

POTICANJE INOVACIJA I PROMJENA U ORGANIZACIJAMA

Rosandić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:748343>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ana Rosandić

**POTICANJE INOVACIJA I PROMJENA U
ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

Osijek, godina 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ana Rosandić

**POTICANJE INOVACIJA I PROMJENA U
ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment promjena

JMBAG: 0010226010

e-mail: arosandic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić, komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, godina 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Ana Rosandić


**ENCOURAGING INNOVATION AND CHANGE IN
ORGANIZATIONS**

Final paper

Osijek, year 2021

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ završni _____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice:

Ana Rosandić

JMBAG: 0010226010

OIB: 48702467458

e-mail za kontakt: anarosa00rosandic@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij

Naslov rada: Poticanje inovacija i promjena u organizacijama

Mentor/mentorica završnog rada: Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić, Komentor: dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 02. srpnja 2021. godine

Potpis

Ana Rosandić

Poticanje inovacija i promjena u organizacijama

SAŽETAK

Kroz cijeli život čovjeka prate određene promjene u svakom segmentu života. Organizacija kao cjelina za cilj ima ostvarenje određenih definiranih ciljeva. Organizacija kao takva, neće moći ispuniti sve svoje ciljeve ako u svoje poslovanje ne uvede određene promjene ili inovacije. Promjene i inovacije, iako se tako čini, nisu srodni pojmovi i među njima postoji razlika. Svaka inovacija znači da mora nastupiti određena promjena, ali svaka promjena ne znači inovaciju. Promjene, kao pojam, imaju širi obuhvat od inovacija. Promjene i inovacije potrebno je provesti u dobro vrijeme, jer kao i sve ostalo što utječe na organizaciju, mogu imati dobre i loše posljedice. Cilj ovog završnog rada jest definirati što su to promjene i inovacije te kako one mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Posebna pozornost ovog rada usmjerena je na poticanje promjena i inovacija u organizacijama. Glavni pokretači promjena i inovacija u organizacijama su sami zaposlenici organizacije. U vremenu u kojem su promjene i inovacije neizostavan dio poslovanja svake organizacije, povlači se pitanje kako biti inovativna organizacija na način koji će organizaciju činiti drugačiju od ostalih. Cilj inovacija i promjena u organizacijama jest da uvedu određene promjene u samom poslovanju organizacije i da na taj način organizacija bude konkurentnija na tržištu, da privuče nove kupce ili korisnike, te na kraju i vanjske suradnike organizacije.

Ključne riječi: promjena, inovacija, organizacija, komunikacija, poticanje

Encouraging innovation and change in organizations

ABSTRACT

Throughout a person's life, certain changes in every segment of life follow. The organization as a whole aim to achieve certain defined goals. The organization as such will not be able to meet all its goals if it does not introduce certain changes or innovations in its business. Change and innovation, although it seems so, are not related terms and there is a difference between them. Every innovation means that a certain change must occur but not every change means innovation. Change, as a concept, has a wider scope than innovation. Changes and innovations need to be implemented at a good time, because like everything else that affects an organization, they can have good and bad consequences. This final paper aims to define what changes and innovations are and how they can affect the company's operations. Special attention of this paper is focused on encouraging change and innovation in organizations. The main drivers of change and innovation in organizations are the employees of the organization themselves. At a time when change and innovation are an integral part of every organization's business, the question arises of how to be an innovative organization in a way that will make the organization different from the others. The goal of innovation and change in organizations is to introduce certain changes in the business of the organization and thus make the organization more competitive in the market, to attract new customers or users, and finally external associates of the organization.

Keywords: change, innovation, organization, communication, encouragement

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Pregled prethodnih istraživanja	2
2.1 Pojmovna odrednica promjene	2
2.1.1. Vrsta promjena u organizacijama	3
2.1.2. Otpor promjenama	4
2.1.3. Upravljanje promjenama u organizaciji	7
2.1.3.1. <i>Lewinov trostupanjski model</i>	9
2.1.3.2. <i>Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena</i>	11
2.1.4. Poticanje promjena u organizaciji.....	13
2.1.5. Model 7 S	14
2.2. Definiranje inovacije	16
2.2.1. Važnost inovacija.....	17
2.2.2. Podjela inovacija	18
2.2.3. Životni ciklus inovacije.....	19
2.2.4. Poticanje inovacija	20
3. Metodologija rada	22
4. Studija slučaja na praktičnom primjeru.....	23
4.1. Poticanje inovacija i promjenama u organizacijama na primjeru poduzeća Power body d.o.o.	23
5. Rasprava.....	25
6. Zaključak	27
Literatura	28
Popis slika.....	32
Popis shema.....	33
Popis tablica	34

1. Uvod

Heraklit, grčki filozof predsokratovac, u 5.st.pt.Kr. izjavio je da su jedina konstanta promjene.

Upravljanje promjenama izraz je koji se koristi za definiranje kompleksa aktivnosti, funkcija i alata (kao što su tečajevi) kroz koji se organizacija bavi uvođenjem nečeg novog što je važno i za njezin opstanak i za rast.

Upravljanje organizacijskim promjenama trebalo bi započeti analizom postojeće situacije kako bi se utvrdila potreba i sposobnost organizacije za promjenom. Ciljevi, sadržaj i postupak promjene trebaju biti navedeni kao dio plana upravljanja promjenama.

Tri su glavna trenda koja uzrokuju promjene, a to su globalizacija, upravljanje inovacijama i informacijska tehnologija.

Inovacija je riječ koja predstavlja nešto novo, do sada neviđeno. Riječ inovacija dolazi od latinske riječi *innovatio*. Inovacija je proces koji se događa konstantno u čovjekovoj okolini i koja obuhvaća mnoga područja. Riječi s kojima se inovacija još povezuje su izum i napredak.

U današnjem vremenu, organizacije ne mogu poslovati i djelovati na tržištu ako ne prate dinamiku kretanja tržišta. Današnja tržišta su takva, vrlo dinamična, ako organizacije ne uvode promjene i inovacije u svojem poslovanju, nemaju šansu za opstanak i konkuriranje ostalim organizacijama.

U drugom poglavlju definirati će se pojmovi promjene i organizacije, te će se navesti vrste promjena i inovacija kao i načini na koji se one mogu poticati u organizacijama. Treće poglavlje opisuje metodologiju koja je korištena u pisanju ovoga rada kao i određene metode koje su korištene kroz pisanje. Četvrto poglavlje opisuje poticanje promjena i inovacija u organizacijama na stvarnom primjeru organizacije Power body d.o.o. iz Slavenskog Broda.

2. Pregled prethodnih istraživanja

2.1 Pojmovna odrednica promjene

Promjene su pojava svakodnevnog ljudskog života i okoline koja ih okružuje. Ona mijenja nečije ponašanje, djelovanje ili način funkcioniranja. Kao rezultat, promjene mogu imati pozitivan i negativan rezultat tj. ishod, kako za ljude tako i za organizacije, a njihov ishod uvelike utječe na uspjeh poslovanja organizacije. Promjenom se naziva i proces koji mijenja nešto ili nekoga, kao i rezultat tog procesa.

Prema mišljenju ovog autora, „promjene obilježavaju život svake organizacije, one su čak način života organizacije. Promjene ili preciznije promjene u organizaciji odnosno organizacijske promjene mogle bi se definirati kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije. Pod organizacijskim promjenama razumijeva se prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Neki autori izjednačavaju termine promjena i inovacija. Premda je riječ o srodnim i sličnim pojmovima, ipak se čini da njihovo izjednačavanje nije opravdano. Iako se mnoge promjene mogu podvesti pod pojam inovacija, ipak sve nisu inovacija, što znači da je promjena širi pojam od inovacije. Ili, drugim riječima, svaka je inovacija promjena, ali svaka promjena ne mora biti inovacija“ (Sikavica, 2011:670).

Do potrebe za promjenom može doći iz niza razloga, a neki od njih su priroda radne snage, tehnologija koja svakim danom napreduje i potrebno ju je pratiti, ekonomski šokovi koji se događaju na tržištu u vidu promjena cijena, carina, recesija, pandemija i slično, zatim konkurencija koja se pojavljuje na tržištu kao i već postojeća konkurencija, društveni trendovi koji se mijenjaju svakodnevno i kratkotrajni su te svjetska politika koja je najveći čimbenik potrebe za promjenama.

Česta područja koja organizacijske promjene obuhvaćaju su: misija, strategija, operativne promjene, hijerarhija i struktura poduzeća, kultura u poduzeću itd. „Sama organizacijska promjena može biti usmjerena prema različitim komponentama organizacije. Tako je s obzirom na područja na koja se najčešće organizacijske promjene odnose, odnosno s obzirom na to što je objekt promjene, moguće razlikovati promjene u organizacijskoj svrsi, strategiji, strukturi, zaposlenima, ali i ciljevima, kulturi, zadacima i tehnologiji“ (Schermerhorn i dr., 1994:60).

„Najjednostavnije općeprihvaćeno određenje jest: promjena je proces, a ne događaj. Što se događa na jednom stupnju promjene, odražava se na sljedećim stupnjevima, a mogu se pojaviti i sasvim nove odrednice u tom procesu. Složenost procesa promjene povećava se velikim brojem čimbenika koji djeluju na provođenje promjene“ (Jindra, 1996:45).

2.1.1. Vrsta promjena u organizacijama

S obzirom da su promjene stalni pratilac svake organizacije, postoji nekoliko klasifikacija prema kojima se promjene mogu razvrstati. S tog aspekta može se govoriti o vrsti promjena, s obzirom na ono što se mijenja u organizaciji, ali i o tipu promjena s aspekta opsega ili intenziteta, tj. kako se mijenja. Promjene se mogu podijeliti na niz načina s obzirom na različite kriterije. Samo neki od kriterija podjele promjena su proces, širina, intenzitet i dubina promjena. Sikavica (2011:694) navodi kako je promjene u organizaciji moguće podijeliti na:

- „Tehnološke promjene – promjene u procesu proizvodnje, efikasnija i veća proizvodnja, nove tehnike proizvodnje robe i usluga, te nove metode rada, nova oprema i način rada.
- Promjene u proizvodima i uslugama – inoviranje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga.
- Strukturne promjene – specijalizacija rada, lanac zapovijedanja, raspon kontrole, razina centralizacije i formalizacije u organizaciji te redizajn radnih mjesta i cijele organizacije.
- Promjene ljudi – promjene u vrijednostima, vještinama, normama, očekivanjima, vjerovanjima, ponašanju i stavovima svakog zaposlenika“.

