavno naviknu na njih. Kako tvrdi Schein (2010), putem diskusije među članovima grupe, predvođenim vanjskim konsultantima mogu se razotkriti i neki elementi organizacijske kulture. Željeni rezultati se ovdje ne mogu postići putem upitnika i intervjua. Velike probleme kod zaposlenih, poput frustracija, nedostatka morala i neefikasnosti u radu su mogući nedostatak jake korelacije između pretpostavki o prihvaćenim vrijednostima. Zato se oni mogu smatrati izvorom stvarnih vrijednosti koji čine određenu kulturu. Lista tipičnih osnovnih pretpostavki

uključuje: (1) Pretpostavke o ljudskoj prirodi; (2) Pretpostavke o vremenu; (3) Pretpostavke o prostoru; (4) Pretpostavke o ljudskim odnosima itd. (Dimitrov, 2013)

Na ovaj nivo se svrstavaju i elementi kulture o kojima je diskusija "zabranjena" (neprihvatljiva, tabu) u organizaciji. U stvari, mnoga od ovih neizgovorenih (prećutnih) pravila postoje, a da članovi organizacije nisu svjesni njihovog prisustva (utjecaja). Osim toga, kadrovi sa dužim stažom u organizaciji, omogućavajući im da bolje razumiju značenja kulturnih atributa sa najdubljeg nivoa, obično se vremenom naviknu na njih i tako efektivno „skrivaju“ svoje postojanje. Prema Scheinu, neki elementi organizacijske kulture mogu se razotkriti putem diskusija među članovima grupe, koje vode vanjski konsultanti.

Dobro integrisane elemente, koji čine skup zajedničkih osnovnih pretpostavki u organizaciji, obično je teško prepoznati od strane ljudi iznutra. Za organizaciju, bilo koji novi ključni problem može predstavljati jedinu priliku za razjašnjenje nekih elementa njenog sistema temeljnih pretpostavki, a pogotovo u perspektivi oštre kontradikcije između datih pretpostavki i ostalih navedenih stavki. Navedeno se može dogoditi u slučaju da grupa traži rješenje za poslovni problem u organizaciji koji zahtijeva ulaganje namjernih napora u planiranim i/ili kontingentno upravljanim inicijativama promjena, koje vodi menadžment (Dimitrov, 2013).

Ukratko, Scheinov model služi kao sredstvo pomoću koga neutralni posmatrači (lideri i drugi stakeholderi) mogu povećati stepen njihovog razumijevanja o paradoksalnim organizacijskim ponašanjima u smislu (Dimitrov, 2013):

- 1) Identifikovanja velikih razlika u organizaciji između visoko estetskih i moralnih standarda, dok se istovremeno potpuno prikazuju suprotstavljena ponašanja na najdubljem nivou kulture;
- 2) Utvrđivanje postojanja potpune razlike u podrazumijevanim normama za organizacione nagrade na nivou iskazanih vrijednosti i temeljnih pretpostavki;
- 3) Opravdavanje potrebnog vremenskog perioda i savladavanje određenih poteškoća svakog novog uposlenika u svojim nastojanjima socijalizacije u organizaciji;
- 4) Objašnjavanje osnovnog razloga zbog koga agenti organizacionih promjena najčešće ne uspijevaju postići programirane ciljeve, budući da se prećutne pretpostavke svjesno shvataju čak i nakon što potencijalni agenti promjene započnu sa transformativnim aktivnostima, dakle kada dođe do otpora prema kome dominantne karakteristike kulture organizacije predstavljaju snažan grupni odbrambeni mehanizam;
- 5) Pojašnjavanje prirode odnosa između osnovnih pretpostavki i uobičajenih poslovnih praksi unutar kompanije u određenoj mjeri, sa ciljem poboljšanja efektivnosti subjekta. Promjena u temeljnim pretpostavkama je neophodna kako bi se bolje uklopile prihvaćene vrijednosti i artefakti koje žele lideri, na način da organizacija može opstati i napredovati u turbulentnom okruženju (Schein, 2010).

Pored navedenih nivoa kulturnog modela, za njegovu uspješnu realizaciju potrebno je zadovoljiti i četiri različita uslova: kontrolu, zahtjev, nastojanje/postignuće i nagrade. Sa ciljem potpuno razumijevanja modela, ova četiri uslova bit će ukratko objašnjena u idućem potpoglavlju kroz pregled dva kulturna modela - DC/S i ERI model.

### 3.2.3. Četiri uslova kulturnog modela: kontrola, zahtjev, nastojanje/postignuće i nagrade

Model organizacijske kulture koji se koristi u ovom radu temelji se na četiri karakteristike kulture za koje se u literaturi pokazalo da utiču na organizacijski učinak: uključenost, dosljednost, prilagodljivost i misiju. Svaka od ovih osobina mjeri se trokomponentnim indeksima, a svaki od tih indeksa se mjeri sa pet stavki. U ovom potpoglavlju razmatraju se ta četiri uslova kulturnog modela (Denison i Mishra, 1995).

Jedan od najvažnijih resursa organizacije koji igra značajnu ulogu u njenoj efikasnosti i uspjehu predstavlja ljudski kapital. Skretanje fokusa na ljudske snage prethodnih je godina oduzimalo većinu vremena i kapitala vodećih organizacija. Nedostatak optimalnog upravljanja, nepravde i stresa na poslu predstavlja jedan od problema sa kojima se zaposleni u organizaciji suočavaju ponekad. Ovakve nevolje dovele su do toga da ljudski resursi izvode radnje i ponašanja koje organizaciju sprječavaju u ostvarivanju njenih ciljeva (Sackett, 2002).

Stres na poslu čvrsto je povezan sa širokim spektrom negativnih zdravstvenih ishoda i otežanog blagostanja. Razvijeno je nekoliko generičkih modela za regulisanje složenih odnosa između psihosocijalnog okruženja i zdravstvenih reakcija na individualnom nivou, a u cilju identifikacije ključnih elemenata koji stoje na putu razvoja povoljnih psihosocijalnih uslova. S aspekta zdravlja, Sigriest i Marmot (2004) su definisali psihosocijalno okruženje na način da se putem dostupnih mogućnosti mogu podržati potrebe pojedinaca za pozitivnim samo-iskustvom. Prema ovim autorima dva aspekta samo-iskustva koja su presudna za zdravlje i dobrobit pojedinaca su samo-efikasnost i vjerovanje pojedinca u njegovu/njenu sposobnost za izvršavanje zadataka i samopoštovanje. Tako su posebnu pažnju kroz istoriju dobila dva modela: model Zahtjev/Kontrola (Podrška) (eng. DC/S Model - Demand/Control Support) i model Effort-Reward Imbalance (eng. ERI - Effort-Reward Imbalance). Oba modela analiziraju odnos između psihosocijalnih struktura mogućnosti koje pružaju rad i zdravstveni rezultati.

„Demand/Control Support“ ili DC/S model se sastoji od tri dimenzije psihosocijalnih uslova rada (Karasek i Theorell, 1990). Uz pomoć navedenog modela autori su nastojali ispitati imaju li kulturne vrijednosti povezanost između opterećenja na poslu i zdravstvenih ishoda. DCS model definiše stres kao odnos ili transakciju između pojedinca i okoline odnosno odnos u kome pojedinac prekoračuje lične granice/resurse kako bi se mogao nositi sa zahtjevima životne sredine. Dvije blisko povezane, a opet različite komponente čine kontrolnu širinu ili širinu odlučivanja. Ovlaštenje za rad koje odražava obim posla te ovlaštenje nosioca posla da donosi odluke predstavlja prvu komponentu, a drugu čini

diskrecija vještina koja se odnosi na nivo i raznolikost vještina potrebnih za radne zadatke i dugoročne mogućnosti za sticanje novih vještina u radnoj ulozi. Kasnije je modelu dodana i treća dimenzija, koja predstavlja socijalnu podršku povezanu s poslom. Ova dimenzija se uglavnom odnosi na emocionalne i instrumentalne podrške od kolega i neposrednih nadređenih (Karasek i Theorell, 1990).

Iako psihološke osobine ili subjektivni faktori nisu uzeti u obzir, u psihološkom smislu ovaj model ilustruje stimulatívni pristup koji pretpostavlja da eksterno okruženje određuje emocionalne reakcije i ponašanje pojedinca (Karasek *et al.*, 1998). Postoji hipoteza prema kojoj dugoročno štetni psihosocijalni uslovi rada, visoki psihosocijalni zahtjevi u kombinaciji sa slabom kontrolom mogućnosti, smanjuju samo-efikasnost nosioca posla te stvaraju visoko psihofiziološko opterećenje. Poslovi visokog opterećenja, koje karakteriziraju visoki zahtjevi i niska kontrola, uglavnom su poslovi tipa noćnog rada na mašini i uslužnog rada (Karasek *et al.*, 1998).

Pregledom longitudinalnih studija zasnovanih na DC/S, Karasek *et al.* (1998) su zaključili isključivo da postoje dokazi za longitudinalne uzročne glavne efekte između psihosocijalnih uslova rada uključenih u DC/S model i ishoda zdravlja i dobrobiti, naročito kada se radi o samo-procijenjenim ishodima. S druge strane, ovaj pregled je pružio ograničenu podršku za predviđanje potencijalnih deformacija modela.

Model neravnoteže napora i nagrade (ERI - Effort-Reward Imbalanc) svoje porijeklo vuče iz medicinske sociologije. Predstavlja noviji pristup odnosa između posla i zdravlja (Siegrist, 1996). ERI model ne predstavlja samo radni sadržaj, nego i ulogu rada u društvenoj perspektivi. Također, to je i individualni obrazac po kome se nosioc suočava sa poslom, kao i obrazac njegovih potreba za kontrolom (Siegrist, 1996).

Prema ERI modelu konceptualizovan je rad iz perspektive društvene razmjene. To znači da radna uloga predstavlja vezu između strukture društvenih prilika i samoregulacije potreba osobe. Kontrola rada prema ovom modelu je manje istaknuta u odnosu na socijalne i ekonomske nagrade rada. Radna uloga za većinu ljudi predstavlja glavnu vezu recipročne razmjene između samo-regulatornog sistema pojedinca (npr. samopoštovanje) i sistema društvenog nagrađivanja (Siegrist, 1996). Prema ERI modelu dimenzija nagrađivanja iskazana je putem sistema dijeljenja nagrada - kontrole statusa, ekonomičnih nagrada i poštovanja (Siegrist, 1996). U teoriji modela centralnu ulogu zauzima koncept kontrole statusa i tiče se stepena snage i sigurnosti radne uloge koja pruža podršku samo-regulatornom sistemu pojedinca. Gubitak kontrole statusa je snažno povezan s negativnim osjećajima, zato Siegrist (1996) sugerise da je niska kontrola statusa više prijeteća zbog čega predstavlja potencijalno stresnije stanje od niske kontrole zadataka.

Prema ERI modelu razlikuju se vanjski i unutrašnji naponi. Zahtjevi posla i obaveza spadaju u vanjske napore, dok se unutrašnja komponenta tiče prekomjerne posvećenosti. Ova unutrašnja komponenta je definisana kao skup stavova, ponašanja i emocija koje odražavaju pretjeranu težnju u kombinaciji sa snažnom željom za odobravanjem i poštovanjem. Zbog

toga se smatra da visoki naponi nastaju ili zbog vanjske potražnje za poslom i/ili iz obrasca suočavanja pojedinačnog radnika (Siegrist, 1996). Uslovi rada prema ERI modelu će najvjerojatnije izazvati emocionalne i fiziološke reakcije na naprezanje od kojih je naročito važna ona na nedostatak reciprociteta između (spoljašnjih i/ili unutrašnjih) napora uloženi u rad - i nagrade stečene radom (Siegrist, 1996). Pojava neravnomjerne raspoređenosti društvenih nagrada na tržištu rada predstavlja važan preduslov za ovaj model, kao i činjenicu da su zaista iscrpljujući poslovi često najgore nagrađeni. Stoga se neravnoteža između truda i nagrade najvjerojatnije javlja u zanimanjima sa niskom kontrolom statusa, kao što su priručni poslovi (Siegrist, 1996).

Zbog konceptualizacije oba ova modela integrišu sociološke i psihološke teorije. Također, modeli analiziraju vezu između psihosocijalnih uslova rada i zdravstvenih ishoda, a među njima postoje karakteristike koje se preklapaju. Dimenzija potražnje DC/S modela i dimenzija ekstrinzičnog napora ERI modela tiču se uglavnom vremenskog pritiska i kvantitativnog opterećenja. Iako dimenzija nagrade od ERI modela ide ka opštijim društvenim i ekonomskim prilikama i rezultatima rada, dimenzija poštovanja očigledno se preklapa sa društvenom dimenzijom podrške DC/S modela, konceptualnim i operativnim (Siegrist, 1996).

Oba ova modela postaju važna kada se uzme u obzir činjenica da zadovoljni zaposlenici mogu snažno da utiču na efikasnost organizacije i organizacijske kulture. Zato to može biti alat za povećanje zadovoljstva zaposlenika, što kasnije može pozitivno uticati na organizacijsku kulturu i generalno efikasnost organizacije.

### **3.3. Organizacijska izvrsnost**

Već je prethodno navedeno da brojne prakse i strategije imaju značajan i pozitivan efekat na organizacijski učinak u cjelini. Ukupni organizacijski učinak se može unaprijediti implementacijom inovativnih strategija poput organizacijske izvrsnosti. Poslovna i organizacijska izvrsnost su sinonimi koji se koriste uz razliku što se poslovna izvrsnost povezuje s privatnom sektorom, a organizacijska izvrsnost se reflektuje na javni sektor. Mnogi istraživači su proučavali odnos između organizacijske izvrsnosti i organizacijskog učinka (Al-Dhaafri *et al.*, 2016).

Unutrašnji resursi firme su najvažniji faktor za postizanje održivih konkurentskih prednosti koji se posmatraju sa stanovišta pogleda firme zasnovane na resursima (eng. RBV - Resource-based view) (Al-Dhaafri *et al.*, 2016). Sam pogled ističe skretanje pažnje na značaj organizacijske izvrsnosti uključene u prethodne studije kao jednog od jedinstvenih značajnih resursa koji dovode do superiornih performansi. Kako tvrde Reed *et al.* (2000), bez obzira na opšte priznanje da poslovna izvrsnost dovodi do poboljšanja organizacionih performansi i postizanja konkurentskih prednosti, rasprava među autorima o ovom pitanju još nije završena. S obzirom na to razumijevanje ovog pitanja može se značajno poboljšati (Al-Dhaafri *et al.*, 2016).

