

---

## STAVOVI ZAPOSLENIH I USPJEŠNOST PROMJENA U ORGANIZACIJI

---

### EMPLOYEES' ATTITUDES AND PERFORMANCE OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

---

Miodrag Bandur  
Bandur d.o.o. Makarska<sup>1</sup>

#### Sažetak

Prezentiranim istraživanjem nastojalo se dokazati da su pozitivni stavovi zaposlenih jedan od bitnih preduvjeta za realizaciju promjena u organizacijama, ali i da su negativni stavovi zaposlenih značajna kočnica za provedbu tih promjena. Istraživanje je obavljeno na dva kvotna uzorka. Prvi veličine 120 ispitanika (n=120), a vršeno je pomoću strukturiranog anketnog upitnika posebno pripremljenog za ovu svrhu, izravnim anketiranjem 2015.g. Ispitanici su bili zaposlenici u malim hotelima s područja srednje Dalmacije, Republika Hrvatska. Drugi kvotni uzorak su činili ispitanici-menadžeri zaposleni u (n=30) istim tim hotelima. Stavovi zaposlenih su utvrđeni s pomoću 10 stupnjevane Lickertove ljestvice, a zadovoljstvo menadžmenta s provedbom organizacijskih promjena pomoću MSQ tehnike (prilagođenog Minnesota upitnika za ovu svrhu). Veza kao sučeljavanje između stavova zaposlenih prema promjenama i zadovoljstva menadžmenta s promjenama u hotelima utvrđena je s pomoću Pearsonovih koeficijenata korelacije. Dobiveni rezultati dokazuju postojanje jake korelacije između pozitivnih, ali i negativnih stavova zaposlenih sa stupnjem realizacije promjena u organizaciji i poslovanju hotela.

**Ključne riječi:** Stavovi zaposlenih, Organizacijske promjene, Organizacijsko ponašanje, Kvotni uzorak

#### Summary

Presented research sought to prove that the positive attitudes of employees are essential prerequisites for the implementation of changes in organizations, and also that the negative attitudes of employees present a significant obstacle for the implementation of such changes. Two quota samples were used to conduct the

---

<sup>1</sup> Jadranska ulica br. 2, Makarska, Republika Hrvatska, Tel: ++38598398483; Fax: ++38521611492; Email: [info@bandur.hr](mailto:info@bandur.hr)

research. The first with 120 test subjects (no.=120) was carried out by using a structured questionnaire specially prepared for this purpose, in direct survey in 2015. The test subjects were employees of small hotels in Central Dalmatia, the Republic of Croatia. The second quota sample was made of test subjects – managers (no.=30) employed at these same hotels. Employees' attitudes were determined by means of the 10 point Likert scale, while the management's satisfaction with the implementation of organizational changes was determined using MSQ technique (Minnesota questionnaire adapted for this purpose). The link, such as confrontation of employees' attitudes towards changes and satisfaction of management with changes in the hotels, was determined using Pearson's correlation coefficients. The results prove there is a strong correlation between the positive and negative attitudes of employees with the degree of implemented changes in the organization and in hotel operations.