Promjene je prema stupnju složenosti, troškova i nesigurnosti moguće podijeliti i na adaptivne, inovativne i radikalno inovativne promjene. Adaptivne promjene su promjene s najnižim stupnjem složenosti, troškova i nesigurnosti te imaju nizak mogući otpor promjenama, dok su radikalno inovativne promjene, promjene s najvećim stupnjem složenosti, troškova i nesigurnosti kao i mogućim otporom promjenama. *Big bang* promjene su brze promjene koje se poput velikog praska uvode u organizaciju kako bi se spriječio otpor prema njima. One su pogodne za male organizacije (prema Sikavici, 1999;560).

Prema Sikavici (2011;695), „klasifikaciji promjena s obzirom na vrijeme provođenja pripadaju:

- reaktivne (naknadne) – naknadne su promjene i posljedica potrebe za reagiranjem na promjene u okolini
- proaktivne (anticipativne) – planirane su promjene s unaprijed definiranim i jasnim ciljem koji se njima želi postići“.

Prema ovom autoru, „promjene mogu biti reaktivne, odnosno dizajnirane kao odgovor na tekuće probleme ili prilika. Promjene mogu biti i proaktivne, kojima se planira provođenje promjena na temelju predviđanja, odnosno promišljanja o mogućim ili očekivanim prilikama ili prijetnjama, ali i snagama i slabostima poduzeća“ (Rupčić, 2018; 343).

S obzirom na način provođenja promjena, razmišlja se o tome kako provesti promjenu, radikalno ili postupno. Svaka vrsta promjena može se provoditi na oba načina, ali svaki od njih je dobar samo za određene situacije. Osnovnu razliku između postupnih i radikalnih promjena prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Razlika između postupnih i radikalnih promjena

Postupne promjene	Radikalne promjene
Stalno napredovanje	Nagli lom sustava (paradigma- eksplozija)
Utječu na dio organizacije	Transformacija cijele organizacije
Provodi se kroz normalnu strukturu i proces upravljanja	Stvara novu strukturu i menadžment
Poboljšanje tehnologije	Posve nova tehnologija
Poboljšanje proizvoda	Novi proizvodi stvaraju nova tržišta

Izvor: prema: Sikavica, 2011.

2.1.2. Otpor promjenama

Pojava otpora organizacijskim promjena sasvim je očekivana, te je poznata činjenica da je otpor promjeni upravno proporcionalan veličini promjene. Otpor kod zaposlenika javlja se kao posljedica nepoznatog. Zaposlenici se osjećaju sigurno kada su u svojoj nepromijenjenoj rutini, na svome radnom mjestu i sa svojim radnim zadacima koje znaju obaviti, svaka promjena navedenog kod njih stvara osjećaj nesigurnosti i tu se javlja problem otpora promjenama.

Prema mišljenju Sikavice (2011;709)., „otpor promjenama ovisi o vrsti promjena, teško bi bilo a priori, tvrditi koja vrsta promjena izaziva veći otpor zaposlenika: tehnološka, strukturna, promjena ljudi ili promjena proizvoda i usluga. Međutim, neosporno je da najveći otpor izazivaju promjene koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi“

Kako se govori o promjeni tako ljudi počinju stvarati razna mišljenja o promjeni i reagiraju na određene načine. Postoje razni izvori otpora promjenama, ali „glavni izvori otpora promjenama su (Sikavica, 2011;710):

1. nesigurnost,
2. mogući socijalni gubitci,
3. ekonomski gubitci,
4. smetnje, odnosno nepravilike,

5. neprihvatanje gubljenja kontrole,
6. nepredvidive reperkusije,
7. udružena oporba,
8. opasnost od gubitka utjecaja pojedinca“.

Nesigurnost je reakcija na strah od posljedica promjene. Ljudi nisu skloni riskiranju i često se događaju situacije kada pojedinci odustaju od svojih ideja, pokreta i akcija zbog straha od nepoznavanja ishoda. Kada ne postoji drugi izbor osim onoga koji trenutno postoji, nesigurnost se smanjuje jer se nema što izgubiti. Mogući socijalni gubici odnose se na status i ugled određene osobe u organizaciji u vidu moguće loše komunikacije s suradnicima. Ekonomski gubici kao izvor otpora promjeni, javljaju se kod osoba koje nisu spremne prilagoditi se nastalim i budućim promjenama u organizaciji te to može rezultirati njihovim gubitkom posla, a i ne mora; strah svejedno postoji. Još jedan od izvora otpora promjenama koji se navodi su smetnje odnosno neprilike. One se odnose na dodatan napor koji bi radnik trebao uložiti kako bi savladao nove tehnike, procedure i postupke u poslovanju. Postoje ljudi različite naravi pa tako postoje i oni koji vole imati kontrolu nad svime i svakomu. U organizacijama postoje ljudi kojima je izvor otpora promjeni neprihvatanje gubljenja kontrole, odnosno svjesnost pojedinca da gubi kontrolu određenih segmenata (ljudi, poslovi i sl.) koje je do tada imao. O nepredvidivim posljedicama se može govoriti kada zaposlenici jednog dijela organizacije pružaju otpor jer ne mogu odrediti kakve posljedice će za njih imati promjene u drugom dijelu organizacije u kojem se promjena zapravo događa. Kada se govori o skupini ljudi koja se povezala kako bi bila jača u svom „nastupu“, govori se o udruženoj oporbi. Udružena oporba je skupina ljudi koja se osjeća ugroženom, a može nastati spontano i organizirano kao sindikati. Posljednji izvor otpora promjenama je opasnost od gubitka utjecaja pojedinca. Pojedinci uživaju moć i utjecaj koji imaju u odnosu na ostale, te se uvođenjem promjene javlja strah kod takvih osoba zbog gubitka razine utjecaja i moći koju su do trenutka uvođenja promjene imali. Zaposlenici se prvenstveno odupiru promjenama jer ne znaju kakav utjecaj će one imati na njih. Svaki zaposlenih sebe stavlja prvo mjesto kada brine o utjecaju promjena. „Četiri su osnovna razloga zbog kojih se ljudi odupiru promjenama (Poduzetnik,2020):

1. Vlastiti interes – ljudi se boje utjecaja koje bi promjene mogle imati na njih.
2. Nesporazum i nedostatak povjerenja – ljudi se boje da menadžment neće brinuti o njihovim interesima. Ovdje je važna dobra komunikacija.

3. Drukčije mišljenje – zainteresirane strane možda se neće uvijek složiti oko toga rade li ispravno oni koji iniciraju promjene i nastoje li riješiti problem na pravi način. U tom slučaju otpor može na površinu iznijeti pitanja koja nisu pravilno razmatrana.
4. Niska tolerancija prema promjenama – ovdje se radi o sposobnosti ljudi da se mijenjaju i uspješno prolaze kroz tranziciju“.

Potts (2005;102) u svom radu tvrdi kako „je vrlo važno kod uvođenja promjena da se u samo početku prepozna otpor među zaposlenicima, da se odredi o kakvom se otporu radi i o kojim se zaposlenicima radi“. On također navodi kako postoje dvije vrste otpora koje zaposlenici pružaju, a to je aktivni otpor i pasivni otpor promjenama. Kada se govori o aktivnom otporu promjenama, govori se o zaposlenicima koji konstantno postavljaju ista pitanja što bi moglo ugroziti podatke koji dokazuju potrebu promjene. Faza u kojoj se nalazi promjena ovisi o ponašanju zaposlenika koji pružaju aktivni otpor. Postoji sadašnje stanje, delta stanje i željeno stanje promjene. U stvarnom stanju ti zaposlenici djeluju kao da ne razumiju promjenu niti su do sada za nju čuli. U delta stanju postavljaju pitanja hoće li prednost dati svojim „hitnim poslovima“ ili učenju novih procesa, dok u željenom stanju ponavljaju kako promjenu ne razumiju i ne znaju raditi na novi način.

Sikavica (1999) smatra da otpor organizacijskim promjenama ovisi o ključnim faktorima kao što su mobilnost radne snage, tradicija i kultura te ekonomski faktori. Razlog za ovakvo mišljenje je što svaka nacija drugačije u svojoj kulturi shvaća promjenu jer je npr. u SAD-u normalno promijeniti nekoliko poslova tijekom svoje radne karijere, dok se u Hrvatskoj još uvijek smatra, ako netko promjeni nekoliko poslova, kako je netko loš radnik.

„Ne reagiraju svi pojedinci jednako na promjene pa ih se stoga može razvrstati u tri skupine (Sikavica, 2011):

- ljudi koji brzo prihvaćaju promjene,
- ljudi koji na početku pružaju otpor,
- ljudi koji veoma teško prihvaćaju promjene“.

Ljudi koji brzo prihvaćaju promjene se lako prilagođavaju promjenama. Ovdje se obično ubrajaju mladi i obrazovani zaposlenici koji su neopterećeni i koji imaju puno znanja koje im pruža mogućnost da lako prihvate promjene i prilagode im se.

Ljudi koji na početku pružaju otpor su ljudi koji nemaju samopouzdanja. Ti ljudi nisu sigurni u sebe, svoje sposobnosti, mogućnosti i znanje koje posjeduju te je to razlog njihovog pružanja promjena, ali nakon nekog vremena njihov otpor prema promjenama slabi jer će uvidjeti što promjene donose i koje je njihovo mjesto u organizaciji.

Ljudi koji veoma teško prihvaćaju promjene najčešće to rade zbog sigurnosti, odnosno kako bi zaštitili sebe i svoju budućnost. Oni se teško privikavaju na promjene, a nekad ih u konačnici ni ne prihvate.