Iako mnoge organizacije danas nastoje da postignu izvrsnost, većina nažalost ne uspijevaju ispuniti ovaj cilj jer ne mogu da razumiju značenje izvrsnosti u menadžmentu. Prema Peters i Waterman (1982) koncept organizacijske izvrsnosti predstavlja akademski pojam prema kome se ista mjeri na bazi odnosa između različitih pokazatelja učinka. Među brojnim definicijama Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM) je definisala organizacijsku izvrsnost kao izvanrednu praksu u organizaciji za postizanje devet suštinskih koncepta. Oni obuhvataju fokus na kupca, upravljanje procesima i činjenicama, kontinuirano učenje, razvoj partnerstva i javnu odgovornost, orijentaciju na rezultat, liderstvo i postojanost svrhe, razvoj ljudi i uključivanje, te inovacije i poboljšanje (Al Dhaafri *et al.*, 2016). Sedam karakteristika poput perspektive i misije, planiranje organizacije, procese, ambiciozne svrhe, strateško razmišljanje te liderstvo i tehnologiju, posjeduju odlične organizacije smatra Eisakhani (2008).

Modeli poslovne i organizacijske izvrsnosti su instrumenti koji pomažu organizacijama da mjere stepen uspješnosti i organizacijske izvrsnosti. Postoje mnogi modeli poput Malcolm Baldridgea, EFQM, Deming te Peters i Waterman. Putem ovih modela, organizacijski učinak se vrednuje te unapređuje procesom konstantne nadogradnje (Al Dhaafri *et al.*, 2016).

Veliki broj istraživanja u postojećoj literaturi se fokusira na organizacione performanse koje se smatraju jednom od najvažnijih varijabli u oblasti strateškog menadžmenta i organizacionih studija. Postizanje uspješnosti, ostvarivanje dobiti i ispunjavanje postavljenih ciljeva glavni su ciljevi strateškog menadžmenta, kao i da se poboljša dostupnost, kvalitet i sadržaj informacija, te da se postigne integrisanje budžetskog ciklusa i politike (Al Dhaafri *et al.*, 2016). Vlade, kao dio javnog sektora su odgovorne za unapređenje i povećanje ukupnih performansi radi zadovoljavanja potreba svojih kupaca, transparentnosti, borbe protiv korupcije, odgovornosti i ojačavanja integriteta (Ashour, 2004).

Organizacijski učinak i organizacijska izvrsnost usko su povezane jedni s drugima odnosno ako se poboljša učinak može se postići najviši nivo izvrsnosti, te organizacije mogu dobiti nagrade za izvrsnost. Organizacijska izvrsnost kao praksa i strategija, s druge strane, pomaže organizacijama da unaprijede svoje procese i dovedu do konkurentskih prednosti i povećanja performansi (Al Dhaafri *et al.*, 2016).

Takav odnos je predmet mnogih istraživanja. Tako su Al-Dhaafri *et al.* (2014) proveli empirijsko istraživanje efekta organizacijske izvrsnosti na organizacijski učinak. Otkriveno je da organizacijska izvrsnost ima pozitivan i značajan uticaj na organizacijski učinak. Pored toga, Antony i Bhattacharyya (2010) su ispitali isti odnos malih i srednih preduzeća u Indiji na temelju podataka prikupljenih od 407 ispitanika. Rezultati su pokazali da se organizacijska izvrsnost i učinak mogu mjeriti konsolidacijom varijabli učinka. Također, Ooncharoen i Ussahawanitchakit (2008) su ispitali uticaj organizacijske izvrsnosti na organizacijski učinak hotela na Tajlandu. Rezultati istraživanja su pokazali da postoji pozitivan i značajan efekat organizacijske izvrsnosti na organizacijski učinak.



### **3.4. Efikasnost organizacijske kulture**

Ako posmatramo efikasnost organizacijske kulture, na samom početku je važno istaći da se pripadnici organizacije razlikuju po grupama u organizacijama. U organizacijama se upravlja sistemom strukturalnih međuljudskih odnosa. Ispitivanje se uvijek vrši na tržištu, a organizacija implementira ključne tačke ovih ispitivanja. Važnu ulogu između ostalog igraju odnosi sa kupcima i dioničarima. Međusobna informisanost partnera je ključna u pogledu efikasnosti alijanse (Alvesson, 2002).

Organizacijskom razvoju doprinosi dobra komunikacija i izgradnja mostova između kupaca i organizacija, odnosno između akcionara i organizacija (što zahtijeva dobru komunikaciju unutar organizacije i između organizacija). Prema Alvesson (2002), uspješnost organizacija zavisi od efikasne komunikacije koja jača viziju organizacije, povezuje zaposlene sa poslovanjem, podstiče poboljšanje procesa, olakšava promjenu te mijenja poslovne rezultate ponašanja zaposlenih. Putem komunikacije koristeći nova znanja i ideje obogaćuje se diskusija o strateškom planiranju što dovodi do boljih strateških alternativa. Koristeći djelotvorno eksterne informacije inovativne firme postižu organizacijski razvoj u efektivnim organizacijama.

Na uspjeh organizacije svakodnevno utiču društvene, tehnološke, ekonomske i političke promjene iz poslovnog okruženja. Organizacije trebaju da sastave diferencirane strukture u različitim životnim sredinama, te da zadaci unutar organizacija budu definisani fleksibilno. To podrazumijeva davanje veće važnosti članovima koji posjeduju organizacijsku stručnost, a ne njihovim hijerarhijskim nivoima. Adaptacija na vanjske promjene dolazi do izražaja za organizacije. Kako tvrdi Cameron (2020) organizacijski razvoj predstavlja odgovor na promjene, te korištenje složenih obrazovnih strategija namijenjenih promjeni uvjerenja, stavova, vrijednosti i struktura organizacija na način da se bolje prilagode novim tehnologijama, tržištima i izazovima, kao i vrtoglavoj stopi same promjene.

Organizacijski razvoj prema Cameron i Quinn (1999) predstavlja proces kojim znanja i prakse ponašanja koje se koriste pomažu organizacijama da postignu veću efikasnost, uključujući poboljšani kvalitet života, povećanu produktivnost i poboljšanje proizvoda i usluga kvaliteta. Konačno, organizacijski razvoj je orijentisan na unapređenje ukupnog sistema, dakle na organizaciju i njeno okruženje. Ove definicije navode da povećanje efikasnosti organizacije pomaže u razvoju organizacije što se može smatrati efektivnim dijelom razvojnog procesa.

### **3.5. Mjerenje efikasnosti organizacijske kulture**

Pretpostavka je da učinak i djelotvornost organizacije isključivo zavise od postavke organizacijske kulture jer ona etablira viziju i misiju organizacije uključujući stavove i ponašanja zaposlenih i način funkcionisanja organizacije. Međutim, povezanost između

organizacijske kulture i njene djelotvornosti u organizacijama uslužnog sektora varira od jedne do druge organizacije.

Za određivanje uspješnosti organizacije neophodno je analizirati neke faktore efikasnosti, među kojima se kao jedan od važnih faktora izdvaja zadovoljstvo kupaca koje igra značajnu ulogu u procesu obezbjeđivanja produktivnosti za organizaciju, kao što je važno i za uspješno poslovanje organizacije. Efikasnost neke organizacije je determinisana kulturom koja podstiče zadovoljstvo zaposlenih što implicira organizacijsku posvećenost. Pored toga efikasnost organizacije se određuje i zadovoljstvom kupaca. Politika orijentacije prema kupcima doprinosi zadovoljstvu istih čime organizacija teži da poboljša svoje finansijske performanse i performanse rasta uz pomoć zadovoljnih zaposlenih (Bulent i Celant, 2009).

Y. Gantsho i N. Sukdeo (2018) u svojoj publikaciji "Uticaj organizacijske kulture na kvalitetu usluge" tvrde da zaposleni ne razumiju na šta se odnosi kvalitet usluga u okviru organizacijske kulture, te šta se očekuje od njihovih uloga, odnosno da nisu svjesni zahtjeva kupaca. Međutim, autori su otkrili da postoji značajan odnos između organizacijske kulture i kvaliteta usluga, što je povećalo razumijevanje među zaposlenima. U radu su istakli da organizacijska kultura igra značajnu ulogu u kvalitetu usluga (Gantsho i Sukdeo, 2018).

Prema kvalitativnom radu S. Naira *et al.* (2017) u kome su se fokusirali na istraživanje uticaja organizacijske kulture na zadovoljstvo poslom zaposlenih koji rade u malim i srednjim IT kompanijama koje posluju u Južnoj Indiji identifikovano je da značajan pozitivan uticaj ima organizacijska kultura na zadovoljstvo zaposlenih poslom koja ih podstiče na određivanje organizacionih ciljeva, te ih osnažuje i strateški usmjerava prema organizaciji. Također, autori smatraju da kultura učenja povećava posvećenost zaposlenika i šanse za razvoj karijere, a uglavnom žene imaju veće zadovoljstvo poslom za razliku od muškaraca (Nair *et al.*, 2017).

Podudarnost između ciljeva organizacije i posmatranog ishoda uzima se kao mjera efikasnosti organizacija što je važno za odlučivanje. Efikasnost se određuje mjerenjem rada, da li se dobro obavlja posao te da li se postižu željeni rezultati što može pomoći organizaciji da sama procijeni kako se približava savršenstvu. Peter Drucker je definisao efikasnu organizaciju kao onu koja "radi pravu stvar" (Freeman, 1999). Prema Mintzbergu organizaciona efikasnost se postiže kada je sedam temeljnih snaga u međuzavisnosti, a to su: smjer, efikasnost, stručnost, inovativnost, koncentracija, saradnja/kultura i konkurencija/politika (Bulent i Celant, 2009).

Također, zaposleni, kupci ili akcionari igraju glavnu ulogu u organizacijskoj efikasnosti. Da bi se izmjerio nivo efikasnosti organizacije, postoji nekoliko temeljnih indikatora kao što su orijentacija na kupce, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska posvećenost i finansijski učinak (Bulent i Celant, 2009).

Orijentacija na kupca je prvi indikator pri mjerenju efikasnosti organizacije. Svakodnevno, sve veći značaj dobija marketing koji pomaže preduzećima da povećaju svoj profit. Ozbiljne

analize koncepta marketinga su svakodnevnicima tržišno orijentisanih kompanija. Tri su grupe aktivnosti na identifikaciji tržišne orijentacije prema Kohli i Jaworski (1990): kreiranje tržišne inteligencije koja se odnosi na sadašnjost i potrebe budućih kupaca, širenje inteligencije među odjelima unutar organizacije te organizaciona reakcija (Bozic, 2006). Iznesena defencija služi za skeniranje okoline radi prikupljanja informacija o kupcima i konkurentima, širenje istih svim članovima organizacije za maksimalno korištenje i pretvaranje ovih informacija u nove (sa dodanom vrijednošću) akcije koje treba ponuditi tržištu.

Prema tome, tržišna orijentacija ključna za organizaciju i ona je fundamentalni dio fokusiranja na kupce. Organizacije su u većoj mjeri orijentisane na tržište kada bolje analiziraju potrebe svojih kupaca. Kohli i Jaworski (1990) definišu orijentaciju na kupca kao predstavljanje stepena za prikupljanje podataka o klijentima i koristima poslovne jedinice. Kako tvrde Bulent i Celant (2009) orijentacija na kupca predstavlja skup vjerovanja koji kupce stavlja u centar, ne isključujući pritom sve zainteresovane strane poput vlasnika, menadžera i zaposlenih sa ciljem razvijanja dugoročno profitabilnog preduzeća. Za predviđanje budućih potreba kupaca kompanije koriste informacije o klijentima te razmišljanje o njihovim prioritetima predstavlja glavni dio orijentacije na kupce. Na taj način je neophodno da kompanija grupiše svoje kupce te zavisno o različitim svojstvima napravi njihovu klasifikaciju. S obzirom na temu ovog rada, potrebno je biti više orijentisan na kupce uticanjem na razvoj organizacije i korištenjem orijentacije na kupca kao faktora organizacione efektivnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih je drugi indikator mjerenja efikasnosti organizacije što implicira maksimalno korištenje zaposlenih. Koncept zaposlenika je ovdje u središtu sektora upravljnja ljudskim reursima (HRM). Zadovoljstvo zaposlenih doprinosi konkurentskoj prednosti. Cameron i Quinn (1999) tvrdili su da je HR strategija kompanije usmjerena ka razvijanju vještina i osiguravanju motivacije i posvećenosti. Osiguravanje motivacije se u ovom slučaju bavi zadovoljstvom zaposlenika. Kada su zadovoljni zaposleni su lojalniji i produktivniji, a oni utiču na zadovoljstvo kupaca kao i na organizacijsku produktivnost (Alvesson, 2002).

Zadovoljstvo zaposlenih definiše se kao kombinacija afektivnih reakcija na različite percepcije onoga što on/ona želi primiti u poređenju sa onim što on/ona stvarno prima. Dakle, da bi se približile zadovoljstvu zaposlenih organizacije treba da ispune njihova očekivanja. Na njihovo zadovoljstvo pored navedenog, utiče i emocionalno stanje zaposlenih koje prisiljava menadžere da kreiraju i održavaju željeno radno okruženje u organizacijama. Kako navodi Alvesson (2002), s jedne strane zadovoljstvo zaposlenih je jedan od temelja građanskog ponašanja organizacije, a to implicira da zaposlenici koji su zadovoljni rade spremnije što doprinosi efikasnosti njihovih organizacija. Mjerenje zadovoljstva zaposlenih na radnom mjestu je ključno za uspjeh što utiče na rast profitabilnosti organizacije i postizanje konkurentске prednosti.