**Keywords:** Employees' attitudes, Organizational changes, Organizational behavior, Quota sample

## 1 Uvod

Danas više nitko, tko se ozbiljno bavi menadžmentom, ne postavlja pitanje potrebe usklađivanja organizacije promjenama koje dolaze iz njenog okruženja. Pitanje je samo da li su one shvaćene i prihvaćene *ad hoc* ili sustavno, te dali su svjesno vođene ili su odraz intuitivne reakcije? Niz je čimbenika koji determiniraju promjene u organizaciji i uspješnost njihove realizacije. Stavovi po definiciji predstavljaju središnju komponentu misaone strukture svakog pojedinca. Misaona struktura, osim stavova, uključuje i znanje, uvjerenja, ljudske vrijednosti, mišljenja itd. Stavovi zaposlenih su prihvaćeni i dokazani kao jedan od ključnih elemenata koji određuju ponašanje zaposlenih u organizaciji, pa tako i prema njenim promjenama. U posljednje vrijeme istraživanje stavova dobiva sve veće značenje u procesu objašnjenja ponašanja zaposlenih. Svi mi imamo brojne stavove prema određenim stvarima, proizvodima, uslugama, situacijama, oglasima i sl. Za razliku od shvaćanja i mišljenja, stav je u prvom redu emocionalni doživljaj, koji se formira i javlja, a da često nismo svjesni njegova nastanka i djelovanja. Stavovi su veoma složeni, te se pokazuje da ih nije moguće unaprijed utvrditi tj. pretpostaviti, već je o njima ispranije zaključivati temeljem provedenih istraživanja.

U ovom se istraživanju nastoji dati doprinos promišljanjima o mjestu, ulozi i značenju stavova zaposlenih i njihovom odnosu sa provedbom promjena u organizaciji.

## 2 Problem i smisao istraživanja

Davno je bilo kad je Levitt upozorio tadašnju znanstvenu i stručnu javnost na kulturu kao jedan od pet postulata od kojih polaze i zasnivaju se promjene u organizaciji kao i kulturne odrednice organizacijskog ponašanja. Deci i Ryan u tom smjeru ukazuju na procese identifikacije zaposlenih s organizacijom kao bitan čimbenik promjena u organizaciji i tvrde da ako okolina njeguje osnovne potrebe pojedinaca, stupanj

internalizacije identiteta organizacije u njenom okruženju će biti veći (Deci & Ryan, 2004). Socijalni stavovi, odnosno stavovi zaposlenih prema organizaciji su se potvrdili kao bitna komponenta organizacijske kulture, te upravljanja organizacijskim promjenama. Promjene u organizaciji mogu biti učinkovite samo ako je došlo do promjene negativnih stavova zaposlenih, odnosno do jačanja stabilnosti i učvršćivanja pozitivnih stavova (Dobrea & Gaman, 2011). Promjene u organizaciji se tako smatraju konstantom gdje je realni problem u sferi upravljanja stavovima i ponašanjem zaposlenih (Bold, 2010). Promjene u organizaciji tako imaju dominantan aspekt stavova u kreiranju organizacijskog života (Dupny, 2002).

Stavovi zaposlenih s aspekta organizacijskih promjena mogu se definirati kao realni odnos zaposlenih prema ukupnom pozitivnom ili negativnom imidžu i strateškim ciljevima organizacije. To je unutarnje, mentalno stanje zaposlenih, koje utječe na izbor pojedinaca i usmjerava njihovo osobno djelovanje ili sklonost prema odgovoru na organizacijsku promjenu (Bianey, Ulloa & Adams 2004). Stavovi zaposlenih su vrlo složene psihološke kategorije koje se odražavaju kroz mentalne strukture zaposlenih, a sastavljene od tri komponente: kognitivne (spoznaje i vjerovanja), afektivne (emocije i osjećaji), te konativne (djelatna, akciona). Za afektivnu, Visadži tvrdi da je to određena pravilnosti pojedinca koja uključuje njegove osjećaje, misli i predispozicije da djeluju prema nekim aspektima svog okruženja (Visagie, 2010). Kao takvi, stavovi zaposlenih su presudni u realizaciji inicijative za promjene koje pokreću i provode menadžeri njihove organizacije (Elias, 2009).

Većina izazova i napora u organizacijama danas su generirani odgovori potaknuti od strane konkurencije, napredne tehnologije, spajanja, širenja, održavanja kvaliteta proizvoda, povećanja učinkovitosti zaposlenika, brzog rasta, novih poslovnih pothvata, uzbudljivih mogućnosti, inovacija i novog vodstvo i modela upravljanja (Madsen, Miller & John 2005). Za sve ove izazove koje treba prevladati, stavovi zaposlenika i njihov odraz na organizacijsku kulturu i ponašanje da prihvati organizacijske promjene treba uzeti u obzir da bi te organizacijske promjene bile realno moguće (Bernerth, 2004).