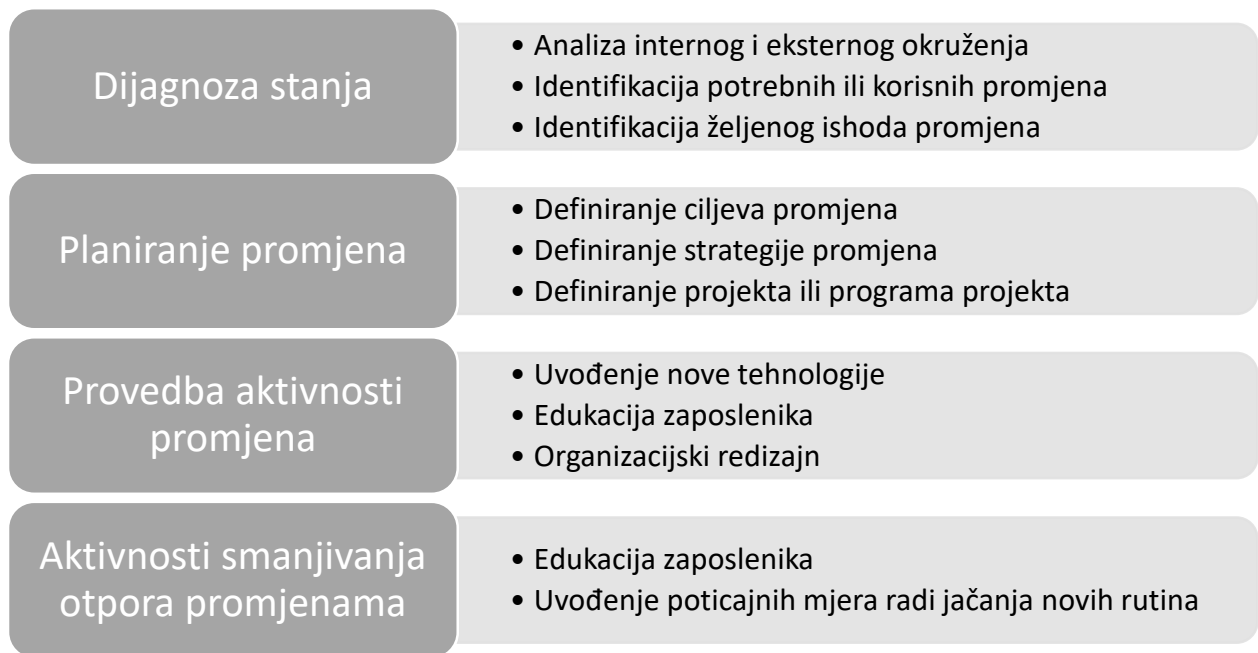
2.1.3. Upravljanje promjenama u organizaciji

Upravljanje promjenama je više od same promjene. Ono obuhvaća planiranje promjene, provedbu promjene, upoznavanje zaposlenika sa promjenom i ciljem promjene te najvažniji element koji upravljanje promjenama obuhvaća je ljudski otpor nepoznatom, u ovom slučaju promjenama. Lüscher i Lewis (2008) navode kako je upravljanje promjenama postala ključna menadžerska sposobnost jer se promjene u organizacijama konstantno događaju.

Prema mišljenju Kovača (2000;79), „shvaćanje upravljanja promjenama pomiče se od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan postavlja se zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju“.

„Upravljanje promjenama je pristup premještanju ili prelasku pojedinca, timova i organizacija iz trenutnog stanja, u željeno buduće stanje. To je organizacijski proces s ciljem pomaganja dioničarima da prihvate promjene u njihovom poslovnom okruženju“ (Lumen Boundless Management, 2020).

Shema 1. prikazuje proces upravljanja promjenama u organizaciji.



Shema 1. Proces upravljanja promjenama u organizaciji (prema: Rupičić, 2018)

„Upravljanje promjenama zahtijeva snažno vodstvo i razumijevanje kako dolazi do organizacijskih promjena. Vođe imaju jedinstvenu ulogu ne samo da osmišljavaju inicijative za promjenu, već ih donose i prenose podređenima. Upravljanje promjenama zahtijeva više od jednostavnog planiranja: potrebno je riješiti važan ljudski element otpora promjenama kako bi se osigurao uspjeh“ (Lumen Boundless Management, 2020).

Kako bi upravljanje promjenama bilo uspješno, ono se oslanja na četiri stupa, a to su shvaćanje promjene, promjena plana, provedba promjene i komuniciranje promjene.

Prema Sikavici (2011), „svaka organizacijska promjena da bi bila uspješna mora proći kroz nekoliko faza:

- Ideje su prvi element uspješne promjene. Nema nikakve promjene, a ponajmanje uspješne bez dobre ideje. Ideja upućuje na nov način rada, kako ni se nešto trebalo obaviti u organizaciji;
- Potreba za promjenom pojavljuje se kao posljedica neke ideje, a najčešće je to zbog nezadovoljstva postojećim stanjem. Ako je raskorak između sadašnjem i željenog stanja veći, to je i potreba za promjenom hitnija;

- Prihvaćanje promjene je možda najvažnija faza u procesu uspješnog provođenja promjena. Ako oni koji trebaju provoditi promjene ne prihvate ideju i nemaju potrebu za promjenom, od potrebe neće biti ništa;
- Primjena promjene – nerijetko se događa u poduzeću da je ideja prihvatljiva, da postoji svijest o potrebi promjena te da to prihvaćaju oni koji to trebaju primijeniti, ali ideja se ne primjenjuje iz ovih ili onih razloga. Očekuje se da će dobra ideja, koja rađa potrebu za promjenom i koja je prihvaćena i provedena, donijeti uspjeh;
- Sredstva kojima bi se promjena mogla provesti – nijedan organizacijska promjena se ne može provesti bez ljudi, oni su važni za provođenje i uspjeh promjena. Osim ljudi, njihove volje i želje da uspješno provedu promjene, važna su i materijalna sredstva koja omogućuju veći učinak u budućnosti poduzeća“.

Promjena se smatra uspješno provedenom „kada je je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg/tekućeg stanja u buduće/željeno stanje, kada je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja, kada je prijelaz između dva stanja prošao bez značajnijih posljedica za organizaciju i bez pretjerane štete za zaposlenike“ (Sikavica, 1999; 327).

2.1.3.1. Lewinov trostupanjski model

Lewinov trostupanjski model jedan je od temeljnih modela za razumijevanje organizacijskih promjena. Osmislio ga je Kurt Lewin, njemačko-američki psiholog, tijekom 1940-tih godina. Ovaj model često se koristi i primjenjuje i danas, a njime je objasnio organizacijske promjene na primjeru promjene oblika bloka leda.

Ovaj model u literaturi je poznat još i pod nazivom odmrzavanje-promjena-zamrzavanje. Te tri riječi odnose se na trostupanjski proces promjene koji ovaj model opisuje.

Prva je faza svake promjene, prema Lewinu, odmrzavanje u kojem poduzeće treba shvatiti da je promjena nužna. Kako bi se najlakše prikazalo da je promjena nužna, najlakše se osloniti na statističke podatke organizacije kao što su loši financijski rezultati, pad prodaje i slično. Ti podatci najjasnije ukazuju svima da do promjene mora doći ako organizacija želji nastaviti poslovati.

Prvi dio procesa promjene, odnosno odmrzavanje, je najteži i najstresniji jer prisiljava se cijela organizacija da preispita svoju srž, stvara se kriza i preispituju vrijednosti djelatnika u organizaciji što može dovesti do velike motivacije radnika za iznošenje svojih mišljenja,

stavova i prijedloga promjena. „Da biste organizaciju uspješno pripremili, morate započeti u njezinoj srži- trebate osporiti uvjerenja, vrijednosti, stavove i ponašanja koja je trenutno definiraju. Koristeći analogiju zgrade, morate ispitati i biti spremni promijeniti postojeće temelje“ (Mind Tools, 2021).

Kako se ne bi protivili promjeni i kako bi se uključili u procesu provođenja promjene, ljudi moraju prvo shvatit što je to što će ona korisno donijeti i kako će to utjecati na njih. „Prijelaz s odmrzavanja na promjenu ne događa se preko noći: ljudima treba vremena da prihvate novi smjer i proaktivno sudjeluju u promjeni“ (Mind Tools, 2021).

Drugi korak ovog modela obilježen je provedbom promjene te se on može smatrati fazom tranzicije ili implementacije promjene. „Tijekom koraka koji se mijenja ljudi počinju učiti nova ponašanja, procese i načine razmišljanja. Što su spremniji su ovaj korak, to je lakše to dovršiti. Iz tog su razloga obrazovanje, komunikacija, podrška i vrijeme presudni za zaposlenike kad se upoznaju s promjenom. Opet, promjena je postupak koji se mora pažljivo planirati i izvršiti. Kroz ovaj postupak zaposlenike treba podsjećati na razloge promjene i na to kako će im koristiti nakon što se u potpunosti provedu“ (Hartzell,2019).

„Lewin je posljednju fazu svog modela promjena nazvao smrzavanjem, ali mnogi ga nazivaju zamrzavanjem kako bi simbolizirali čin jačanja, stabiliziranja i učvršćivanja novog stanja nakon promjene. Promjene u organizacijskim procesima, ciljevima, strukturi, ponudama i ljudima prihvaćaju se i zamrzavaju kao nova norma ili status quo“ (Hartzell, 2019). Ovaj posljednji korak, odnosno proces zamrzavanja, ima posebnu ulogu, a to je da se ljudi ne vrate starim načinima djelovanja i razmišljanja. Cilj promjene je osigurati da se ona u organizaciji prihvati i da se ona ne izgubi. Kako bi se do toga došlo, često se djelatnike nagrađuje raznim nagradama i individualnim priznanjima. Danas se mogu pronaći mišljenja raznih ljudi kako je ovaj posljednji korak provođenja promjene, zamrzavanje, zastario jer mnogo poduzeća danas posluje u iznimno dinamičnim okolinama i na dinamičnim tržištima koja zahtijevaju stalne potrebe za promjenama. „Stupanj promjene krajnji je stupanju kojem ljudi prihvaćaju ili internaliziraju nove načine rada ili promjene, prihvaćaju ih kao dio svog života i uspostavljaju nove odnose. Za jačanje novog ili promjena u načinu rada, zaposlenici bi trebali bit nagrađeni, prepoznati i treba im pružiti pozitivne poticaje, podržavajuće politike ili strukture mogu pomoći u jačanju novog načina rada“ (Management study guide, 2020).