Treći indikator je posvećenost organizacije koja predstavlja psihološku snagu članova organizacije. Kako Bulent i Celant (2009), zaposlenici mogu istovremeno biti posvećeni organizaciji u afektivnom, normativnom i kontinuiranom smislu, na različitim nivoima intenziteta. Autori ističu da se afektivna predanost odnosi na emocionalnu povezanost zaposlenika za organizaciju, dok se kontinuirana posvećenost tiče svijesti o troškovima koji su povezani sa napuštanjem organizacije i normativnom posvećenošću, što odražava osjećaj obaveze za nastavak zaposlenja. Nadalje, organizaciona posvećenost utiče na nivo spremnosti zaposlenika za obavljanje poslova organizacionih zadataka i ometa mentalni bijeg iz radnog okruženja. Zaposleni koji su više posvećeni organizaciji ulažu dodatni napor za organizacijske zadatke. Visoka snaga organizacijske posvećenosti može biti olakšavajući faktor u slučaju kada pravila koja se trebaju poštovati dosade članovima organizacije. Također, način izvođenja organizacijskih zadataka je faktor razumijevanja organizacijske posvećenosti (Bulent i Celant, 2009).

Finansijski učinak je četvrti i posljednji indikator efikasnosti organizacije. Povećanje obima prodaje, broja zaposlenih i novih proizvoda u odnosu na prethodne periode predstavljaju finansijsko zdravlje firme i učinak rasta iste. Monetarni uslovi finansijskih pokazatelja koriste se u svrhu primjedbe finansijskog učinka firme. Konkretan indikator, koji informiše o snazi firme je finansijski učinak i učinak rasta. Povrat na kapital, povrat na imovinu, neto profitna marža iz glavnih aktivnosti, prihod od novih proizvoda, ukupne poslovne performanse, prosječni godišnji rast prodaje, količina novih proizvoda, relativni rast tržišnog udjela, prosjek godišnjeg rasta broja zaposlenih, rast u broju novih kupaca, te ukupna konkurentna pozicija i opšta profitabilnost predstavljaju stavke koje su povezane sa mjerenjem ovog indikatora (Bulent i Celant, 2009).

Iz navedenoga se može još jednom zaključiti da je kreiranje pogodne organizacijske kulture od temeljne važnosti za napredak preduzeća i njegovu snagu i konkurentnost na tržištu. Tako je mjerenje efikasnosti organizacijske kulture potrebno kako bi se kasnije kreirali efikasniji tipovi organizacijskih kultura od istog ili drugih preduzeća.

### **3.6. Uloga organizacijske kulture u organizacijskoj uspješnosti**

Znamo da organizacija čini fleksibilan sistem koji saraduje sa unutrašnjim i vanjskim okruženjem (Biswas, 2015). Organizacije ispunjavaju individualne potrebe kroz zajedničke radne procedure, a da bi se ocjenila uspješnost neke organizacije neophodno je analizirati neke indikatore. Kao što je prethodno navedeno, na sve konkurentnijem globalnom tržištu, organizacijska kultura igra važnu ulogu u održavanju temeljne konkurentnosti poslovnog razvoja (Schein, 1985). Jasno je da treba razvijati kulturu koja će podržati organizaciju i donositi joj kontinuirano poboljšanje.

Jedna organizacija mora uspostaviti kulturu kako bi zadržala svoje mjesto na tržištu. Dobro preduzeće treba da radi sa jakom organizacijskom kulturom, te jaka kultura predstavlja zajedničkog imenitelja među najuspješnijim kompanijama. Uređeno radno okruženje, gdje

zaposleni mogu raditi samostalno i lako, bez ikakvog opterećenja je imperativ u organizacijama gdje postoji fleksibilna organizacijska kultura (Habib *et al.*, 2014).

Već smo naveli da kultura uključuje vjerovanja, običaje, norme, osjećaje, pisana ili nepisana pravila koja potpadaju pod organizacijske politike i pravila. Organizacijska kultura se razlikuje od kompanije do kompanije i teško se mijenja. Različite su metode koje mjere organizacijsku kulturu (Marchalina, Ahmad i Gelaidan, 2020).

Organizacijska kultura igra ulogu u dijeljenju vrijednosti i regulisanju ponašanja zaposlenih u procesu razvoja preduzeća (Schein, 1985). Putem različitih metoda lideri organizacija komuniciraju i jačaju organizacijsku kulturu kako bi oblikovali i upravljali percepcijama i razumijevanjem ponašanja zaposlenih. Navedeno znači da je dobra organizacijska kultura ona koja može motivisati zaposlenike da svoje ponašanje usklade prema viziji i specifičnosti ciljeva jer se članovi organizacije slažu i ozbiljno brinu o istim organizacijskim vrijednostima (Bulent i Celant, 2009).

Prema istraživanju koji su sprovedli Jans i Frazer-Jans (2008) u studiji pod nazivom "Organizaciona kultura i organizaciona efikasnost" utvrđeno je da će organizacije koje daju visok prioritet funkciji upravljanja ljudskim resursima vjerovatno biti učinkovitije od onih čije kulture pružaju nizak nivo podrške za upravljanje ljudskim resursima. Pathiranage (2019) u svojoj studiji koja je bila fokusirana na demonstriranje konceptualizacije, mjerenja i ispitivanja različitih dimenzija organizacione kulture na poslovni učinak, identifikovao je da organizaciona kultura ima dubok uticaj na raznovrsnost organizacije, procese, zaposlene i njen učinak. Također je uočio nedostatak kulturne integracije među kompanijama što je primarni uzrok neuspjeha korporativne grupe.

Mathew (2019) je otkrio da integrisane, diferencirane i fragmentisane perspektive kultura obuhvataju višestruke organizacione vrijednosti koje utiču na efikasnost na različite načine. Odgovarajuće kulture ključne su za efektivnost, posebno u firmama sa intenzivnim znanjem, a visoki nivoi diferencijacije i fragmentacije sprječavaju formiranje jakih kultura što predstavlja izazov za organizacionu integraciju.

Organizacijska kultura olakšava zaposlenicima da se prilagode organizacijskom okruženju. Također ona pomaže zaposlenima da spoznaju koje aktivnosti trebaju preduzeti u skladu s vrijednostima koji postoje unutar organizacije te podržavanje ovih vrijednosti kao smjernica za zaposlene da se ponašaju na način koji se koristi za obavljanje svojih dužnosti i posla (Riani, 2011). Poznato je da se organizacije formiraju da bi postigle određeni cilj putem rada ljudskih resursa u organizaciji. Pored eksternih i internih uslova koji određuju učinak ljudskih resursa, u velikoj mjeri on je određen i organizacijskom kulturom. Marwansyah (2016) objašnjava da organizacijska kultura ima snažan utjecaj na učinak zaposlenih i organizacioni učinak. Zapravo zaposleni u kompanijama sa jakom kulturom više su posvećeni svojim kompanijama nego zaposleni u kompanijama sa slabom kulturom (Wardani, 2016).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTICAJU ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPJEŠNOST ORGANIZACIJSKOG DJELOVANJA U KONTEKSTU TEHNOLOŠKIH PROMJENA I INOVACIJA

### 4.1. Kontekst i demografske karakteristike uzorka istraživanja

Kvantitativni dio istraživanja temeljio se na online anketom upitniku. Anketni upitnik je kreiran uz pomoć alata *Google forms* i elektronskim putem distribuisan na email adrese 20 različitih poslovnih subjekata iz Kantona Sarajevo. Kako je to već prethodno navedeno u uvodnom dijelu ovoga rada upitnik se sastojao iz seta demografskih pitanja, gdje smo između ostalog, prikupili podatke o spolnoj strukturi zaposlenika analiziranih kompanija, njihovom stepenu obrazovanja, radom iskustvu i poziciji unutar kompanije. Drugi dio upitnika predstavlja odabrane skale putem kojih smo mjerili stepen zastupljenosti organizacijske kulture, marketinške i tehnološke inovacije, te uspješnosti. Za procjenu stavki koristila se Likertova skala s pet mogućnosti gdje je 1=u potpunosti se ne slažem; 2=ne slažem se; 3=ni se slažem niti se ne slažem; 4=slažem se; 5=u potpunosti se slažem. Za potrebe strukturiranog upitnika smo koristili sljedeće skale:

- Skala organizacijske kultura - skala se sastojati od 17 stavki i zasnovana je na radovima: Claver *et al.*, 1998; Dennison i Mishra 1995; Jamrog *et al.*, 2006; MacLean 2005 i Wallach 1983.
- Skala za marketinšku i tehnološku inovativnost - Hogan *et al.* (2011), skala se sastoji od 13 tvrdnji.
- Skala uspješnosti - Agbenyig (2011), sastoji se od 7 stavki koje mjere organizacijsku uspješnost na temelju zadovoljstva klijenata, zaposlenih, motiviranosti zaposlenih i kvalitete proizvoda i usluga.

Skala organizacijske fleksibilnosti - Guodong *et al.* (2021), sastoji od 19 tvrdnji.

Za analizu rezultata primjenjivaće se deskriptivna statistika, regresijska analiza i po potrebi drugi statistički testovi. Prvobitni plan je bio da se koriste strukturalne jednačine, međutim preporučena veličina uzorka za navedeni test je minimalno 200 uzoraka te zbog nedovoljnog odaziva isti nije urađen. Analiza rezultata rađena je uz pomoć statističkog softvera SPSS.

Prema rezultatima anketi upitnik je ispunilo ukupno 156 ispitanika, i to 126 žena i 30 muškaraca (Tabela 1).

*Tabela 1: Spolna struktura ispitanika*

Navedite Vaš spol!		
	Uzorak	Postotak
M	30	19,20
Ž	126	80,80
Ukupno	156	100,00

*Izvor: Autor završnog rada*

U pogledu starosne strukture ispitanika, najveći broj ispitanika, njih 68 ima između 31 i 39 godina, zatim 44 ispitanika imaju između 40 i 49 godina. Starosti do 30 godina bilo je 26 ispitanika, dok je njih 14 pripadalo starosnoj grupi 50 do 59 godina. Očekivano najmanji broj ispitanika, njih četvero ima više od 60 godina (Tabela 2).

*Tabela 2: Starosna struktura ispitanika*

Navedite Vašu starosnu dob!		
	Uzorak	Postotak
Do 30 godina	26	16,70
31-39 godina	68	43,60
40-49 godina	44	28,20
50-59 godina	14	9,00
Više od 60 godina	4	2,60
Ukupno	156	100,00

*Izvor: Autor završnog rada*

U pogledu stručne spreme, najveći broj ispitanika ima završenu VSS i to njih 108. Magistara/ica nauka bilo je 26, dok je doktora/ica nauka bilo četvero. Završenu VŠS imalo je šest ispitanika dok je 12 ispitanika bilo sa završenom srednjom školom (Tabela 3).

*Tabela 3: Obrazovna struktura ispitanika*

Navedite Vašu stručnu spremu!		
	Uzorak	Postotak
SSS	12	7,70
VŠS	6	3,80
VSS	108	69,20
Magistar/a nauka	26	16,70
Doktor/ia nauka	4	2,60
Ukupno	156	100,00

*Izvor: Autor završnog rada*

Najveći broj ispitanika, njih 42 ima između 5 i 10 godina radnog iskustva. Njih 38 ima između 11 i 15 godina radnog iskustva. Više od 20 godina radnog iskustva ima 24 ispitanika. Do pet godina radnog iskustva ima 30 ispitanika, a 22 ispitanika ima između 16 i 20 godina radnog iskustva (Tabela 4).

*Tabela 4: Radno iskustvo ispitanika*

Navedite Vaše radno iskustvo!		
	Uzorak	Postotak
Do pet godina	30	19,20
5-10 godina	42	26,90
11-15 godina	38	24,40
16-20 godina	22	14,10
20 godina i više	24	15,40
Ukupno	156	100,00

*Izvor: Autor završnog rada*

U pogledu pozicije u kompaniju 46 ispitanika je bilo iz menadžmenta dok je zaposlenika bilo 110 (Tabela 5).



Tabela 5: Pozicija u kompaniji

Navedite Vašu poziciju!		
	Uzorak	Postotak
Zapolsenik/ica	110	70,50
Menadžment	46	29,50
Ukupno	156	100,00

Izvor: Autor završnog rada

## 4.2. Pouzdanost mjernog instrumenta

Prvi korak analize rezultata istraživanja je obavljen putem analize pouzdanosti mjernog instrumenta koji se vršim putem testa za mjerenje koeficijenta Cronbach alfa. Ovaj koeficijent je razvio Cronbach 1951. godine. Od samog početka Cronbach alfa koeficijent je najčešće korišten indeks koji se koristi za procjenu pouzdanosti mjernog instrumenta i to najviše za ocjenjivanje stavova/tvrđnji u kojima se koristi Likert-ova skala s pet mogućnosti da bi se ocijenila pouzdanost iste. Ukupni koeficijent pouzdanosti za skup varijabli (stavovi/izjave, pitanja) predstavlja se navedenim koeficijentom Cronbach alfa. Za veću pouzdanost skale neophodan je i veći rezultat u osnovi, dok se najmanja prihvatljiva vrijednost skale se kreće između 0.7 i 0.8. Prema tome, nepouzdanu mjernu skalu predstavljaju vrijednosti manje od 0.7. Važnost Cronbach alfa koeficijenta se ogleda u tome jer mjeri pouzdanost skale korištene u anketnom upitniku. Naime, bez pouzdanih podataka nemoguće je imati pouzdane rezultate.

Prema rezultatima predstavljenim u Tabeli 6 Cronbach alpha za svaku pojedinačnu skalu bio je veći od 0.7, dakle radi se o pouzdanom mjernom instrumentu. Najveći iznos Cronbach alfa koeficijenta imala je skala fleksibilnost 0,956, zatim slijede skale marketinška i tehnološka inovativnost 0,910 i skala uspješnost s iznosom Cronbah alfa koeficijenta 0,890. Najniži iznos Cronbach alfa koeficijenta imala je skala organizacijska kultura 0,848 (Tabela 6).

Tabela 6: Pouzdanost mjernog instrumenta/skale

Skala	Cronbach alpha	Broj stavki
Organizaijska kultura	.848	17
Marketinška i tehnološka inovativnost	.910	13
Uspješnost	.890	7
Fleksibilnost	.956	19

Izvor: Autor završnog rada

### 4.3. Analiza rezultata istraživanja

Analiza rezultata istraživanja rađena je uz pomoć regresijske analize koja uvijek najbolje rješava problem multikolinearnosti je tzv. *stepwise* procedura (postupna regresija). Ova analiza predstavlja statistički postupak za procjenu odnosa među varijablama. Na osnovu unesenih varijabli SPSS provjerava koje varijable najviše doprinose predviđanju i isključuje one koji to ne čine. S obzirom na to koliko je nezavisnih varijabli unutar modela regresivni model se dijeli na jednostruku ili višestruku regresiju.