Znanstvenici su danas dobrim dijelom zaokupljeni i usredotočeni na promjene u organizaciji koje koreliraju s pozitivnim i negativnim utjecajem na stavove zaposlenika. Dakle, na stvaranje pozitivnih stavova zaposlenika s pomoću kojih se pojačava spremnost zaposlenika i njihovo sudjelovanje što je važan čimbenik za uspješnost organizacijskih promjena (Rafferty & Simon, 2006; Bareil, Savoie & Meunier, 2007). Ovaj rad je pokušaj doprinosa u tome sadržaju i smjeru.

### **3 Ciljevi istraživanja**

Postavljena su tri cilja ovog istraživanja:

1. Utvrditi koliko stavovi zaposlenih ovise o kognitivnoj dimenziji odnosno o njihovoj stručnoj spremi i općenito o nivou znanja s kojim raspolažu?
2. Utvrditi koliko kognitivna komponenta stavova zaposlenih u odnosu na ostale dvije komponente (afektivnu i konativnu) ima udjela u kreiranju stavova?

3. Utvrditi koliko stavovi zaposlenih sudjeluju u oblikovanju i realizaciji promjena u organizaciji?

## 4 Hipoteze

Temeljem postavljenih ciljeva istraživanja, definiraju se tri hipoteze:

1. Stavovi zaposlenih prema promjenama u organizaciji ne razlikuju se značajno prema stručnoj spremi zaposlenih.
2. Kognitivna komponenta stavova zaposlenih ima najveći udjel u stavu zaposlenih prema promjenama u organizaciji.
3. Stavovi zaposlenih pokazuju značajnu vezu s učinkom realizacije promjena u organizaciji.

## 5 Metodologija

Istraživanje je obavljeno na dva kvotna uzorka. Prvi uzorak je veličine 120 ispitanika ( $n=120$ ), a vršeno je pomoću strukturiranog anketnog upitnika posebno pripremljenog za ovu svrhu, izravnim anketiranjem tijekom prve polovine 2015-e godine. Ispitanici su bili zaposlenici u malim hotelima s područja srednje Dalmacije, Republika Hrvatska. Drugi kvotni uzorak su činili ispitanici-menadžeri zaposleni u 30 istih tih hotela ( $n=30$ ).

Konstrukcijom ovog mjernog instrumenta ljestvice su obuhvatile sve tri komponente stavova: kognitivna (3 ljestvice), afektivna (4 ljestvice), te konativna (3 ljestvice). S metričkog aspekta, rezultat mjerenja odgovora svakog ispitanika na ljestvici je izražen kroz ukupan zbroj bodova za sve tvrdnje (iteme, stavke). Za valjanost ljestvice prihvaćen je koeficijent korelacije itema  $\geq 0,51$ . Korištena je test-retest metoda, tj. ista ljestvica na istoj skupini (istom uzorku) ispitanika. Pouzdanost ljestvica je utvrđena kroz koeficijent stabilnosti ljestvice tj. Cronbachov alfa koeficijent unutarnje konzistencije izračunat je na temelju interkorelacije među česticama ( $\alpha = 0,80$ ) što je prihvaćeno kao visoka homogenost čestica. Osjetljivost ljestvica je određena kroz standardnu devijaciju  $sd = 0,70$  ili više kao indikator da se radi o realno prihvatljivoj osjetljivosti ljestvice. Upotrebna vrijednost ljestvice (razina od 0 do 100), čestica i itema utvrđena je po formuli:  $(\text{bodovi ljestvice itema} - \text{najmanji mogući iznos ljestvice i itema} / \text{mogući raspon ljestvice i itema}) \times 100$ , pri čemu su usvojeni zahtjevi: 0 = ne postoji percepcija ljestvice od ispitanika, te 100 = najveća moguća percepcija (potpuna percepcija) ljestvice od strane ispitanika.