2.1.3.2. Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena

John Kotter, profesor Harvardske poslovne škole i poznati stručnjak za promjene, razvio je model od 8 koraka za provođenje promjena. Kotter je svoj osmostupanjski model za provođenje promjena predstavio u svojoj knjizi *Leading Change*, a model je razvio kroz istraživanje 100 organizacija koje su prolazile kroz proces promjena.

Kotter (1996) je u svom djelu naveo kako smatra da se proces promjena odvija u niz faza. On te faze vidi kao velike i male povezane projekte promjena koji obuhvaćaju niz različitih funkcija i razina i gdje svaka ima različite vremenske dimenzije. Kotter je svojim osmostupanjskim modelom nadgradio Lewinov trostupanjski model

Osam koraka, odnosno stupnjeva koje je Kotter (1996) naveo su koraci za savladavanje grešaka koje menadžeri čine kada uvode promjene, a ti koraci su:

1. uspostava osjećaja hitnosti za promjenom;
2. stvaranje koalicije koja je dovoljno jaka da provodi promjenu;
3. stvaranje nove vizije koja će usmjeravati promjenu i strategije za ostvarivanje te vizije;
4. komunikacija diljem organizacije;
5. uklanjanje prepreka promjenama i poticanje preuzimanja rizika i kreativno rješenje problema;
6. planiranje i stvaranje kratkoročnih pobjeda;
7. provođenje prilagodbi i učvršćenje poboljšanja;
8. učvršćivanje promjene ako da se pokaže odnos između novih ponašanja i uspjeha organizacije.

Uspostaviti osjećaj hitnosti za promjenom najlakše je pokazivanjem loših statističkih podataka poslovanja organizacije ili se može govoriti o novim konkurentima na tržištima na kojima organizacija djeluje. Ono što se može učiniti kao bi se uspostavio osjećaj hitnosti za promjenom je prepoznavanje potencijalnih prijetnji i razrada događaja koji bi se mogli dogoditi u budućnosti, sa zaposlenicima treba započeti rasprave koje će ih potaknuti na razmišljanja i razgovor o promjeni te se može tražiti podrška kupaca, dioničara i ostalih subjekata iz organizacijske okoline.

„Bit će vrlo teško voditi cijeli proces promjena sami, i zato je važno izgraditi koaliciju koje će pomoći usmjeriti druge. Koalicija koja se gradi trebala bi se sastojati od niza vještina, niza

iskustava i ljudi koji dolaze iz različitih područja poslovanja, kako bi se povećala učinkovitost. Koalicija može pomoći proširiti poruku u cijeloj organizaciji, delegirati zadatke i osigurati da postoji podrška za promjene u cijeloj organizaciji. Članovi tima koji surađuju, nadopunjuju se i tjeraju jedni druge na rad olakšati će provedbu promjene“ (Accipio, 2016).

Kada se tek krene razmišljati o promjenama na um će padati mnogo raznih ideja od kojih su neke dobre ili loše. „Jasna vizija može svima pomoći da shvate zašto se od njih nešto traži da nešto učine. Kada djelatnici sami vide što se želi postići, tada smjernice koje dobivaju njima imaju više smisla“ (Mind Tools, 2021).

Kada se odredi vizija, ono što se s njom radi nakon njenog stvaranja odrediti će njezin daljnji uspjeh. Viziju treba često i snažno komunicirati unutar organizacije i uključivati ju u sve što se radi kako bi došla do izražaja. I vizije treba pričati u svakoj prilici u kojoj je to moguće, a ne samo na sastancima jer samo stvaranje vizije nije dovoljno da bi ju ljudi podržali. „Ovo je izvrsna prilika da se iskoristi koalicija koja je stvorena, jer između postoje mreže u svim područjima poslovanja“ (Accipio, 2016). Ako se prilikom proces provođenja promjene nađe na prepreke, znači da je komunikacija o viziji promjene urodila plodom. „Prva četiri koraka su ključna za izgradnju snage inicijative za promjenu, ali je također važno potražiti ono što će vrlo vjerojatno smanjiti šanse za uspjeh. Bilo da su to pojedinci, tradicija, zakonodavstvo ili fizičke prepreke, vjerojatno će postojati nekoliko prepreka koje blokiraju put promjene. Potrebno ih je identificirati što je prije moguće i oslanjati se na raspoložive resurse kako bi ih raščlanili, bez ometanja bilo kojeg drugog područja poslovanja“ (Accipio, 2016.). Planiranje i stvaranje kratkoročnih promjena ima veliko značenje za zaposlenike organizacije, jer kao što je poznato, ništa ne motivira više od uspjeha. Promjena zahtijeva dug period vremena kako bi bila uspješno provedena, što za zaposlenike može biti cijela vječnost koja će ih dovesti od pada motivacije za promjenom. Stvaranjem kratkoročnih ciljeva koji će se ispunjavati, u odnosu na jedan dugoročni cilja, zaposlenike može dodatno motivirati. „Kotter tvrdi da mnogi projekti promjena propadaju jer je pobjeda proglašena prerano. Stvarne promjene sežu duboko. Brze pobjede samo su početak onoga što treba učiniti da bi se postigle dugoročne promjene“ (Mind Tools, 2021).

„Mnogi procesi promjena propadaju jer se samozadovoljstvo prikrada kraju i projekt nije završen kao treba. Stoga, Kotter tvrdi da je važno održati i učvrstiti promjenu dugo nakon što je postignuta. Potrebno je nastaviti postavljati ciljeve i analizirati što bi se moglo učiniti bolje

za daljnje poboljšanje“ (Accipio, 2016). Naposljetku, kako bi se bilo koja promjena zadržala u organizaciji, potrebno ju je uključiti u sve segmente organizacije. Kako bi promjena postala vidljiva, potrebno je konstantno ulagati u sve dijelove organizacije. „Također je važno da čelnici tvrtke nastave podržavati promjenu. To uključuje postojeće osoblje i nove vođe koji su dovedeni. Ako se izgubi podrška tih ljudi, moguć je povratak na mjesto od kojeg je sve počelo“ (Mind Tools, 2021.).

„Glavni razlog zašto Kotter iznosi ove korake je naglasiti da promjena nije jednostavan i brz proces. Potrebni su mnogi koraci planiranja, pa čak i kad je promjena primijenjena, još uvijek treba puno učiniti kako bi se osiguralo da je uspješna. Kotter tvrdi da 70% inicijativa za promjene ne uspijeva, i pripisuje to činjenici da većina organizacije ne priprema potrebnu pripremu ili prijek ne vidi ispravno. Slijed ovih koraka osigurava vjerojatnost da će inicijativa za promjenom biti dugoročni uspjeh“ (Accipio, 2016).

2.1.4. Poticanje promjena u organizaciji

Promjene u organizaciji mogu se poticati kroz razne čimbenike, ali najčešće će do promjene doći ako se potakne zaposlenike na razmišljanje o tome što bi se moglo promijeniti u organizaciji, što bi se od sadašnjeg načina poslovanja moglo poboljšati i koji su to dijelovi organizacije na koje trebamo obratiti posebnu pažnju.

Jedan od najčešćih načina na koji se može potaknuti promjena je da se poboljša komunikacija u poduzeću. Čelnici sa svojim zaposlenicima mogu voditi sažete i jasne razgovore. Bolja komunikacija i razgovori na radnom mjestu su ključan faktor produktivnosti, jer kada se, pomoću komunikacije, poveća angažman i povezanost zaposlenika povećava se u sveukupna produktivnost.

„Beerova jednadžba promjene:

Promjene: $N \times M \times P > T$ “ (Stevens, 2001; 67).

N označava nezadovoljstvo. M označava model organizacije poslovanja. P označava proces. T označava troškove.

Uspješniji je menadžer koji potakne nezadovoljstvo nego onaj koji reagira na njega. Model poslovanja daje strateški smjer za željenu promjenu. Model mora biti konkretan i mora se odnositi na ljude, politiku i strategiju kompanije, sredstva, strukturu i zajedničke vrijednosti.

Za postizanje i provođenje promjene potrebna su određena sredstva, tehnologija, ljudi i promocija. Proces spaja sve to te omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planiranim ciljevima. Troškovi promjene mjere se gubitkom sigurnosti radnoga mjesta, gubitkom naknade ili gubitkom radnog statusa.

Kako bi se izračunala formula za promjenu prvo je potrebno prepoznati potrebu za promjenom u organizaciji. Formula pruža način suočavanja s dilemom je li potreba potrebna i neophodna.