Odnos među pojavama za koje vrijedi da svakom jediničnom porastu vrijednosti jedne varijable odgovara približno jednaka promjena druge varijable se opisuje jednostrukom regresijom (Perkov, 2021). Kada se želi razviti model ili funkcija kojom se opisuje zavisna varijabla na bazi dvije ili više nezavisnih varijabli koristiti se višestruka regresija koja predstavlja nadogradnju jednostrukog modela regresije (Čengija, 2015). Može se reći da se radi o linearnom regresivnom modelu odnosno nelinearnom regresivnom modelu u zavisnosti od oblika matematičke funkcije kojim se opisuje regresivni model. Kada se povezanost pojava ne može prikazati na linearan način koriste se nelinearni modeli. Važno je napomenuti da regresivni model ne analizira linearnost podataka odnosno regresivni model počiva na pretpostavci da je odnos među varijablama linearan. Zato je osnovno pravilo da se dobro pogleda grafik rasipanja.

Postojanje multikolinearnosti je druga vrlo važna pretpostavka ovog modela gdje nezavisne varijable nisu međusobno povezane. Da bi se multikolinearnost testirala na osnovnom nivou neophodno je izračunati koeficijent korelacije između svakog para nezavisnih varijabli. Druge pretpostavke uključuju homogenost varijanse i normalnost. Linearni korelacioni koeficijent  $r$  govori o korelaciji i smjeru linearne povezanosti između dvije varijable, gdje je vrijednost  $+1$  pozitivna korelacija, vrijednost  $-1$  negativna korelacija, a vrijednost  $0$  upućuje na nepostojanje korelacije među varijablama. Koeficijent određivanja  $0 \leq r^2 \leq 1$  predstavlja odnos modelom opisanih varijacija u odnosu na ukupne varijacije podataka. Na primjer ako je  $r = 0.9$ ,  $R^2 = 0.81$  to znači da se 81% ukupne varijacije u  $y$  može objasniti linearnom zavisnošću između  $x$  i  $y$  dok se preostalih 19% ne može objasniti istom (Radaković, 2017).

U radu sam koristila i slijedeći test linearne regresije ANOVA koja daje odgovor na pitanje da li je barem jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom. Uz  $t$ -test koji se koristi za testiranje hipoteza i najveći broj istraživanja u oblasti društvenih nauka, ANOVA je najčešće korištena parametarska statistička metoda. S tehničkog aspekta, analiza varijanse se koristi za ispitivanje veličina varijabilnosti u zavisnoj varijabli pokušavajući objasniti odakle dolazi taj varijabilitet. Zapravo to je standardna metoda kojom se porede srednje vrijednosti za tri ili više grupa ispitanika.

Termin ANOVA (analiza varijanse) je ustanovio najpoznatiji statističar iz dvadesetog vijeka, Ronaldo Fišer. On je analizu varijanske definisao kao odvajanje ukupne varijanse u sistematske dijelove da bi se mogao odrediti udio svake komponente u ukupnoj varijansi.  $F$ -

F-omjerom se označava rezultat koji se dobije analizom varijanse, te je vjerovatnoća da srednje razlike u rezultatima nisu dobijene slučajno što je F-omjer veći (Memišević i Bišćević, 2016).

Zapravo, ANOVA daje F-omjer koji u slučaju da je statistički značajan ( $p < 0,05$ ) implicira da između grupa ispitanika postoji statistički značajna razlika u srednjoj vrijednosti zavisne varijable. S obzirom da analiza varijanse ne pokazuje koje se grupe ispitanika statistički razlikuju potrebno je uraditi tzv. post-hoc testove koji su slični t-testu, s tim što imaju puno stroži kriterij za određivanje p vrijednosti.

Prema ANOVA-i u slučaju da se različite grupe ispitanika ne razlikuju prema srednjoj vrijednosti postavlja se nulta hipoteza. Model koji je odabran je statistički značajan u slučaju da je vrijednost F velika i da je  $p < 0,05$  (Memišević i Bišćević, 2017).

#### 4.3.1. Analiza rezultata s obzirom na hipotezu broj 1

H1: Postoji statistički značajna razlika u poslovnoj uspješnosti preduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture.

Prije same analize podataka ispitali smo pretpostavku normalnosti i postojanje netipičnih opažanja koja su često uzrok asimetričnih podataka. Normalnost distribucije podataka se ispituje putem različitih testova kao što su: Kolmogorov-Smirnov test, Shapiro-Wilk test, Mardia test itd.

Kod ovog istraživanja za provjeru normalnosti distribucije korišteni su Kolmogorov-Smirnov test i Shapiro-Wilk test. Prema Shapiro-Wilk i Kolmogorov-Smirnov testu nulta hipoteza glasi: Varijabla je normalno raspoređena u nekoj populaciji te u slučaju da je p vrijednost manja od 0,05 odbija se nulta hipoteza. U osnovi provjerava se da li su tzv. *observed residuals* normalno distribuisani. U stvarnosti bi se trebala provjeravati normalnost tzv. *test residuals* koje nemamo. Međutim, iako rezultati pokažu da podaci nisu normalno distribuisani i dalje se nastavlja s analizom.

Prema rezultatima iz Tabele 7 iznos p vrijednost je bila veća od 0,05 čime se potvrđuje nulta hipoteza prema kojoj su podaci normalno distribuisani (Tabela 7).

Tabela 7: Normalnost distribucije podataka - linearna regresija prva polazna hipoteza

Test normalnosti distribucije podataka						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df - stepeni slobode	Statistička značajnost	Statistika	df - stepeni slobode	Statistička značajnost
Nestandardizovani reziduali	,062	156	,200*	,980	156	,055
Standardizovani reziduali	,062	156	,200*	,980	156	,055

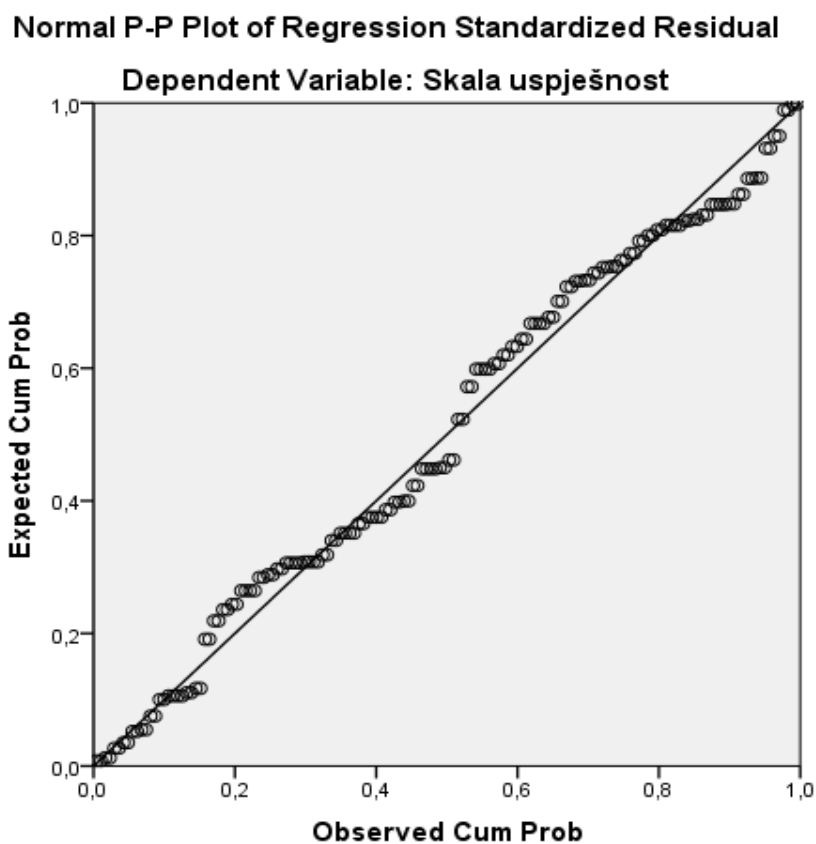
\*Ovo je donja granica pravog značaja

a. „Lilliefors“ korekcija značaja

Izvor: Autor završnog rada

Normalnost *standardized* i *unstandardized residuals* prikazana je i na Grafikonu 1 i Grafikonu 2.

Grafikon 1: Normalnost distribucije podataka - standardizovani reziduali prva polazna hipoteza

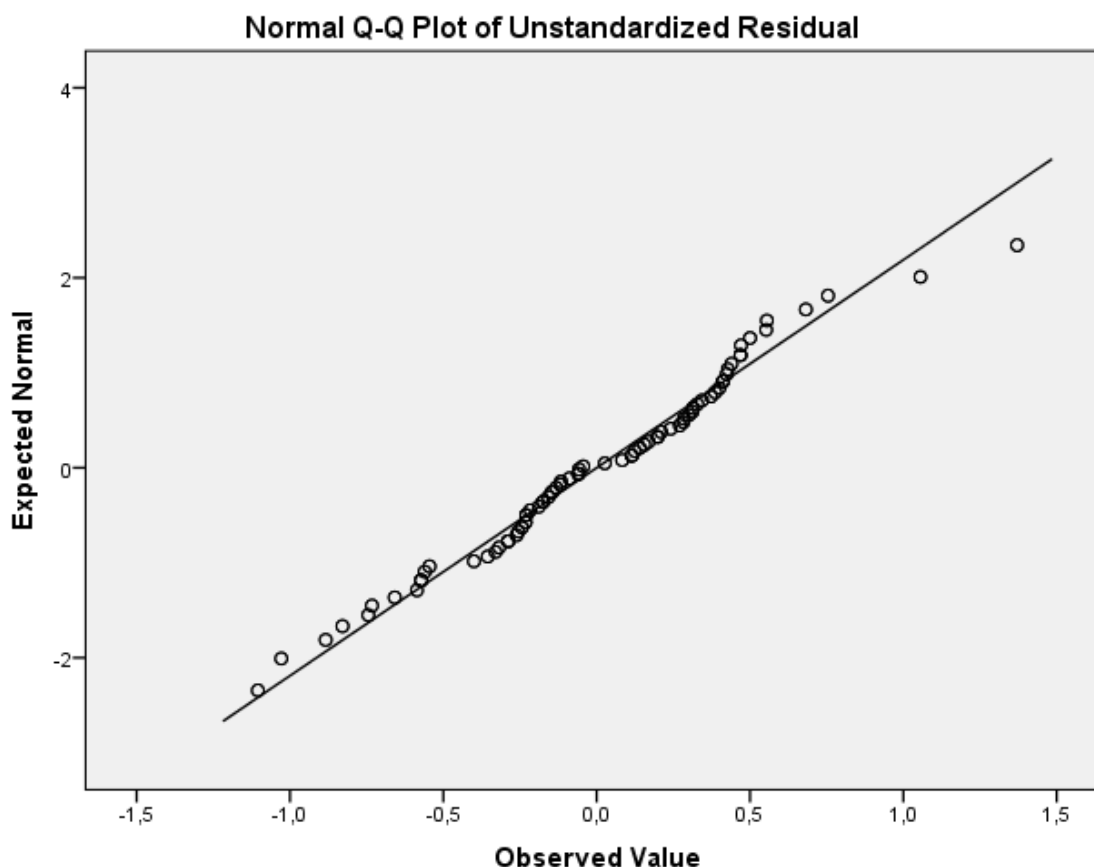


Izvor: Autor završnog rada

Dakle, na temelju prikaza tačaka na Grafikonu 1 vidi se da nema većih odstupanja, odnosno većina tačaka je raspoređena uz samu liniju pa se pretpostavlja kako su *observed standardized residuals* normalno distribuisani.

Isto se odnosi i na *observed non standardised residuals* (Grafikon 2).

Grafikon 2: Normalnost distribucije podataka - nestandardizovani reziduali prva polazna hipoteza



Izvor: Autor završnog rada

Problem multikolinearnosti je karakterističan za višestruku linearnu regresiju. Prisustvo multikolinearnosti u regresijskom modelu podrazumijeva prisustvo potpune ili približne linearne korelacije nezavisnih varijabli. Budući da multikolinearnost predstavlja problem uzorka, a ne populacije ne postoji test koji potvrđuje postojanje iste, ali zato postoje metode kojima se može uočiti postojanje navedenog problema. Približan stepen prisustva multikolinearnosti može da se utvrdi pomoću pokazatelja kao što su faktor inflacije (*varainace infaltion factor - VIF*) i tolerancije varijanse (*tolerance - TOL*). Na osnovu rezultata iz Tabele 8 vidljivo je da su za sve varijable vrijednosti TOL veće od 0.1, a sve vrijednosti manje od 10, dakle zaključuje se kako niti jedna varijabla ne uzrokuje problem multikolinearnosti (Tabela 8).

Tabela 8: Analiza multikolinearnosti podataka - prva hipoteza

Koefficienti								
Model		Nestandardizovani koefficienti		Standardizovani koefficienti	t	Statistička značajnost	Statistika kolinearnosti	
		B	Standardna greška				Beta	Faktor tolerancije (TOL)
a.	Konstanta	1,305	,265		4,919	,000		
	Skala Organizacijska kultura	,732	,074	,623	9,871	,000	1,000	1,000

Izvor: Autor završnog rada

SPSS statistika generiše nekoliko tabela u output-u linearne regresije. U ovom dijelu analize ispituje se razlika u poslovnoj uspješnosti preduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture.

U sažetku modela linearne regresije prikazanom u Tabeli 9 vrijednost  $r^2$  za varijablu prediktora skala organizacijska kultura iznosio je 0,388 što znači da navedeni model objašnjava 38,8% zavisne varijable uspješnost preduzeća (Tabela 8).