Prema Zavodu za javno zdravstvo BiH (2011), formula promjene glasi:

$$EC = A \times B \times C$$

EC = energija za promjenu

A – nezadovoljstvo trenutnom situacijom

B – nivo poznavanja praktičnih koraka unaprijed

D – zajednička vizija

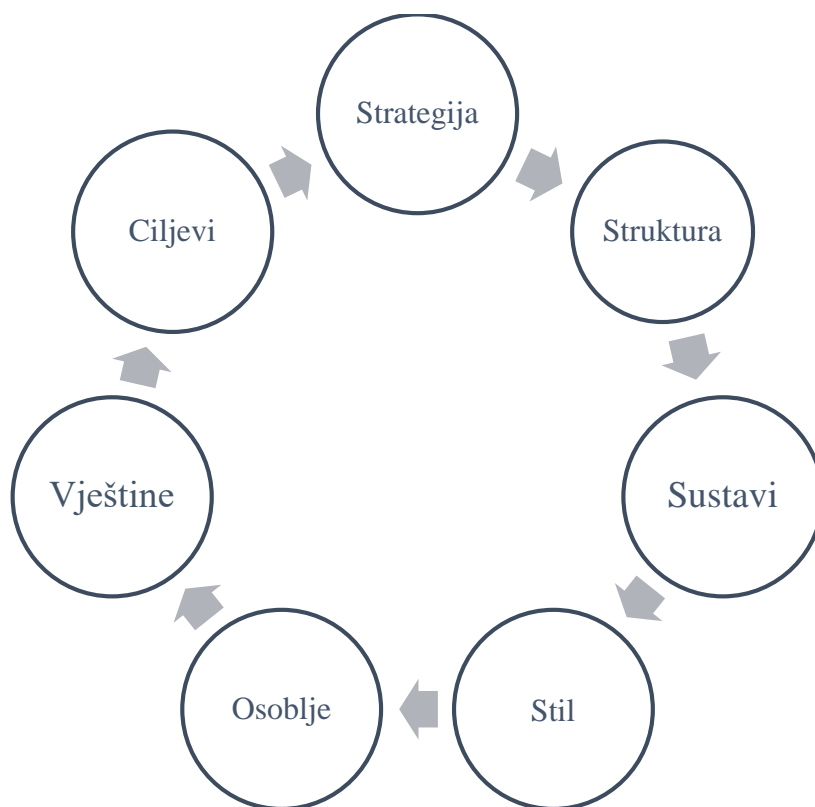
$$EC > Z$$

EC – energija za promjenu

Z – očekivani troškovi promjene.

2.1.5. Model 7 S

Postoje razni modeli koji govore o organizacijskoj učinkovitosti, ali model 7 S je model koji je najčešće prisutan. Model 7 S je strateški alat za organizacijsku analizu, a služi za procjenu i praćenje promjena u društvu. Razvijen 1970-tih godina od strane profesora sveučilišta Harvard i Stanford, Roberta Watermana i Toma Petersa uz tvrtku McKinsey & Company, model 7 S identificira sedam unutarnjih elemenata organizacije koji se moraju uskladiti da bi organizacija bila uspješna odnosno sedam elemenata organizacije koji služe kao sredstvo utvrđivanja postoji li u organizaciji struktura koja može podržati promjenu. Model je moćan alat za procjenu i potrebu za promjenama unutar organizacije. Peters i Waterman tvrde da organizacijska učinkovitost uključuje više od uspostavljanja prave zapovjedne i kontrolne strukture organizacije.



Slika 1. Model 7 S (prema: Hayes, 2014;137).

„Ovaj model sastoji se od 7 elemenata, odnosno nezavisnih faktora (Alpha Capitalis, 2018):

1. Strategija (engl. *strategy*): plan osmišljen za održavanje i izgradnju konkurentske prednosti
2. Struktura (engl. *structure*): način na koji je društvo strukturirano te kakva je hijerarhija uloga
3. Sistemi(sustavi) (engl. *systems*): dnevne aktivnosti i procesi koji se provode kako bi se posao uspješno obavio
4. Zajedničke vrijednosti (engl. *shared values*): temeljne vrijednosti društva koje se očituju u organizacijskoj kulturi i općoj radnoj etici
5. Stil (engl. *style*): usvojen stil vođenja društva
6. Zaposlenici (engl. *staff*): zaposlenici društva i njihove opće mogućnosti
7. Vještine (engl. *skills*): stvarne vještine i sposobnosti zaposlenika zajedničkih vrijednosti (engl. *shared values*)“ .

Elementi modela dijele se na tvrde i meke elemente. U tvrde elemente ubrajaju se strategija, struktura i sistemi dok se u meke ubrajaju vještine, stil, zajedničke vrijednosti i zaposlenici. „Tvrde elemente je lakše definirati i identificirati, a menadžment na njih može izravno utjecati, s druge strane meke elemente može biti teže definirati i identificirati te su podložni utjecaju

organizacijske kulture, no to nikako ne umanjuje njihovu važnost i utjecaj na poslovanje društva“ (Alpha Capitalis,2018).

Model 7 S svoje temelje ima na teoriji koja govori da svi elementi moraju biti usklađeni za uspješno poslovanje organizacije te se zbog toga on može upotrijebiti kako bi se poboljšale performanse tijekom organizacijskih promjena jer „bez obzira na vrstu promjena – restrukturiranje, novi poslovni procesi, spajanje ili preuzimanje, promjena vodstva i sl. – model se može koristiti za razumijevanje kako se različiti organizacijski elementi društva međusobno povezuju i tako osigurati da se u obzir uzme širi utjecaj neke promjene koja se događa u jednom području poslovanja“ (Alpha Capitalis,2018).

Ovaj model primjenjiv je u raznim situacijama kada je potrebno uvidjeti kako dijelovi organizacije surađuju. „Okvir se također može koristiti za ispitivanje vjerojatnih učinaka budućih promjena u organizaciji ili za usklađivanje odjela i procesa tijekom spajanja ili pripajanja. Elementi modela McKinsey Model 7 također se mogu koristiti s pojedinačnim timovima ili projektima“ (The Little Collection, 2021).

2.2. Definiranje inovacije

Inovacije u današnjem svijetu igraju veliku ulogu. One organizacijama donose niz prednosti na tržištu kao što je konkurentska prednost, veći profit, privlačenje kupaca ako organizacija prva distribuirala proizvod na tržište i slično. Stvaranje novih inovacija organizaciji je ključno za opstanak na tržištu i za daljnji životni vijek organizacije jer današnja poduzeća djeluju na visoko rizičnim i vrlo dinamičnim tržištima. Najkraću definiciju inovacije dala je Europska središnja banka koja kaže kako „inovacije predstavljaju najvažniji pokretač nacionalne ekonomije“ (Europska središnja banka, 2017).

Prema Druckeru (1992;40) „inovacija predstavlja radnju koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. U poduzetništvu, inovacija je normalna, redovna, stabilna i kontinuirana pojava“. Drucker (1985) inovaciju još definira kao „...specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki posao ili uslužnu djelatnost. Možemo je prikazati kao disciplinu, možemo je naučiti, možemo je koristiti...“.

Prema Kesiću (2006;451), „inovacije podrazumijevaju sve proizvode, ideje ponašanja ili proizvodi koji se kvalitativno razlikuju od postojećih. Također su proces transformiranja izuma u nešto komercijalno, korisno i vrijedno“.

„Pojam inovacija koristi se za opisivanje različitih pojava, od znanstvenih otkrića do jednostavnog >>razmišljanja izvan okvira<<, do kojih se dolazi primjenom kreativnih rješenja. Inovacijom označavamo implementaciju novog ili značajno unaprijeđenog proizvoda, usluge, procesa, marketinške ili organizacijske metode u okviru postojećeg poslovnog procesa, radne organizacije ili druge vrste ugovornog odnosa“ (Narodne novine, 2014).

Prema Jagašu (2019; 9), „uspješnu inovaciju čine četiri stvari:

- Novo – nešto što prije nije postojalo ili je neostvareno kombinacijom dostupnih resursa na nov i originalan način.
- Bolje – uvođenje nečeg novog samo zato što je novo i postoji, nema nikakvog smisla i najčešće nosi više štete nego koristi.
- Potrebno – mora postojati potreba za rješenjem nekog problema ili razvojem novo proizvoda odnosno usluge.
- Ekonomski opravdano – da bi ispunila svoju namjenu, poduzeće mora od inovacije ostvariti izravne ili neizravne koristi“ .

„Sustavi istraživanja i organizacija složeni su ekosustavi kojima su potrebni razni elementi da bi optimalno funkcionirali, uključujući čvrstu javnu znanstvenu bazu koja proizvodi visokokvalitetne rezultate, znatno sudjelovanje poduzeća u aktivnostima inovacije, tečan i obilan prijenos znanja među dionicima u području istraživanja i inovacije te dobre okvirne uvjete koji pogoduju razvoju poslovnih inovacija“ (Europska komisija, 2017).

2.2.1. Važnost inovacija

„Uloga i važnost inovacija prepoznati su i na razini zajedničke europske politike. Zahvaljujući istraživanjima i inovacijama, Europa postaje bolje mjesto za život i rad. Njima se povećava konkurentnost Europe, potiče rast i stvaraju radna mjesta. Unaprjeđujući zdravstvenu skrb, promet, digitalne usluge i mnoge nove proizvode i usluge, istraživanje i inovacije također pomažu ljudima da žive bolje. Europska unija (EU) ima važnu ulogu u području znanosti i tehnologije u međunarodnom okruženju te vodeću ulogu u mnogim područjima kao što su obnovljiva energija i zaštita okoliša. Različite mjere koje uvode članice EU mijenjaju situaciju na tržištu Europe, jer nameću način ponude na hrvatskom tržištu“ (Uravić, 2009;83).

Atkinson (2014) smatra da inovacije doprinose stvaranju novih konkurentskih tvrtki i industrija koje dovode do povećanja plaća. Razlog za ovakvo razmišljanje može se pronaći u činjenici da

je u SAD-u u sektorima gdje se provodila intenzivno inovacija, prosječna plaća povećala za 50% u razdoblju od 1990.-ih do 2000.-ih.

Prema mišljenju Levara (2012;64), „inovacije i razvoj predstavljaju uzrok i posljedicu poduzetništva, a najčešće su usko povezani s tehnologijom i napretkom u tehnološkom smislu. Tehnologija omogućuje poduzećima da lako identificiraju najbolje klijente i na njih usmjere marketinške napore te nagrade one za koje je vjerojatno da će često kupovati proizvode ili se služiti uslugama poduzeća. Bolje razumijevanje postojećih klijenata omogućuje poduzećima i poduzetnicima da međusobno reagiraju i učinkovitije komuniciraju kako bi značajno poboljšali stopu zadržavanja klijenata“ .