Tabela 9: sažetak modela - prva polazna hipoteza

Sažetak modela				
Model	R	R kvadrat - $r^2$	Prilagođeni $r^2$	Standardna greška procjene
a.	,623 <sup>a</sup>	,388	,384	,45828

a. Skala Organizacijska kultura – prediktor (konstanta)

b. Skala uspješnost (zavisna varijabla)

Izvor: Autor završnog rada

U Tabeli 10 su predstavljeni rezultati ANOVA testa koji daje odgovor na pitanje da li je barem jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom. Prema

rezultatima rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H1 hipoteza ovoga rada koja je glasila: *H1: Postoji statistički značajna razlika u poslovnoj uspješnosti preduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture.*

*Tabela 10: ANOVA analiza varijanse prva hipoteza rada*

ANOVA					
Model	Zbir kvadrata	df - stepeni slobode	Kvadrat srednje razlike	F	Statistička značajnost
Regression	20,465	1	20,465	97,445	,000 <sup>b</sup>
Residual	32,343	154	,210		
Total	52,808	155			
a. Skala uspješnost (zavisna varijabla)					
b. Predictors: (Constant), Skala Organizacijska kultura – prediktor (konstanta)					

*Izvor: Autor završnog rada*

Ispitivanje istinitosti ove hipoteze testirali smo i uz pomoć korelacija. Za izračunavanje povezanosti dviju varijabli primjenjuje se korelacija kao statistički postupak. Koeficijentom korelacije se brojno prikazuje vrijednost korelacije i to najčešće putem Pearsonovog ili Spearmanovog koeficijenta. Značajnost koeficijenta iskazuje vrijednošću P. Ovim koeficijentom korelacije definiše se kojoj su mjeri promjene vrijednosti jedne varijable povezane s promjenama vrijednosti druge varijable, a sam predznak koeficijenta korelacije (+ ili -) pokazuje smjer povezanosti. Najčešće se greške, prilikom izračunavanja korelacije odnose na uslove za izračunavanje korelacije, tumačenje koeficijenta i značajnost korelacije, visoke koeficijente korelacije, pretpostavljanje uzročno-posljedične veze, jačinu povezanosti (koeficijent determinacije), te poređenje dva koeficijenta korelacije. Snaga povezanosti između varijabli iskazuje se veličinom koeficijenta, tako granične vrijednosti za ocjenu te snage su (Udovičić *et al.*, 2007):

- do 0,20 veoma niska korelacija;
- od 0,20 - 0,40 niska korelacija;
- od 0,40 - 0,60 srednja visoka korelacija;
- od 0,60 - 0,80 visoka korelacija;
- od 0,80 do 1 vrlo visoka korelacija.

Prema rezultatima predstavljenim u Tabeli 11 radi se o statistički značajnom rezultatu (iznos p vrijednosti je bio manji od 0,05) dakle, kao takav se dalje može tumačiti. Dalje, prema rezultatima radi se o srednje jakoj korelaciji (iznos Pearsonovog koeficijenta korelacije je iznosio 0,623) među varijablama što također potvrđuje prvu hipotezu ovoga rada (Tabela 10).

*Tabela 11: korelacije - prva hipoteza rada*

Korelacije			
		Skala Organizacijska kultura	Skala uspješnost
Skala Organizacijska kultura	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,623**
	Statistička značajnost		,000
	N - uzorak	156	156
Skala uspješnost	Pearsonov koeficijent korelacije	,623**	1
	Statistička značajnost	,000	
	N - uzorak	156	156

\*\* Korelacija je značajna iznad nivoa 0,01 (2-praga)

*Izvor: Autor završnog rada*

#### 4.3.2. Analiza rezultata s obzirom na hipotezu broj 2 i treće istraživačko pitanje

H2: Tehnološke inovacije koje izazivaju promjene u organizacijskoj kulturi snažno utiču na način rada i poslovnu uspješnost organizacije.

I u ovom dijelu smo prije same analize ispitali normalnost distribucije podataka uz pomoć Kolmogorov-Smirnov test i Shapiro-Wilk test. Kako je to već prethodno rečeno nulta hipoteza prema Shapiro-Wilk i Kolmogorov-Smirnov testu glasi: Varijabla je normalno raspoređena u nekoj populaciji. Ako je p vrijednost manja od 0,05 odbija se nulta hipoteza.

Rezultati su predstavljeni u Tabeli 12. Prema rezultatima iznos p vrijednost je bio manji od 0,05 čime se odbija nulta hipoteza, dakle pretpostavljamo da podaci nisu normalno



distribuisani (Tabela 12). Također, ako se pogledaju dijagrami rasipanja prema istima nema većih odstupanja, odnosno sve tačke su otprilike ravnomjerno raspoređene oko glavne linije te se prema istima može zaključiti kako normalnost nije narušena (Grafikon 3 i Grafikon 4). U svakom slučaju i ako navedena pretpostavka nije zadovoljena nastavlja se dalje s analizom.

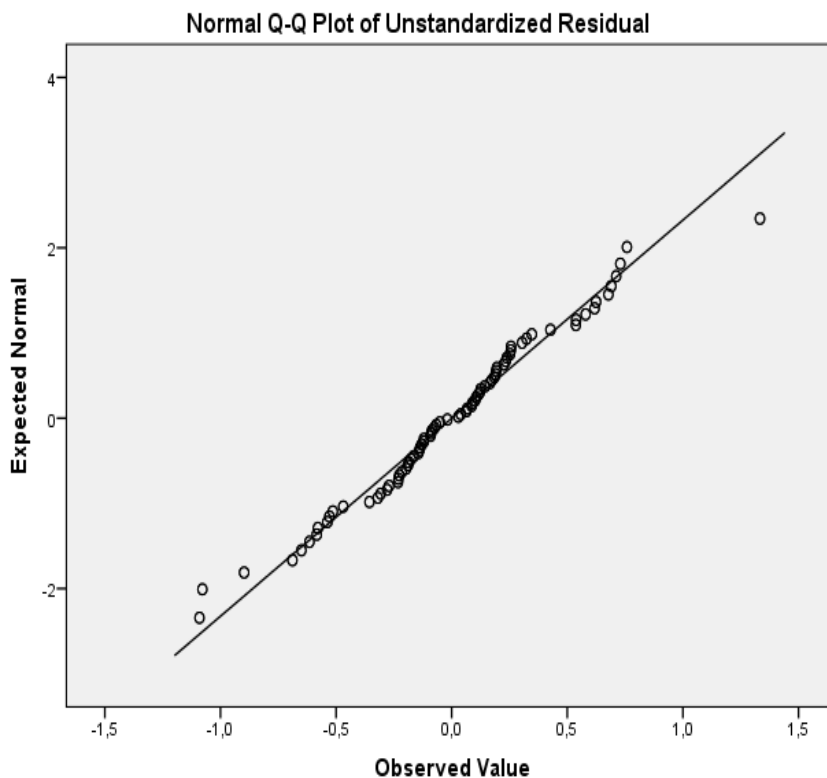
Tabela 12: Normalnost distribucije podataka - druga hipoteza rada

Normalnost distribucije						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df - stepeni slobode	Statistika značajnosti	Statistika	df - stepeni slobode	Statistika značajnosti
Nestandardizovani reziduali	,083	156	,011	,979	156	,019
Standardizovani reziduali	,083	156	,011	,979	156	,019

a. „Lilliefors“ korekcija značaja

Izvor: Autor završnog rada

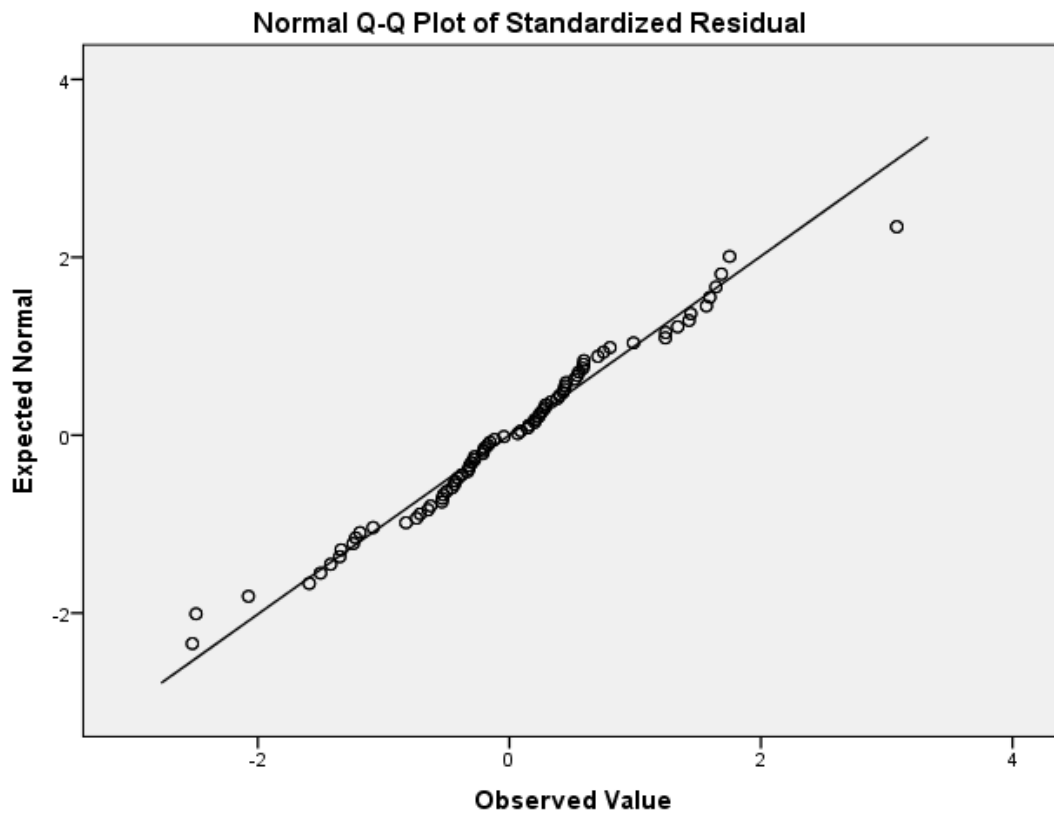
Grafikon 3: Normalnost distribucije nestandardizovani reziduali - druga hipoteza rada



Izvor: Autor završnog rada

Normalnost distribucije podataka za standardizovane rezidualne predstavljena je na Grafikonu 4.

*Grafikon 4: Normalnost distribucije podataka standardizovani reziduali - druga polazna hipoteza*



*Izvor: Autor završnog rada*

Prema rezultatima predstavljenim u Tabeli 13 nije utvrđen problem multikolinearnosti. Na osnovu rezultata iz Tabele 13 vidljivo je da su za sve varijable vrijednosti TOL veće od 0.1, a sve vrijednosti manje od 10, dakle zaključuje se kako niti jedna varijabla ne uzrokuje problem multikolinearnosti (Tabela 13).

Tabela 13: Analiza postojanja multikolinearnosti podataka - druga hipoteza rada

Koefficienti								
Model	Nestandardizovani koefficienti		Standardizovani koefficienti	t	Statistička značajnost	Statistika kolinearnosti		
	B	Standardna greška	Beta			Faktor tolerancije (TOL)	Faktor inflacije (VIF)	
Konstanta	1,081	,256		4,229	,000			
Skala Organizacijska kultura	,467	,092	,397	5,069	,000	,578	1,729	
Skala marketinška i tehnološka inovativnost	,326	,074	,347	4,432	,000	,578	1,729	
a. Skala uspješnost (zavisna varijabla)								

Izvor: Autor završnog rada

U sažetku modela linearne regresije prikazanom u Tabeli 14 vrijednost  $r^2$  za varijablu prediktora skala organizacijska kultura i marketinške i tehnološke inovacije iznosio je 0,457 što znači da navedeni model objašnjava 45,7% zavisne varijable uspješnost preduzeća (Tabela 14).

Tabela 14: Sažetak modela - druga hipoteza rada

Sažetak modela				
Model	R	R Kvadrat - R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	Standardna greška procjene
	,676 <sup>a</sup>	,457	,450	,43282
a. Skala marketinška i tehnološka inovativnost, Skala Organizacijska kultura – prediktori (konstanta)				
b. Skala uspješnost - zavisna varijabla				

Izvor: Autor završnog rada

U Tabeli 15 su predstavljeni rezultati ANOVA testa koji daje odgovor na pitanje da li je barem jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom. Prema rezultatima rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H2 hipoteza ovoga rada koja je glasila: *H2: Tehnološke inovacije koje izazivaju promjene u organizacijskoj kulturi snažno utiču na način rada i poslovnu uspješnost organizacije* (Tabela 15).

*Tabela 15: ANOVA - druga hipoteza rada*

ANOVA					
Model	Zbir kvadrata	df - stepeni slobode	Kvadrat srednje vrijednosti	F	Statistička značajnost
Regresija	24,146	2	12,073	64,445	,000 <sup>b</sup>
Rezidual	28,662	153	,187		
Ukupno	52,808	155			
a. Skala uspješnost - zavisna varijabla					
b. Skala marketinška i tehnološka inovativnost, Skala Organizacijska kultura – prediktori (konstanta)					

*Izvor: Autor završnog rada*

I kod druge hipoteze njenu istinitost smo također potvrdili korelacijama. Rezultat je bio statistički značajan (p vrijednost je bila manja od 0,05), dakle kao takav se može dalje tumačiti. Iznos Pearsonovog koeficijenta korelacije iznosila je 0,605 i 0,623, dakle radi se o srednje visokoj odnosno visokoj korelaciji među varijablama čime je potvrđena druga hipoteza rada (Tabela 16).

Tabela 16: korelacije - druga hipoteza rada

Korelacije				
		Skala Organizacijska kultura	Skala marketinška i tehnološka inovativnost	Skala uspješnost
Skala Organizacijska kultura	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,649**	,623**
	Statistička značajnost		,000	,000
	N - uzorak	156	156	156
Skala marketinška i tehnološka inovativnost	Pearsonov koeficijent korelacije	,649**	1	,605**
	Statistička značajnost	,000		,000
	N - uzorak	156	156	156
Skala uspješnost	Pearsonov koeficijent korelacije	,623**	,605**	1
	Statistička značajnost	,000	,000	
	N - uzorak	156	156	156

\*\* Korelacija je značajna iznad nivoa 0,01 (2-praga)

Izvor: Autor završnog rada

#### 4.3.3. Analiza rezultata s obzirom na hipotezu broj 3 i četvrto istraživačko pitanje

H3: Organizacijska kultura u korelaciji sa marketinškim aktivnostima značajno utiče percepciju upravljanja organizacijskim promjenama.

Kao i kod analize istinitosti kod prve dvije hipoteze i u ovom dijelu prvi korak je bila provjera normalnosti distribucije podataka. Prema rezultatima iz Tabele 17 pretpostavlja se da su podaci normalno distribuisani. Naime, rezultat p vrijednosti je bio veći od 0,05 čime se potvrđuje nulta hipoteza prema kojoj su podaci normalno distribuisani (Tabela 17).

Tabela 17: Normalnost distribucije podataka - treća hipoteza rada

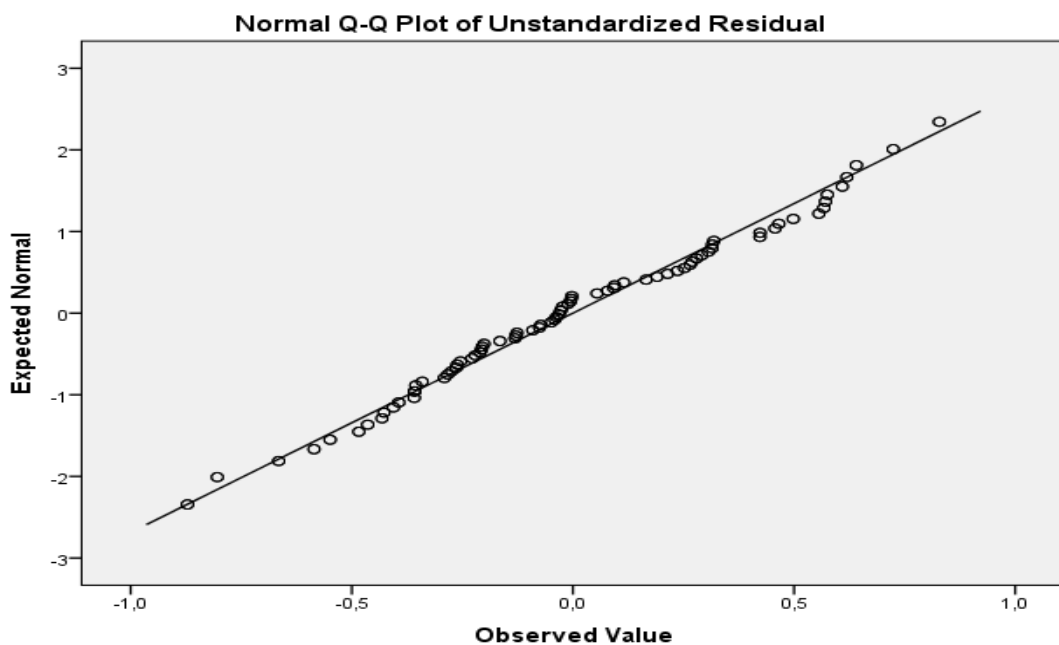
Normalnost distribucije podataka						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df - stepeni slobode	Statistika značajnosti	Statistika	df - stepeni slobode	Statistika značajnosti
Nestandardizovani reziduali	,093	156	,002	,984	156	,067
Standardizovani reziduali	,093	156	,002	,984	156	,067

a. „Lilliefors“ korekcija značaja

Izvor: Autor završnog rada

Međutim, ako se pogledaju dijagrami rasipanja vidi se kako nema većih odstupanja, odnosno većina tačaka je skocentrisane oko glavne linije (Grafikon 5 i Grafikon 6). Normalnost distribucije podataka za nestandardizovane reziduale prikazana je na Grafikonu 5.

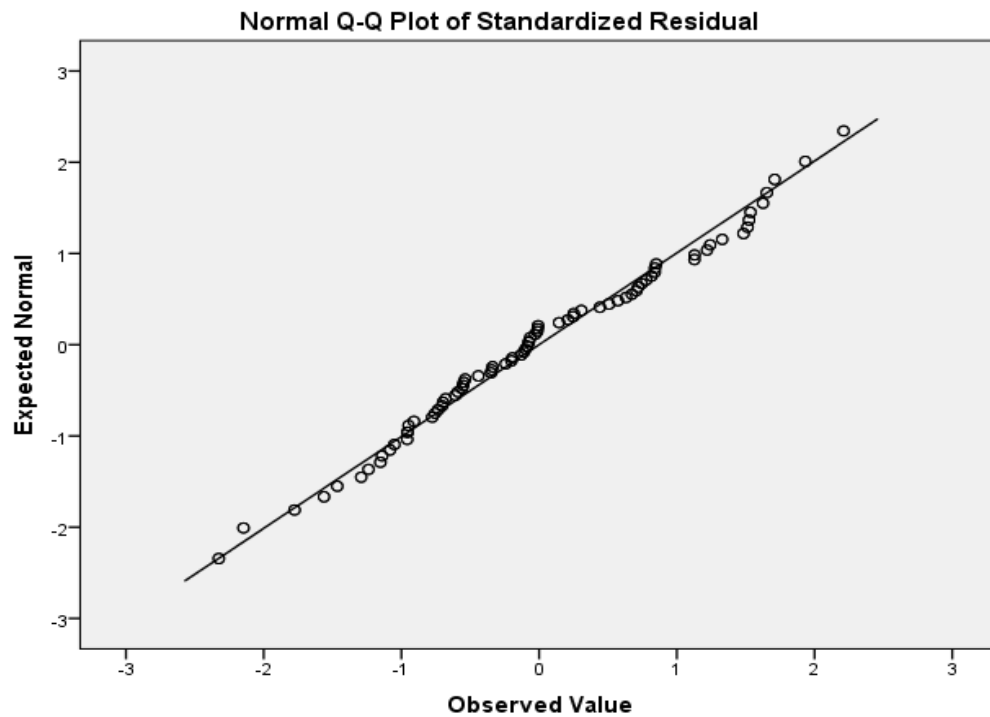
Grafikon 5: Normalnost distribucije podataka nestandardizovani reziduali - treća hipoteza rada



Izvor: Autor završnog rada

Standardizovani reziduali prikazani na Grafikonu 6. I u ovom slučaju nema većih odstupanja, odnosno većina tačaka je ravnomjerno raspoređena oko glave linije.

Grafikon 6: Normalnost distribucije podataka standardizovani reziduali - treća hipoteza rada



Izvor: Autor završnog rada

Na temelju rezultata predstavljenih u Tabeli 18 nije utvrđen problem multikolinearnosti. Naime, vidljivo je da su za sve varijable vrijednosti TOL veće od 0.1, a sve vrijednosti manje od 10, dakle zaključuje se kako niti jedna varijabla ne uzrokuje problem multikolinearnosti (Tabela 18).

Tabela 18: Analiza postojanja multikolinearnosti podataka - treća hipoteza

Koeficijenti								
Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Statistička značajnost	Statistika kolinearnosti		
	B	Standardna greška	Beta			Faktor tolerancije (TOL)	Faktor inflacije (VIF)	
(Konstanta)	,250	,220		1,136	,258			
Skala Organizacijska kultura	,821	,066	,663	12,384	,000	,837	1,195	
Aktivnosti usmjerene na marketing	,182	,039	,248	4,634	,000	,837	1,195	
a. Skala fleksibilnost (zavisna varijabla)								

Izvor: Autor završnog rada

U sažetku modela linearne regresije prikazanom u Tabeli 19 vrijednost  $r^2$  za varijablu prediktora skala organizacijska kultura i marketinške i tehnološke inovacije iznosio je 0,796 što znači da navedeni model objašnjava 79,6% zavisne varijable uspješnost preduzeća (Tabela 19).

Tabela 19: sažetak regresijskog modela - treća hipoteza rada

Sažetak modela				
Model	R	R Kvadrat - $R^2$	Prilagođeni $R^2$	Standardna greška procjene
	,796 <sup>a</sup>	,633	,629	,37471
a. Aktivnosti usmjerene na marketing, Skala Organizacijska kultura – prediktori (konstanta)				
b. Skala fleksibilnost (zavisna varijabla)				

Izvor: Autor završnog rada



U Tabeli 20 su predstavljeni rezultati ANOVA testa koji daje odgovor na pitanje da li je barem jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom. Prema rezultatima rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H3 hipoteza ovoga rada koja je glasila: *H3: Organizacijska kultura u korelaciji sa marketinškim aktivnostima značajno utiče percepciju upravljanja organizacijskim promjenama.*

*Tabela 20: ANOVA - treća hipoteza rada*

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Zbir kvadrata	df - stepeni slobode	Kvadrat srednje vrijednosti	F	Statistička značajnost
Regresija	37,110	2	18,555	132,149	,000 <sup>b</sup>
Rezidual	21,483	153	,140		
Ukupno	58,592	155			
a. Skala fleksibilnost - zavisna varijabla					
b. Aktivnosti usmjerene na marketing, Skala Organizacijska kultura - prediktori (konstanta)					

*Izvor: Autor završnog rada*

Dalje, ispitivanje istinitosti treće hipoteze rada provjerili smo i uz pomoć korelacija.

Prema rezultatima predstavljenim u Tabeli 21 koeficijent korelacije je bio statistički značaja (p vrijednost manja od 0,05) i kao takav se smije dalje tumačiti. Dalje, na temelju iznosa Pearsonovog koeficijenta od 0,516 i 0,763 zaključuje se kako se radi o srednje jakoj i jakoj povezanosti među varijablama čime se i ovdje potvrđuje treća hipoteza rada.

Tabela 21: Korelacije - treća hipoteza rada

		Korelacije		
		Skala Organizacijska kultura	Aktivnosti usmjerene na marketing	Skala fleksibilnost
Skala Organizacijska kultura	Pearsonov koefijent korelacije	1	,404**	,763**
	Statistička značajnost		,000	,000
	N - uzorak	156	156	156
Aktivnosti usmjerene na marketing	Pearsonov koefijent korelacije	,404**	1	,516**
	Statistička značajnost	,000		,000
	N - uzorak	156	156	156
Skala fleksibilnost	Pearsonov koefijent korelacije	,763**	,516**	1
	Statistička značajnost	,000	,000	
	N - uzorak	156	156	156

\*\* Korelacija je značajna iznad nivoa 0,01 (2-praga)

Izvor: Autor završnog rada

U cilju odgovora na prvo postavljeno istraživačka pitanja korištene su deskriptivne statistike. Kod analize stavova iz ankete korištena je Likertova skala s pet mogućnosti odgovora čije je srednja vrijednost broj 3. Na temelju rezultata iz Tabele 22 jasno je da su sve vrijednosti srednje vrijednosti za sve dimenzije skale organizacijska kultura bile veće od prosjeka. Najveći iznos srednje vrijednosti imala je dimenzija tržišna orijentacija (3,69), zatim slijedi upravljanje ljudskim resursima (3,62). Dimenzija vrijednost istraživanja i razvoja je na trećem mjestu (3,59), zatim slijedi dimenzija proces odlučivanja (3,49). Na zadnjem mjestu je dimenzija organizacijska struktura (3,35). Navedeni rezultat predstavlja odgovor na prvo

istraživačko pitanje koje je glasilo: U kojoj mjeri su zastupljeni određeni tipovi organizacijske kulture? (Tabela 22)

*Tabela 22: Deskriptivna statistika - prvo istraživačko pitanje*

Deskriptivna statistika					
	N	Minimum	Maximum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Vrijednost istraživanja i razvoja	156	1,00	5,00	3,5940	,84607
Upravljanje ljudskim resursima	156	1,67	5,00	3,6197	,69349
Proces odlučivanja	156	2,25	4,50	3,4487	,57412
Tržišna orijentacija	156	2,25	5,00	3,6859	,61360
Organizacijska struktura	156	1,67	5,00	3,3504	,61731
Valid N (listwise)	156				

*Izvor: Autor završnog rada*

Kako bi se odgovorilo na drugo istraživačko pitanje koje je glasilo: U kakvom su odnosu fleksibilnost organizacije i tehnološke inovacije, korištene su korelacije. Rezultati su pokazali da se radi o jakoj međusobnoj vezi (rezultat Pearsonovog koeficijenta korelacije je iznosio 0,724) (Tabela 23).

Tabela 23: Korelacije - drugo istraživačko pitanje

Korelacije			
		Skala fleksibilnost	Skala marketinška i tehnološka inovativnost
Skala fleksibilnost	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,724**
	Statistička značajnost		,000
	N - uzorak	156	156
Skala marketinška i tehnološka inovativnost	Pearsonov koeficijent korelacije	,724**	1
	Statistička značajnost	,000	
	N - uzorak	156	156

\*\* Korelacija je značajna iznad nivoa 0,01 (2-praga)

Izvor: Autor završnog rada

#### 4.4. Ograničenja istraživanja

Osnovo ograničenje istraživanje se odnosilo na veličinu uzorka. Naime, preliminarno plan je bio analizu istinitosti hipoteza uraditi uz pomoć SEM modela. Međutim, uz navedeni broj varijabli iz upitnika preporučena veličina uzorka je bila 446 ispitanika. Upravo zbog navedenog analiza rezultata se radila uz pomoć regresijskog modela. Dalje, ograničenje istraživanja je bilo i činjenica da se isto radilo na područja Kantona Sarajevo. Preporuka za buduća istraživanja je uključiti znatno veći broj ispitanika sa područja cijele zemlje. U anketni upitnik bi trebalo uključiti i skale za mjerenje zadovoljstva zaposlenih.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacije su u prošlosti poslovale u relativno stabilnom okruženju, nedovoljno dinamičnom. U takvim uslovima organizacijske strukture su godinama ostajale nepromijenjene. Ipak, pojavom i razvojem tehnologije i inovacija, obrazovanjem zaposlenih i nizom drugih faktora djelovalo se na izgradnju skroz drugačijih fleksibilnih organizacijskih formi. Postajući senzibilne na zahtjeve i promjene iz okruženja, organizacije su bile primorane na konstantno uvođenje inovacija. Osnovni preduslov za uspješno poslovanje je kontinuirano usavršavanje uz integraciju kreativnih potencijala svih zaposlenih.