„Doprinos inovacija gospodarskom rastu jedna je od njihovih glavnih koristi. Jednostavno rečeno, inovacijama je moguće povećati produktivnost, odnosno jednakim resursima postići bolje rezultate. Povećanjem produktivnosti proizvodi se više roba i usluga i tako dolazi do gospodarskog rasta. Zahvaljujući inovacijama i rastu produktivnosti potrošači i poduzeća imaju brojne koristi. Zbog rasta produktivnosti rastu i plaće radnika. Radnici imaju više novca, kojim kupuju više roba i usluga. Istodobno dolazi do povećanja profitabilnosti poduzeća, što im omogućuje veća ulaganja i zapošljavanje većeg broja radnika“ (Europska središnja banka, 2017).

2.2.2. Podjela inovacija

Kroz literaturu susrećemo veliki broj različitih podjela inovacija. Jedna od osnovnih je od Schumpetera iz 1939 godine. Prema Schumpeteru (1939) inovacije se dijele na:

- uvođenje novog proizvoda;
- uvođenje novog načina proizvodnje;
- otvaranje novog tržišta;
- osvajanje novog izvora sirovina;
- stvaranje nove organizacije.

Inovacije se mogu grupirati na (OECD Eurostat, 2005):

1. „inovacije proizvoda;
2. inovacije procesa;
3. inovacije organizacije;

4. inovacije marketinga“ .

„Inovacije proizvoda: poduzeća se na tržištu natječu čiji će proizvod biti bolji, a to znači stalno usavršavanje, tj. inoviranje svojih proizvoda. Razvoj novih proizvoda samo je jedna od mogućnosti rasta poduzeća. Ostale mogućnosti su ulazak na novo tržište, stvaranje novog tržišta i diversifikacija. Kako se poduzeća stalno natječu uvijek moraju raditi na procesu razvoja novih proizvoda, a to je stalno ponavljajući proces” (Buntak, 2015; 104-105).

Kesić (2006) smatra kako se inovacije procesa odnose na inovacije koje su povezane znanjem i koje trebaju zadovoljiti potrebe tržišta. Razlog tome je što su istraživanja pokazala kako je najbolje upravljati inovacijama kroz faze inovacijskog procesa.

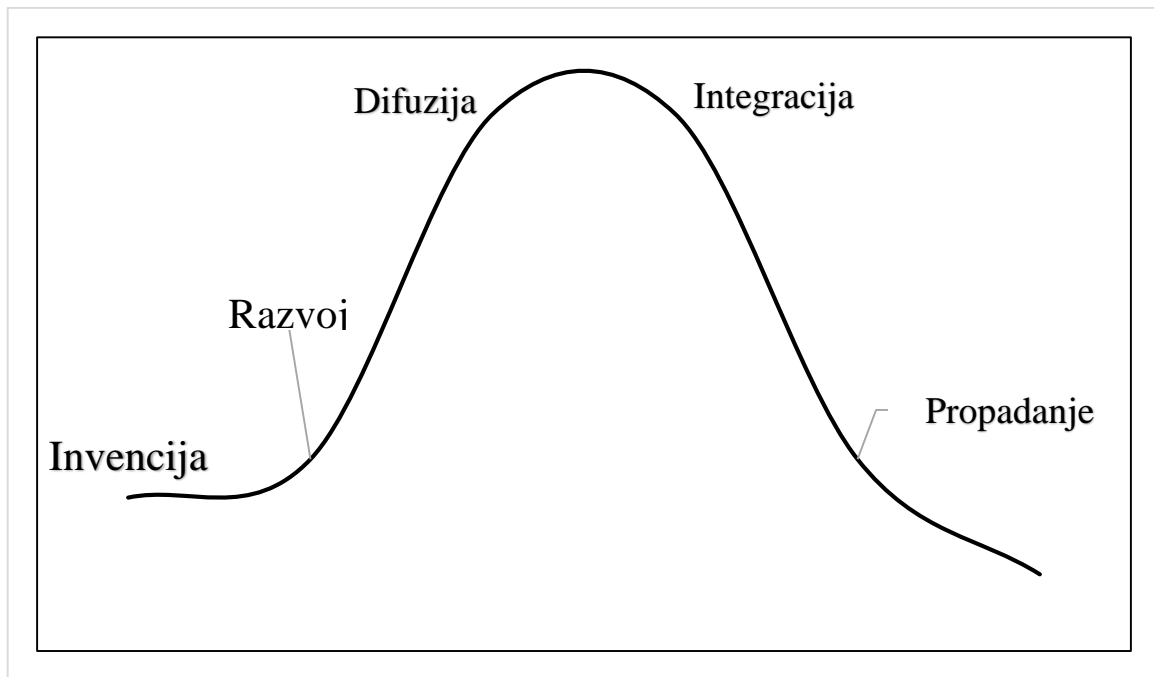
„Marketinška inovacija: glavni zadatak ove inovacije je dobro pozicionirati proizvod na tržište kako bi potrošači prepoznali njezin pozitivan utjecaj. Kao najsnažniji pokretač inovacija navodi se poznavanje potrošača te njihovih potreba i želja. Veliki postotak marketinga smatra da je samo potpuno razumijevanje ciljanog tržišta uvjet u poticanju inovacija kao najvažniji inovativni čimbenik. Najvažnija područja marketinške inovacije su: tehnologija, istraživanje tržišta te integracija poduzeća“ (Kesić, 2006; 452).

Christensen (1995:3) inovacije klasificira po pristupu koji uzima u obzir promjenu učinka ili opsega, a najčešće vrste takvih inovacija su:

- inkrementalna inovacija,
- radikalna (ili proboj) inovacija,
- transformacijska (ili disruptivna) inovacija.

2.2.3. Životni ciklus inovacije

Prema Bubleu (2003;172),“ životni ciklus inovacije sastoji se od pet faza: invencija, razvoj, difuzija, integracija i propadanje. Životni ciklus inovacija je skup međusobno povezanih procesa i faza stvaranja inovacije. Životni ciklus inovacije definiran je kao vremensko razdoblje od nastanka ideje do ukidanja inovativnog proizvoda provedenog na njegovoj osnovi“ Slika 2. prikazuje životni ciklus inovacije kroz njezinih pet faza.



Slika 2. Životni ciklus inovacije (prema: Buble, M., 2003).

Da bi se moglo uspješno upravljati inovacijama, potrebno je poznavati životni ciklus inovacije koji se sastoji od pet faza, a to su (Buble, 2003; 57):

- „invencija je proces stvaranja nove ideje ili procesa, ali invencija nije isto što i inovacija, koja predstavlja aplikaciju invencije;
- razvoj uključuje preuzimanje invencije i njezino pretvaranje u neku praktičnu svrhu ili za tržište;
- difuzija je proces stvaranja inovacije u potrebu;
- integracija se odnosi na proces izvođenja permanentnih promjena;
- propadanje se događa kada se zaustavi upotreba inovacije“ .

2.2.4. Poticanje inovacija

Organizacije trebaju konstantno unaprjeđivati svoje politike koje govore o poticanju inovacija u organizaciji. Kako bi organizacija bila inovativna, potrebno je da zaposlenicima organizacije pružaju poticaj za inovacije. „Kod poticanja inovacija bitna je kreativnost svakog pojedinca. Poduzećima je bitno da imaju kreativne pojedince kako bi stvorili ideje i rješavali probleme koji će dovesti do novih inovacija i tako biti prihvaćene na tržištu. Poduzeća su prisiljena ulagati u razvoj kako bi opstale i bile uspješne na tržištu. U suprotnom, ako ih zapostave, ostat će

osuđene na preživljavanje, loše poslovne rezultate, te na izostanak razvoja. Takva poduzeća na kraju uništava okolina i konkurencija koja učinkovito inovira. Zato se mnogo ulaže u inovacije kao jedan od ključnih elemenata jer se gospodarstvo EU prepoznalo kao ravnopravni konkurent gospodarstvima SAD-a, Kine i Japana. Financijska perspektiva je da se prilagodi potreba brzog transfera znanja i tehnologije u gospodarstvu“ (Ministarstvo gospodarstva, 2014).

Kada se spomene riječ inovacija, ljudi je često povezuju s novim proizvodima, ali inovacija obuhvaća i promjene u načinu na koji organizacija posluje. Kako bi se potaknule inovacije u organizaciji, potrebno je poduzeti jednostavne korake koji bi potakli zaposlenike da smisle nove načine poboljšanja organizacije, proizvodne linije, proizvodnog proces i slično.

Prema Leavy-u (2005), na poticanje inovacija potiče se kroz sljedeće tri faktora:

1. Uspostavljanje prave organizacijske klime. To se postiže uzimajući u obzir sljedeće čimbenike:

- postavljanje ljudi i ideja u središte filozofije upravljanja;
- omogućavanje ljudima prostora za napredak, koji će pokušati nešto novo i učiti iz grešaka koje uzrokuju;
- stvaranje snažne svijesti o otvorenosti, povjerenju i zajedništvu u cijeloj organizaciji. omogućavanje mobilnosti talenata unutar poduzeća.

2. Privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji su kreativni. To se postiže:

- zapošljavanjem osoba koje imaju veće sposobnosti i interese;
- zapošljavanjem osoba iz različitih sredina i različitih osobnosti;
- intenzivnim uključivanjem zaposlenika u proces zapošljavanja.

3. Uspostavljanje prave ravnoteže između inovacija i učinkovitosti.

Svaki uspjeh organizacije ovisi o njezinoj sposobnosti da bude inovativna. O inovativnosti ovisi konkurentnost organizacije na tržištu kao i opstanak na njemu, te privlačenje novih potrošača i vanjskih suradnika organizacije. Kako bi organizacija u stvarnosti bila inovativna i uspješna, potrebno je da ima podršku svih, uključujući nadređene, zaposlenike i druge poslovne partnere.

3. Metodologija rada

Ovaj završni rad za cilj je imao prikazati načine poticanja inovacija i promjena u organizacijama.

Osnovne informacije u ovome radu obuhvaćaju sekundarne i primarne izvore podataka.

Kao sekundarni izvori korištene su znanstvene knjige, stručni i znanstveni članci i priručnici dok su primarne izvore podataka obuhvatili ispitivanje provođenja inovacija i promjena na poduzeću Power body d.o.o. koje je objasnio sam direktor poduzeća.