U radu koji istražuje utjecaj organizacijske kulture na uspješnost organizacijskog djelovanja u kontekstu tehnoloških promjena i inovacija, evidentno je da organizacijska kultura ima ključnu ulogu u prilagodbi i usvajanju tehnoloških inovacija unutar organizacija. Može se zaključiti, da iako je izuzetno otporna na promjene, organizacijska kultura se zaista može promijeniti odgovarajućim djelovanjem na članove organizacije putem akumuliranog zajedničkog učenja, odgovarajućeg plana komunikacije, unutrašnje integraciju i spoljašnje adaptacije organizacije.

Sastavni dio poslovanja svake kompanije čine promjene koje su rezultat procesa globalizacije i ubranog razvoja tehnologije. Svaka promjena proizvodi reakciju koja se kod zaposlenih manifestuje određenom vrstom otpora koji proizlazi iz niza psiholoških faza kroz koje zaposlenici prolaze da bi se u krajnjoj mjeri prilagodili promjeni.

Kompanije koje pružaju i podstiču kulturu učenja takođe jačaju ukupnu organizacionu kulturu. Istraživanja pokazuju da velika većina zaposlenih želi da im poslodavci obezbijede kontinuirano obrazovanje i prilike za učenje. Uspješne kompanije sve više koriste tehnologiju za jačanje organizacijske kulture ulažući u zaposlenike. Razvijanje internog tržišta omogućava zaposlenima da istražuju druge sektore u organizaciji, dok se istovremeno promovise sloboda rasta, učenja i inovacija.

Može se zaključiti, da su inovativne kompanije one koje imaju vodeću ulogu u kreiranju novih radnih mjesta i dodatne vrijednosti putem unapređenja postojećih proizvoda ili usluga, ili kroz proizvodnju i distribuciju novih proizvoda ili usluga. Međutim, poznato je da implementacija organizacijskih inovacija jako komplikovan proces, pun rizika, sa neizvesnim ishodom. Za razliku od kompanija koje to nisu, inovativne kompanije posjeduju bolje performanse rasta. Može se reći da upotreba inovacija u kompaniji ostavlja pozitivan uticaj na performanse rasta proizvodnih kompanija.

Analiza pokazuje da organizacije koje imaju kulturu otvorenu prema promjenama i inovacijama, te potiču saradnju, fleksibilnost i kontinuirano učenje, bolje usvajaju i implementiraju nove tehnologije. Ovo istraživanje potvrđuje da je stvaranje poticajne organizacijske kulture ključno za uspješno suočavanje s tehnološkim promjenama i ostvarivanje konkurentske prednosti. Stoga, prepoznavanje važnosti organizacijske kulture te njezino aktivno oblikovanje i održavanje postaju imperativ za organizacije koje žele biti uspješne u dinamičnom okruženju tehnoloških inovacija.

Rezultati empirijskog istraživanja potvrdili su sve tri hipoteze magistarskog rada (H1: Postoji statistički značajna razlika u poslovnoj uspješnosti preduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture; H2: Tehnološke inovacije koje izazivaju promjene u organizacijskoj kulturi snažno utiču na način rada i poslovnu uspješnost organizacije; H3: Organizacijska kultura u korelaciji sa marketinškim aktivnostima značajno utiče na percepciju upravljanja organizacijskim promjenama). Preporuka za buduća istraživanja je da nastoje uključiti minimalno 400 ispitanika, te skalu zadovoljstva ispitanika organizacijskim promjenama.

## REFERENCE

2. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., i Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: study from non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), str. 437-451.
3. Ackerman, L. (1986). Development, Transition, or Transformation: The Question of Change in Organizations. *OD Practitioner*, 18(4), 1-10.
4. Agbenyiga, D. E. (2011). Organizational culture influences on service delivery: a mixed methods. *Children and Youth Service Review*, 33(10), str. 1767-1778.
5. Agencija za statistiku BiH. (2022). *Upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija*. Sarajevo.
6. Al-Ameri, M. (2013). *Assessing Resistance to Technological Change for Improved Job Performance in the UAE (Public Sectors)*. Salford: University of Salford.
7. Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., i Al-Swidi, A. K. (2014). The Relationship between Enterprise Resource Planning, Total Quality Management, Organizational Excellence, and Organizational Performance-the Mediating Role of Total Quality Management and Organizational Excellence. *Asian Social Science*, 10 (14), 158-178.
8. Al-Dhaafti, H.-S., Al Swidi, A., i Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: As Study On Dubai Police. *International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2*, 46-53.
9. Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
10. Alvesson, M., i Berg, P. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin, New York: De Gruyter.
11. Antony, J., i Bhattaharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 2: An empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42-52.
12. Ashour, A. (2004). *Integrity, Transparency and Accountability in Public Sector Human Resources*. UNESCO.
13. Bamidele, R. (2022). *Organizational Culture*. Omu-Aran, Nigeria: Landmark University.

14. Bartunek, J., i Moch, M. (1987). First Order, Second Order, and Third Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 483-500.
15. Berg, P. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25, 557-559.
16. Berger, P., i Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality; A Treatise on the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
17. Bicer, C. (2022). *Organizational Culture*. Karabuk: Karabuk University.
18. Biswas, K. (2015). Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 3(8), 14-16.
19. Blackwell, S. S. (2006). "The influence of perception of organizational structure and culture on leadership role requirements: the moderating impact of locus of control and self-monitoring. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), str. 27-49.
20. Blunck, E., i Werthmann, H. (2017). *Industry 4.0 – an opportunity to realize sustainable manufacturing and its potential for a circular economy*. Dubrovnik: Dubrovnik International Economy Meeting.
21. Bozic, L. (2006). The effects of market orientation on product innovation. *Economic Trends and Economic Policy*, vol. 107, 46-65.
22. Bradara, I. (2020). *Utjecaj digitalizacije na tržište rada u sektoru maloprodaje*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
23. Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. New York: Prentice Hall.
24. Bulent, A., i Celant, A. (2009). The Role of Organizational Culture on Effectiveness. *Ekonomika a Management*, 3/2009, 31-48.
25. Burilović, L. (2020). *Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji*. Poslovna izvrsnost.
26. Buschgens, T., Bausch, A., i Balkin, T. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), str. 1-19.
27. Cabello, C., Carmona, A., i Valle, R. (2005). Characteristics of innovative companies: a case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 3, 272-287.

28. Calciolari, S., Prenestini, A., i Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), str. 1400-1422.
29. Cameron, K. (2020). *An Introduction to the Competing Values Framework*. London: Haworth.
30. Cameron, K. S., i Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass A wiley Imprint.
31. Cameron, K., i Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
32. Cameron, K., i Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
33. Čengija, J. (2015). *Određivanje važnosti i utjecaja pojedinih usluga u građevinskim projektima javno-privatnog partnerstva - doktorska distertacija*. Osijek: Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek.
34. Chang, S., i Ling, C. (2007). Exploring organizational culture for information security. *Industrial Management and Data System*, 107(3), str. 438-458.
35. Chang, S.-C., i Lee, M.-S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in Taiwan. *The Business Review*, Vol. 7 No. 1, 295-301.
36. Citeman, L. (2008). *Institutionalization: A Forerunner of Culture* . Sree Rama: Human Resource Management.
37. Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., i Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behaviour. *Journal of High Technology management Research*, 9(1), str. 55-69.
38. Coccia, M. (2005). Measuring intensity of technological change: The seismic approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 72, str. 117-144.
39. Corbel, P., i Terziovski, M. (2007). Organizational Excellence and the Management of Knowledge: To what extent can we build on the Knowledge-Based View of the Firm? *6th MAAOE Conference* (str. 1-19). Versailles St-Quentin-en-Yvelines: University of Versailles St-Quentin-en-Yvelines .
40. Crossan, M., i Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 6, 1154-1191.



41. Cvetković, K., Arsić, L., i Premovići, J. (2012). *Tehnološke promene u funkciji unapređenja konkurentskih strategija*. Preuzeto 22. 06 2022 iz [https://meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2012/pdf/RADOVI/Cvetkovic%20K..pdf](https://meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Cvetkovic%20K..pdf)
42. Damanpour, F., i Gopalakrishnana, S. (2001). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), str. 555-590.
43. Deal, T., i Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Co.
44. DeGraff, J. (2012). *The Competing Values Assessment - Overview*. Michigan: Competing Values.
45. Degryse, C. (2016). *Digitalizacija ekonomije i njezin utjecaj na tržišta rada*. Brussels: ETEU European Trade Union Institute.
46. Deloitte. (10. January 2017). *What is Digital Economy?* Dohvaćeno iz Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digitaleconomy.html>
47. Denison, D. J., Young, J., i Jae Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development.
48. Denison, D., i Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, 204-223.
49. Denison, D., i Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organizational Science*, 6(2), str. 204-223.
50. Deshpande, R., i Webster, E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), str. 3-15.
51. Dimitrov, K. (2013). Edgar Schein's Model of Organizational Culture Levels as a Hologram. *Икономически изследвания*, кн. 4, 2013, 3-38.
52. Droge, C., Calantone, R., i Harmancioglu, N. (2008). New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), str. 272-286.
53. Drucker, P. (1985). The discipline is innovation. *Harvard Business Review*, 3, str. 67-72.
54. Eisakhani, A. (2008). Organizations with Better Performance. *Tadbir Journal*, 192, 2-10.

55. European Economic and Social Committee. (2017). *Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations*. Brussels: European Union.
56. Feller, I. (1972). Production Isoquants and the Analysis of Technological Change and Technical Change. *Quarterly Journal of Economics*, 86 (1), 154-161.
57. Ford, M. (2015). *Rise of the robots: technology and the threat of a jobless future*. New York: Basic Books.
58. Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Penguin.
59. Freeman, R. (1999). *Correctional Organization and Management: Public Policy Challenges Behavior, and Structure*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
60. Gansho, Y., i Sukdeo, N. (2018). The impact of organizational culture on service quality. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (str. 1-10). Johannesburg: University of Johannesburg Gauteng.
61. Godin, B. (2015). *Technological Change - What do Technology and Change Stand For*. Montreal, Quebec: Project on the Intellectual History of Innovation.
62. Grčić, M. (2021). *Digitalna transformacija poslovanja proizvodno-tehničkih preduzeća*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
63. Guodong, N., Heng, X., Qingbin, C., Yaning, Q., Ziyao, Z., Huaikun, L., i Hickey, P. J. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), str. 176-184.
64. Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., i Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
65. Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture, from vicious to virtuous cycles*. London: The Economist Books Ltd.
66. Handy, C. (1985). *Understanding organizations - third edition*. London: Penguin Books.
67. Higgs, M. (2003). Development in leadership thinking. *Journal of Organisational Development and Leadership*, 24 (5), 273-284.

68. Hodgken, M. T. (1952). *Change and History: A Study of Dated Distributions of Technological Innovations in England*. New York: Wennen-Gren Foundation for Anthropological Research Inc.
69. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
70. Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., i Sweeny, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), str. 1264-1273.
71. Homburg, C., Artz, M., i Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance? *Journal of marketing*, 76(3), str. 56-67.
72. Hrbić, R., i Grebenar, T. (2021). *Procjena spremnosti hrvatskih poduzeća na uvođenje tehnologija I4.0*. Zagreb: MATE d.o.o.
73. Jamrog, J., Vickers, M., i Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports inovation. *Human Resource Planning*, 29(3), str. 9-19.
74. Jans, N., i Frazer-Jans, J. (2008). Organisational culture and organisational effectiveness. *Australian Journal of Public Administration*, 50(3), 333–346.
75. Javorović, B., i Bilandžić, M. (2007). *Poslovne informacije i business intelligence*. Zagreb: Golden marketing - Tehnička knjiga.
76. Jukić, T. (2020). *Upravljanje otporom promjenama kod zaposlenika - završni rad*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u OSijeku.
77. Karasek, R., i Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY: Basic Books.
78. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., i Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
79. Kennedy, C., i Thirlwall, A. P. (1972). Surveys in Applied Economics: Tehnical Progress. *Economic Journal*, 82 (325), 11-72.
80. Kilmann, R. (1985). Five steps to close the culture gap. U R. Kilmann, M. Saxton, i R. Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture* (str. 25-30). San Francisco: Jossey-Bass.

81. Kim, T., i Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 40(1), str. 65-84.
82. Koc, T., i Cejlan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), str. 105-114.
83. Koçyiğit, Y. (2018). The Interaction Between Firms' Organizational Flexibility, Competitive Strategies They Use, and Perceived Competitive Advantage: An Application in Turkey's Top 500 Industrial Enterprises. *Phd Dissertation*. Izmir: Izmir Katip Celebi University Social Sciences Institute.
84. Kohli, A., i Jaworski, B. (1990). Market--orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, 90-113.
85. Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
86. Kotter, J., i Cohen, S. (1995). *The Heart of Change*. Boston: Harvard University Press.
87. Krmpotić, G. (10. Januar 2021). *Digitalna transformacija*. Dohvaćeno iz Goran Krmpotić: <https://gorankrmpotic.eu/digitalna-transformacija/>
88. Lambert, L., i Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), str. 139-152.
89. Liang, X., i Gao, Y. (2020). Marketing performance measurement systems and firm performance: Are marketing capabilities the missing links? *European Journal of Marketing*, 54(4), str. 885-907.
90. Lipsey, R. (2001). *Understanding Technological Change*. Honolulu, Hawaii: East-West Center Working Papers.
91. Lundy, O., i Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.
92. Mansfield, E. (1968). *The Economics of Technological Change*. New York: Norton.
93. Marchalina, L., Ahmad, H., i Gelaidan, H. M. (2020). Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 43 (1), 87-126.
94. Martins, E. C., i Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Mnagement*, 6(1), str. 64-74.