U ovome radu napravljena je studija slučaja na primjeru organizacije Power body d.o.o. iz poslovnog sektora malih i srednjih poduzeća i napravljen je osobni intervju s vlasnikom teretane, Tomislavom Didovićem, koji je dao sve raspoložive informacije vezane za organizaciju Power body.

Kroz rad su korištene razne kvalitativne metode kao što su metoda deskripcije, metoda dokazivanja, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda uzoraka i slične.

4. Studija slučaja na praktičnom primjeru

Power body d.o.o. organizacija je osnovana 2015. godine u Slavanskom Brodu, a čija je djelatnost obrazovanje i poučavanje u području sporta i rekreacije. Organizacija ima niz registriranih djelatnosti, a neke od njih su: sportska priprema, organiziranje sportskog natjecanja, kineziološka djelatnost, vođenje sportskih natjecanja, sportska poduka itd.

Ova organizacija, odnosno sportska trening arena za vježbanje, prva je u Slavanskom Brodu koji je uveo novi način vježbanja u gradu. „Prvi *fitness* centar u Slavanskom Brodu koji je napustio klasičan oblik treninga po spravama i bazira se isključivo na radu sa slobodnim utezima (šipkama, *kettlebellima*, bučicama, suspenzijskim trakama, medicinkama i dr.) te vježbama s vlastitim tijelom“ (<https://powerbody.hr/o-nama/>). Osnivač Power body-ja kao i glavni trener, je Tomislav Didović koji posjeduje niz diploma i priznanja, a neke od njih su *StrongFirst* licenca, licenca Hrvatskog dizačkog saveza za olimpijska dizanja, licenca *Hard Body* sustava itd.

4.1. Poticanje inovacija i promjenama u organizacijama na primjeru poduzeća Power body d.o.o.

Svaki poslodavac teži određenoj sigurnosti kako bi mogao uživati u plodovima svoga rada, no što se dogodi kada se poslodavac previše navikne na tu ugodu i na osjećaj da je sve "kako treba"? Poznata je izreka "Tko ne napreduje, nazaduje." Svakog ozbiljnog poslodavca stagnacija više košta nego sama cijena napretka.

Svaki ozbiljniji *fitness* centar je prošle godine trpio velike gubitke uzrokovane pandemijom virusa Covid 19, što je organizacija veća, osjećala je veće posljedice, zbog nemogućnosti normalnog rada, zatvaranja, ograničenja i sličnih restrikcija uzrokovanih pandemijom..

Kako bi i dalje isporučili usluge, održali komunikaciju sa klijentima te opstali, *fitness* treneri morali su se prilagoditi situaciji i raditi s onim što su imali trenutno raspoloživo.

Kako nešto naučiti svoje zaposlenike ako oni sami to ne znaju raditi? Kako ih motivirati da to krenu raditi s istim elanom kao što su radili prije? Potrebno je biti prvi koji će to napraviti, koji će pogriješiti i pokazati da, ako želiš nešto naučiti, moraš griješiti. Treba pokazati svaki novi put koji im se otvara i mogućnosti napretka, slušati njihove ideje i na kraju zajedno doći do najboljeg rješenja.

Tako je ova organizacija, od početnog straha i pitanja hoće li uopće preživjeti, došla do skoro jednakog broja *online* klijenata kao što je to bilo i u živo. Snimanje, uređivanje i slanje *online* materijala i treninga postao je dio njihovog svakodnevnog posla. Zadatci zaposlenika bili su jasni, podjela je u početku bila na zadatke koje je svatko znao raditi. Kasnije, zbog optimalnog razvoja svi su sve učili kako bi bili što efikasniji. Ostali zaposlenici, koji su također treneri u ovoj organizaciji, morali su naučiti snimati i uređivati video zapise odnosno treninge koji su bili objavljeni, zatim su morali izrađivati info postere s novim važnim informacijama, koristiti se video opremom i sl.

Druga stvar na koju nisu previše obraćali pažnje dok nisu bili ograničeni je bio sami marketing. Kako dovesti nove klijente preko društvenih mreža u vrijeme kada ničiji posao nije siguran? Kako predstaviti važnost onoga što rade? Kako uvjeriti klijente da kupe njihov proizvod? Ovaj korak bio im je najteži jer su morali dobro osmisliti kako predstaviti kvalitetu u videu od 120 sekundi. Komunikacija u obliku edukativnog materijala i korisne informacije koje su primjenjive daju najveću vrijednost i privlače potencijalnog kupca.

Osnivanjem Facebook grupe koja im je koristila za komuniciranje sa svojim kupcima, Power body tražio je da članovi napišu svoje mišljenje o načinu djelovanja usred pandemije što znači da su njihovi klijenti davali prijedloge. Power body d.o.o., tijekom situacije koja ih je zadesila, probio se na tržištu i privukli su još kupaca i ljudi, drugim riječima, otkrili su novo tržište. Kako bi svojim stalnim klijentima osigurali daljnje treniranje tijekom pandemije, osmislili su niz raznih aktivnosti, a neki od njih su svakodnevni treninzi u stvarnom vremenu tj. preko *web* kamere (live), treninzi u vidu videozapisa gdje treneri objašnjavaju svaku vježbu koje su nazvali Power body trening za po kući, izazovi za mršavljenje pod nazivom Tko ima najveća...? i slično. Također su još uz treninge, na tjednoj bazi, objavljivali popise zdravih namirnica u trgovinama, pisali primjere dnevnog menija, zdrave slatkiše itd. Sve što su tada radili, oni rade i danas kada su se teretane otvorile jer su privukli veliki broj ljudi koji i dalje vježba od kuće.

Sve što su naučili, jer su morali, kasnije im se pokazalo kao jako dobar vjetar u leđa za buduće projekte. Strah koji je bio prisutan u početku im je davao poticaj da ne odustaju, a sada nove vještine koje su naučili i svladali koriste kako se više ne bi našli u situaciji "a što ako?"

Osmišljavanjem Facebook grupe „Power body trening za po kući“ skupili su 167 novih klijenata. Više od 50% tih klijenata nakon otvaranja teretana pridružilo se treniranju u teretani, dok je preostali dio klijenata i dalje ostao na konceptu treninga od kuće.

5. Rasprava

Organizacije se u današnjem vremenu na tržištima bore s nizom problema, a najveći od njih je dinamičnost tržišta. Današnja tržišta, zbog svoje dinamike, brzo se mijenjaju i potrebna je konstantna uključenost organizacije u praćenju tržišta i prilagođavanje istom. Praćenjem kretanja tržišta, trendova na tržištu kao i praćenjem konkurencije, organizacije mogu prilagođavati i mijenjati segmente svoga poslovanja kako bi ostvarili veću konkurentsku prednost. Najbitniji čimbenici koji će organizacijama pomoći u ostvarenju konkurentске prednosti na tržištu su promjene i inovacije. Promjene i inovacije ne moraju nužno biti vezane za proizvode i usluge koje organizacije pružaju, one mogu biti vezane i za samo poslovanje organizacije, odnos zaposlenika u organizaciji, hijerarhiju organizacije i slično. Postoje razne vrste promjena koje se u organizacijama mogu događati, neke od njih su od velike važnosti jer određuju daljnje poslovanje organizacije ili njeno propadanje, dok su neke promjene vezane uz segmente poslovanja koje će promjene dodatno unaprijediti. Kako promjene, tako i inovacije utječu na organizaciju. One također ne moraju biti vezane uz proizvodnju i usluge nego mogu biti vezane uz unutarnje odnose organizacije. Promjene i inovacije mogu s najmanjim mijenjanjem postojećeg stanja organizacije prema budućem stanju organizacije, organizaciju dovesti do rasta ili propasti. Dovoljan je jedan krivi potez, jedna nedovoljna informacija ili jedan trenutak nedovoljne pažnje prema nečemu i organizacija će se pronaći na rubu. Upravo zbog toga je prije uvođenja promjena i inovacija u organizacije potrebno dobro provesti istraživanja, iskoristiti sve moguće dostupne podatke i dobro odlučiti postoji li potreba za promjenom ili inovacijom.

Kod odlučivanja o provođenju promjena ili inovacija odluku je potrebno donijeti brzo jer ona može predstavljati konkurentsku prednost, organizacija može prva uvesti nešto novo, do sada neviđeno na tržištu i može uživati prednost prvog. U drugu ruku, s donošenjem odluke ne treba žuriti, potrebno je prvo pregledati sve podatke, statistike i ostale dostupne informacije. Ako se odluka donese prebrzo, može donijeti organizaciji i dobre i loše posljedice, potrebno je dobro sve istražiti i ne riskirati kako se poslovanje organizacije ne bi ugrozilo. Prilikom uvođenja promjena i inovacija u organizaciju može se pojaviti otpor prema promjenama i inovacijama od strane zaposlenika. Pojava otpora prema provođenju promjena je sasvim normalna i uvijek se pojavljuje, ne postoji proces provođenja promjene ili inovacije u kojemu se otpor zaposlenika nije pojavio. Zaposlenici najčešće pružaju otpor zbog straha od posljedica koje uvođenje promjena i inovacija donosi. Zaposlenici osjećaju nesigurnost vezanu uz svoje radno mjesto, javlja se strah od otpuštanja s radnog mjesta, strah od gubljenja pozicije u organizaciji, strah

od gubljenja kontrole i slično. Strah se javlja i kada zaposlenik smatra da promjena nije potrebna, jer je podsvjesno zaposlenik svjestan da se ne može prilagoditi promjeni. Zaposlenici, također, pružaju otpor zbog ne htijenja mijenjanja posla koji rade do sada, zbog manjka želje i volje da nauče nešto novo, jer smatraju da je ovo znanja što posjeduju sasvim dovoljno. Kako bi se otpor promjenama i inovacijama smanjio, potrebno je uputiti zaposlenike u cijeli proces, počevši od objašnjenja zašto je uvođenje promjene i inovacije potrebno ako je organizacija do tada poslovala s pozitivnim financijskim rezultatom. Također, potrebno je uključiti i zaposlenike u cjelokupni proces. Uvođenjem zaposlenika u procese uvođenja promjena i inovacija, zaposlenici će se osjećati uključenim i dobit će osjećaj da je njihovo mišljenje bitno.

Na primjeru organizacije Power body d.o.o. moguće je vidjeti da inovacije i potrebe mogu postati čimbenik koji će u nepredvidivim situacijama organizaciji omogućiti opstanak ili će je dovesti do uništenja. Power body našao se u situaciji na koju nisu mogli ni pomisliti, a obuhvatila je cijelu industriju i tržište na kojem oni, kao organizacija, djeluju. Sve organizacije u njihovoj industriji imale su vrlo kratak i izazovan period prilagodbe te je pronalaženje novih način poslovanja bilo je izazovno. Uvođenjem raznih promjena i inovacija, organizacija Power body d.o.o. proširila je opseg tržišta na kojem djeluje, privukla je novu skupinu klijenata i u konačnici proširila svoje poslovanje u razdoblju u kojem su se organizacije borile da opstanu. Power body d.o.o. primjer je organizacije koja prikazuje kako inovacije i promjene igraju veliku ulogu u svakodnevnom poslovanju organizacije te da o njima ovisi daljnje poslovanje i uspjeh poduzeća.

6. Zaključak

Promjene i inovacije, kao osnovan jedinica svake organizacije, u današnjem poslovanju su neizbježne. Danas se one ne očituju samo u vidu novih proizvoda i usluga nego i u novim znanjima i sposobnostima zaposlenika kao i u promjeni strukture organizacije. Mnoge organizacije pokreću proces promjene i inovacije kako bise razlikovale od ostalih na tržištu, a to će postići kada budu slušali kupaca tj. okoline. Zaposlenici su ključni dio svake promjene i inovacije u organizaciji, jer ju oni mogu potaknuti i provesti, ali isto tako je mogu i zakočiti svojim pružanjem otpora.

Tijekom protekle godine, sve organizacije zadesila je situacija u kojoj nisu ni mogli zamisliti da će se pronaći. Upravo u takvoj situaciji, organizacije dokazuju jesu li inovativne i spremne za promjene kojima će nastaviti svoje poslovanje ili će takve situacije za njih biti pogubne. Inovacije i promjene se mogu očitovati u svim aspektima poslovanja, od kupaca, traženja novih tržišta, novog marketinga, proizvoda i pružanja usluga i slično.

Power body je dokazao da, iako je jedan u nizu *fitness* objekata, uvijek se može pronaći mjesta za napredak i uvijek se može učiniti nešto što će vas razlikovati od ostalih. Otkrivanjem novog tržišta, pronašli su cijeli jednu skupinu novih klijenat za koje nisu znali da postoje. Inovativnost vlasnika Power body-ja kao i njegovih zaposlenika dovela ga je do značajnog proširenja poslovanja koje nije mogao ni zamisliti, pogotovo ne u vrijeme pandemije kada je za takve organizacije sve bilo ograničeno te im je čak bio zabranjen i rad.

Temeljni cilj ovog završnog rada bio je prikazati kako su promjene i inovacije u organizacijama ključne za daljnji uspjeh poduzeća, zadržavanje trenutne pozicije na tržištu i ostvarenja konkurentske prednosti.

Literatura

1. Accipio (2016). John Kotter's 8--Step Change Model. Dostupno na: <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?pageid=136> [pristupljeno: 5. svibnja 2021.].
2. Alpha Capitalis (2018). Kontroling kroz primjenu strateških alata: Model 7s. Dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2018/06/26/kontroling-kroz-primjenu-strateskih-alata-model-7s/> [pristupljeno 6. lipnja 2021.].
3. Atkinson R., Ezell S. (2014). *Ekonomika inovacija*, Zagreb, Mate d.o.o.
4. Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća, I. dio*. Split, Ekonomski fakultet Split.
5. Buntak K., Droždek I., Čovran L. (2015). *Upravljanje razvojem proizvoda*, Varaždin, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin.
6. Christensen, C. (1995), *Disruptive Technologies Catching the Wave*, Harvard Business Review. Dostupno na: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59516552/disruptive_technologies20190604-89196-pd4gyy-with-cover-page.pdf?Expires=1622988617&Signature=P15Pw-947mXrFuqAhlFAQRrswom7TxqxTA2CO8vn5AQ~ldxBjk81j1C0wBAagWo9UfZR2jY8GnS4jjsZI0axwUknGRRnJpbjYOwcNn5jvZkgfAuKev0tS~BKGBWlY9E4WjWN9FzwV5W8Vnsg841Zo8NNUbNAeH6GjEZ00M7ShkylOySPkywesn-75DYVFtHw4yxaz021YcXK~gnkJSZZYaPWXvp4Zf41pByAWpkGWLfWiPfunMXCjvv~naJQyEjH4tQdCxATtJP~JrnDCh9FxGqpU1WXOGGZ7700l~TAeX3IAkRQ8~Lpv-hgpTyZw0ulw6KybGIf6-KbihNyPZ7sQw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA [pristupljeno: 20. svibnja 2021].
7. Drucker P.(1992). *Inovacije i poduzetništvo*, Posebna izdanja, Zagreb: Globus.
8. Drucker, P. F. (1985.), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper&Row, New York.
9. Europska komisija, (2017). Tematski informativni članak o europskom semestru; istraživanje i inovacije Dostupno na: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-research-innovation_hr.pdf [pristupljeno 6.lipnja 2021.].
10. Europska središnja banka, (2017). Kako inovacije potiču rast? Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.hr.html> [pristupljeno 2. lipnja 2021.].

11. Hartzell, S. (2019). Lewin's 3-Stage Model of Change: Unfreezing, Changing & Refreezing Dostupno na: <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html> [pristupljeno: 30. svibnja 2021.].
12. Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave Macmillan.
13. Jagaš, N. (2013). *Sustav za upravljanje inovacijama*. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje.
14. Jidra, R. (1996). *Vrednovanje promjena u obrazovnom procesu*, Dostupno na : https://bib.irb.hr/datoteka/510725.Vrednovanje_promjena_u_obrazovnom_procesu.pdf [pristupljeno 2. lipnja 2021.].
15. Kesić T., (2006). *Ponašanje potrošača*, Zagreb, Opinio.
16. Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.
17. Kovač, J., (2000), Dimensions of Organizational Change, *Management*, 5(1), str. 73-81
18. Leandra Vranješ, M. Inovacije i poduzetništvo. Dostupno na:: http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf [pristupljeno 19.svibnja 2021.].
19. Leavy, B. (2005). *A leader's guide to creating an innovation culture*. *Strategy & Leadership*. 33(4), str. 38-45.
20. Levar, M., i Nikolić, M. (2012). Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), str. 64-68. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130176> [pristupljeno: 8 svibnja 2021].
21. Lumen Boundless Management (2020). *Managing Change for Organizations*. Dostupno na: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/managing-change-for-organizations/> [pristupljeno 2. svibnja 2021.].
22. Lüscher, L. S., Lewis, M. W., (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), str. 221–240.
23. Management study guide (2020). Kurt Lewins change management model. Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm> [pristupljeno: 30. travnja 2021.].
24. Mind tools (2021). Kotter's 8-Step Change Model: Implementing Change Powerfully and Successfully. Dostupno na: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm [pristupljeno: 15. svibnja 2021.].

25. Mind tools (2021). Lewin's Change Management Model: Understanding the Three Stages of Change. Dostupno na: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm [pristupljeno: 2. lipnja 2021.].
26. Mind tools (2021). The Four Principles of Change Management: How to Support Change in our Organization. Dostupno na: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm [pristupljeno: 2. lipnja 2021.].
27. Ministarstvo gospodarstva (2014). Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.-2020. Dostupno na: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija%20poticanja%20inovacija%202014-2020.pdf> [pristupljeno: 6.lipnja 2021.].
28. Narodne novine, Strategija poticanja inovacija republike hrvatske 2014. – 2020. Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/434155.pdf> [pristupljeno 31. svibnja 2021.].
29. OECD, Eurostat. Oslo Manual (2005) - *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. OECD Publishing.
30. Poduzetnik (2020). Suočavanje s otporom prema promjenama. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/suocavanje-s-otporom-prema-promjenama/> [pristupljeno 2. svibnja 2021.].
31. Potts, R., Lamarsh, J. (2005). *Upravljanje promjenom do uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
32. Power body (2016). Power body trening arena. Dostupno na: <https://powerbody.hr/onama/> [pristupljeno 4. lipnja 2021.].
33. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci.
34. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1994), *Managing Organizational Behavior*, 5th ed., New Jersey: John Wiley & Sons.
35. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*. New York, McGraw Hill.
36. Sikavica P., Novak M. (1999). *Poslovna organizacija*. , Zagreb : Informator.
37. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga d.d.
38. Stevens,M. (2001). *Vrhunski menadžment*, Zagreb, Zadro.

39. The Little Collection, (2021). McKinsey 7S Model. Dostupno na: <https://hr.thelittlecollection.com/mckinsey-7s-model-8791> [pristupljeno: 24. lipnja 2021.].
40. Uravić, L.,Toncetti Hrvatin, M. (2009). *Značaj stranih investicija za turizam Istre*. Economic research - Ekonomska istraživanja 22(1),str. 81-97. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38199> [pristupljeno: 3. lipnja 2021.].
41. Zavod za javno zdravstvo BiH (2011). Upravljanje promjenama / Menadžment promjena, Sarajevo. Dostupno na: <http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/04/Curriculum-Menadzment-promjena.pdf> [pristupljeno 10. lipnja 2021.].

Popis slika

Slika 1. Model 7 S (prema: Hayes, 2014;137).	15
Slika 2. Životni ciklus inovacije (prema: Buble, M., 2003).....	20

Popis shema

Shema 1. Proces upravljanja promjenama u organizaciji (prema: Rupičić:2018).	8
--	---

Popis tablica

Tablica 1. Razlika između postupnih i radikalnih promjena (prema: Sikavica:2011).	4
---	---