95. Mathew, J. (2019). Organisational culture and effectiveness: A multi-perspective evaluation of an Indian knowledge-intensive firm. *Employee Relations*, 41(3), 538.
96. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances In Developing Human Resources*, 7(2), str. 226-246.
97. Mead, M. (1953). *Cultural Patterns and Technical Change*. Deventer, Holland: UNESCO.
98. Mehmetaj, D. (2021). *Digitalna transformacija*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
99. Mehulić, D. (2017). Pandemija ubrzava tempo digitalne transformacije, nitko nije imun. *Časopis Instituta za turizam*, br. 12, 1-3.
100. Memišević, H., i Bišćević, I. (2016). *Statistički putokazi: Analiza varijanse (ANOVA) ili planirana komparacija - kako interpretirati podatke*.
101. Mesthene, E. (1970). *Technological Change: Its Impact on Man and Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
102. Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
103. Nadler, D. (1988). Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization. U R. Kilmann, i T. Covin, *Corporate Transformations: Revitalizing Organizations for a Competitive World* (str. 66-83). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
104. Nair, S., Lekshmi, S., i Sommerville, S. (2017). *Impact of organizational culture on the Indian IT Workforce's job satisfaction and stress: Qualitative report from SMEs operating in Trivandrum*. Cardiff: Steve University of Wales Trinity Saint David.
105. Nakata, C., i Di Benedetto, C. (2012). Forward to the future: the new knowledge needed to advance - NPD-innovation theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, no. 3., 341-343.
106. Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., i Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Latinoamericana de Psicología*, 48(1), str. 30-40.
107. Nazarian, A., Atkinson, P., i Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, str. 22-32.
108. Nguyen, O. (2023). *Digital Economy and Its Components: A Brief Overview and Recommendations*. Munich: MPRA.

109. Njavro, Đ. (1989). Nove tehnologije - uticaj na preduzeće. *Ekonomski Vjesnik*, 2 (1), 117-128.
110. Noble, D. (1986). *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation*. New York: Oxford University Press.
111. Ogunsiji, A. S., i Ladanu, W. K. (2017). A theoretical study of performance measures in the strategic and corporate entrepreneurship of firms. *International Journal of Life Sciences (IJLS)*, 1(1), str. 49-57.
112. O'Reilly, C., Chatman, J., i Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management, September, 1991*, 487-516.
113. Orlikowski, J. W., i Gash, C. D. (1992). *Changing Frames: Understanding Technological Change in Organizations*. Preuzeto 02. 07 2022 iz <https://core.ac.uk/download/pdf/4380041.pdf>
114. Orlikowski, W., i Gash, D. (1992). *Changing frames: Understanding technological change in organizations*. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.
115. Oslić, I. (2008). *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*. Zagreb: M.E.P. Consult.
116. Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., i Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, Vol. 94, 313-319.
117. Pathiranaige, Y. (2019). Organizational culture and business performance: An empirical study. *Journal of Economics and Management*, 6(6), 1-12.
118. Perkov, J. (2021). *Regresija i korelacija*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
119. Peters, T., i Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.
120. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. U L. Cummings, i B. Staw, *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 3 (str. 1-50). Greenwich, CT: JAI Press.
121. Porras, J., i Silvers, R. (1991). Organizational Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
122. Quinn, R., i Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol. 29 No. 3., 363-377.

- 123.Radaković, Đ. (2017). *Izračunavanje i primjena srednjih vrijednosti*. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla Gospić.
- 124.Raykov, T. (2015). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient Alpha, and Violations of Essential Tau-Equivalence with Fixed Congeneric Components. *Multivariate Behavioral Research*, 4, str. 329-353.
- 125.Reed, R., Lemak, D. J., i Mero, N. P. (2000). Total Quality Management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5, 5-26.
- 126.Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- 127.Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Delhi: Prentice Hall.
- 128.Rogers, E. (1958). A Conceptual Variable Analysis of Technological Change. *Rural Sociology*, 23, 136-145.
- 129.Rosenberg, N. (1963). Technological Change in the Machine Tool Industry. *Journal of Economic History*, 23 (4), 414-443.
- 130.Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., i Mockler, R. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th ed. New York: Addison-Wesley.
- 131.Ryan, B., i Gross, N. (1950). *Acceptance and Diffusion of Hybrid Corn Seed in Two Iowa Communities*. Ames, Iowa: Agricultural Experimental Station, Iowa State College of Agriculture and Mechanical Arts.
- 132.Sackett, P. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *Int. J. Sel. Assess*, 2002, 10 (1-2), 5-11.
- 133.Šahić, E. (2020). *Sociološke dimenzije organizacija: osvrt na kulturu i vrijednosti*. Sarajevo: Univerzitet Sarajevo Ekonomski fakultet Sarajevo.
- 134.Sanovnik, P., i Kavaš, D. (2004). *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Ljubljana.
- 135.Sathe, V. (1985). How to decipher and change organizational culture. U R. e. Kilmann, *Gaining Control of the Corporate Culture* (str. 150-200). San Francisco: Jossey-Bass.
- 136.Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 137.Schein, E. (1989). Reassessing the "Divine Rights" of Managers. *Sloan Management Review*, 30 (2), 63-68.

- 138.Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. New York: JOSSEY – BASS, 4th edition.
- 139.Schein, H. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- 140.Schmookler, J. (1966). *Invention and Economic Growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 141.Sholtz, C. (1987). Corporate culture and strategy –the problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20 (4), 78-87.
- 142.Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- 143.Siegrist, J., i Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment – two scientific challenges. *Social Sciences and Medicine*, 58, 1463-1473.
- 144.Siepel, J., i Dejardin, M. (2020). *How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers. Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship*.
- 145.Smith, T. M., i Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), str. 145-161.
- 146.Tellis, G., Prabhu, J., i Chandy, R. (2009). Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 1, 3-23.
- 147.Tianya, L. (2015). *Organizational Culture and Employee Behavior Case Study*. Lahti: Lahti University of Applied Sciences Degree Programme in Business Information Technology.
- 148.Tianyi, W. (2020). *The impact of organizational culture on the success of the company- the case of Alibaba company*. Sweden: Linnaeus University.
- 149.Tiwari, S. P. (2022). Organizational Competitiveness and Digital Governance Challenges. *Archives of Business Research* 10.3, 2022, 1-10.
- 150.Turulja, L., Alagić, A., Džananović, S., i Kačapor, K. (2021). *Studija o digitalnoj transformaciji kompanija u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Udruženje za digitalnu transformaciju u Bosni i Hercegovini.
- 151.Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zule, L., i Petrovečki, M. (2007). Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije? *Biohemia Medica*, 7(1), str. 10-15.



152. Van Maanen, J., i Barley, S. (1985). Cultural organization. U P. Frost, *Organizational Culture* (str. 20-50). Beverly Hills: Sage.
153. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), str. 28-36.
154. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), str. 28-36.
155. Wardani, L. M. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
156. Welch, J. (2005). *Kako pobijediti*. Zagreb: Naklada Zadro.
157. Wharton Online. (18. January 2023). *What Is the Digital Economy?* Dohvaćeno iz Wharton Online: <https://online.wharton.upenn.edu/blog/what-is-the-digital-economy/>
158. Wilson, D. (1992). *A strategy of change: concepts and controversies in the management of change*. New York: Routledge.
159. Yu, T., i Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4 No. 7, 37-42.
160. Zeb, A., Fazal, A., Khawar, H., Safi, A., i Rabnawaz, M. Z. (2021). The competing values framework of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, vol. 27. no.2, 658-683.
161. Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.
162. Žugaj, M., Šehanović, J., i Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Varaždin: Fakultet Organizacije i informatike.

## **PRILOZI**

## **Anketni upitnik**

Poštovani,

Najljubaznije Vas molim da odvojite malo vremena kako biste ispunili ovaj anketni upitnik. Upitnik je dio istraživačkog dijela moga magistarskog rada na temu "Odnosa tehnoloških promjena i savremenih formi organizacijskog djelovanja" i u druge svrhe se neće koristiti.

Unaprijed zahvalna

1. Navedite Vaš spol!
  - a. M
  - b. Ž
  
2. Navedite Vašu starosnu grupu!
  - a. do 30 godina
  - b. 31-39 godina
  - c. 40-49 godina
  - d. 50-59 godina
  - e. Više od 60 godina
  
3. Navedite vašu stručnu spremu!
  - a. SSS
  - b. VŠS
  - c. VSS
  - d. Magistar/a nauka
  - e. Doktor/ica nauka
  
4. Navedite Vaše radno iskustvo
  - a. do 5 godina
  - b. 5-10 godina
  - c. 11-15 godina

- d. 16-20 godina
- e. 20 i više godina

5. Navedite Vašu poziciju!

- a. Zaposlenik/ica
- b. Menadžment

II dio upitnika

Skala - Organizacijska kultura

Vrijednosti istraživanja i razvoja

1. Organizacija stimulira kreativnost

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

2. Organizacija vrednuje kvalitetu ideje, bez obzira od koga ta ideja dolazi.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

3. Organizacija podržava i potiče kreativne zaposlenike.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem

- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

#### HRM - upravljanje ljudskim resursima

- 4. Organizacija pruža prilike za stalno učenje i usavršavanje.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
- 5. Timski rad je obaveza.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
- 6. Članovima organizacije je omogućen značajan stepen autonomije i inicijative.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

#### Proces odlučivanja

- 7. Odgovornost je podijeljena između članova organizacije.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se

- c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
8. zbog visokog nivoa rizika važe odluke se donose postupno.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
9. Svi zaposleni u organizaciju učestvuju u donošenju odluka koje se odnose na njih.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
10. Postoji visok nivo slaganja oko načina na koji se posluje u organizaciji.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slaže

#### Tržišna orijentacija

11. U organizaciji postoji stalna svijest da je krajnji cilj tehnoloških inovacija zadovoljiti potrebe kupaca/klijenata.
- a. U potpunosti se ne slažem

- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

12. Komentari i preporuke kupaca često dovode do promjena u organizaciji u zavisnosti od djelatnosti kojim se bavi organizacija.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

13. Organizacija brzo reaguje na promjene i prilagođava im se.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

14. Organizacija ima dugoročne ciljeve i usmjerenje.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

Organizacijska struktura

15. Organizacija ima decentraliziranu strukturu.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

16. Organizacijske promjene prihvaćaju se kao nešto svojstveno i uobičajeno.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

17. Među zaposlenima prevladava relativno neformalna atmosfera.

- a. U potpunosti se ne slažem
- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

Skala marketinška i tehnološka inovativnost

Inovativna sposobnost fokusa na klijenta

- 1. U našoj organizaciji klijentima predstavljamo jedinstvena rješenja koja ranije nisu razmatrali.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se



- e. U potpunosti se slažem
2. U našoj organizaciji probleme klijenata rješavamo na inovativan način.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Organizacija je otvorena prema nekonvencionalnim rješenjima i idejama.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
4. O organizaciji improviziramo s novim metodama kada se problem ne može riješiti konvencionalnim metodama.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
5. Organizacija razvija nove proizvode koji poboljšavaju naše usluge klijentima.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se

- e. U potpunosti se slažem
6. Organizacija isporučuje vrhunske proizvode/usluge koje ne nudi konkurencija.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
7. Organizacije se lako prilagođava promjenama
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

#### Inovacijske sposobnosti usmjerene na marketing

8. Redovno organiziramo marketinške događaje za promociju naše organizacije.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
9. Organizacija konstantno usvaja nove načine za promociju.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se

e. U potpunosti se slažem

10. Organizacija implementira inovativne marketinške programe.

a. U potpunosti se ne slažem

b. Ne slažem se

c. Niti se slažem niti se ne slažem

d. Slažem se

e. U potpunosti se slažem

Inovacijske sposobnosti - fokus na novim tehnologijama

11. Organizacija uvijek koristi najnovije softvere.

a. U potpunosti se ne slažem

b. Ne slažem se

c. Niti se slažem niti se ne slažem

d. Slažem se

e. U potpunosti se slažem

12. Organizacija se prilagođava lako najnovijim tehnologijama.

a. U potpunosti se ne slažem

b. Ne slažem se

c. Niti se slažem niti se ne slažem

d. Slažem se

e. U potpunosti se slažem

13. Organizacija redovno uvodi nove integrisane sisteme i tehnologije.

a. U potpunosti se ne slažem

b. Ne slažem se

c. Niti se slažem niti se ne slažem

d. Slažem se

- e. U potpunosti se slažem

Skala uspješnost

1. Veoma sam motiviran/a.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Zadovoljan/a sam poslom koji obavljam u organizaciji.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Zadovoljan/a sam učinkovitošću usluge koju organizacija pruža.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
4. Klijenti su zadovoljni proizvodom i uslugama koje organizacija pruža.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se

- e. U potpunosti se slažem
5. Klijenti se uvijek vraćaju zbog svega što organizacija pruža.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
6. Organizacija ima odličnu reputaciju na tržištu.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
7. Organizacija nudi kvalitetne proizvode i usluge.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

Skala fleksibilnost

Strukturalna fleksibilnost

1. Organizacija zagovara saradnju među odjelima i komunikaciju unutar organizacije.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem

- d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Organizacija potiče timski rad i saradnju među zaposlenima.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Organizacija je sposobna stvoriti funkcionalne odjele koje uspješno mogu obavljati zadatke.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

#### Fleksibilnost resursa

1. Lideri i zaposleni su dobri u učenju i primjeni naučenih znanja.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Organizacije daje veliku važnost obrazovanju i obuci zaposlenika.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se

- c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Organizacija je opremljena opremom i tehnologijom potrebnom za rad.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

#### Fleksibilnost liderstva

1. Efektivno liderstvo potiče kreativnost među zaposlenima.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Liderstvo organizacije je posvećeno relevantnim politikama razvoja organizacije.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Liderstvo organizacije motiviše zaposlenike.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se

- c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
4. Liderstvo organizacije pošteno ocjenjuje uspjeh i neuspjeh zaposlenika.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

#### Fleksibilnost kulture organizacije

1. Organizacije potiče slobodnu komunikaciju između nadređenih i podređenih.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Organizacije potiče zaposlenike da uče i komuniciraju u različitim funkcionalnim područjima.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Organizacije pridaje veliku važnost humanoj brizi za zaposlenike.
- a. U potpunosti se ne slažem



- b. Ne slažem se
- c. Niti se slažem niti se ne slažem
- d. Slažem se
- e. U potpunosti se slažem

#### Tehnološka fleksibilnost

1. Organizacije pridaje veliku važnost uticaju tehnologije na ekonomske koristi.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Organizacija redovno uvodi nove tehnologije neophodne za razvoj.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Organizacija cijeni ulaganja u tehnološka istraživanja i razvoj.
  - a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem

#### Inovativna fleksibilnost

1. Organizacija cijeni inovativnu sposobnost zaposlenika.

- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
2. Organizacija zagovara stalne inovacije.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem
3. Organizacija može finansijski podržati inovativno djelovanje zaposlenika.
- a. U potpunosti se ne slažem
  - b. Ne slažem se
  - c. Niti se slažem niti se ne slažem
  - d. Slažem se
  - e. U potpunosti se slažem