Zadovoljstvo menadžmenta s provedbom organizacijskih promjena (drugi uzorak) utvrđeno je pomoću MSQ tehnike (prilagođenog Minnesota upitnika za ovu svrhu). MSQ test činilo je deset različitih tvrdnji s kojima se utvrđivao stupanj zadovoljstva menadžera s realizacijom promjena u hotelu. Svaka tvrdnja je imala istu strukturu ocjene važnosti kao i kod Lickertove ljestvice. Veza kao sučeljavanje između stavova zaposlenih prema promjenama i zadovoljstva menadžmenta s promjenama u hotelima utvrđena je s pomoću Pearsonovih koeficijenata korelacije.

Ispitanici, zaposlenici (prvi uzorak) promatrani su kroz dva statistička obilježja prema stručnoj spremi: (1) sa SSS ili nižom, te (2) sa VSS ili višom (magistri, doktori znanosti).

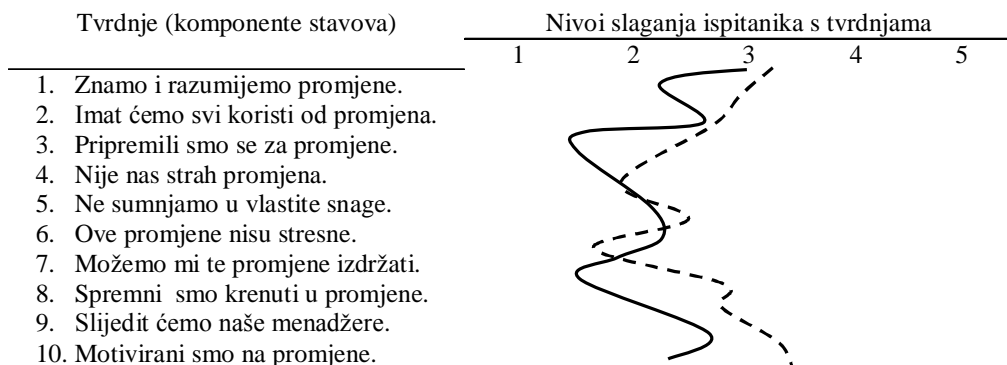
## 6 Rezultati istraživanja

Koristeći ponuđene tvrdnje ispitanicima, utvrđeni su njihovi stavovi tako što su pozicionirali svoja slaganja ili neslaganja s tim tvrdnjama.

### 6.1 Smjer i stabilnost stavova zaposlenih

Nivoi su bili od potpunog neslaganja (1), uglavnom neslaganja (2), slaganja (3), uglavnom slaganja (4), te potpunog slaganja (5). Krivulje stavova ispitanika su predstavljene na Slici 1. Puna crta označava stavove zaposlenika prema promjenama u organizaciji sa visokom stručnom spremom ili više od toga, a isprekidana iste te stavove ispitanika sa srednjom stručnom spremom ili niže od toga. Uzimajući prihvaćene postavke da se negativni stavovi kreću u intervalu nivoa slaganja između 1,0 i 2,9 , te pozitivni od 3,0 do 5,0 onda se može konstatirati da su stavovi zaposlenih prema promjenama u organizacijama bili negativni. Naime, prosječna vrijednost krivulje stavova zaposlenih sa visokom stručnom spremom iznosi 2,34 , a prosječna vrijednost tih stavova zaposlenih sa srednjom stručnom spremom 2,88. Dakle, prosječne vrijednosti obje krivulje stavova zaposlenih prema promjenama zauzimaju prosječne vrijednosti u području formiranja negativnih stavova. Takav negativni smjer stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji u pravilu predstavlja jasan znak otpora prema promjenama kod zaposlenih i uopće nosi karakteristiku negativnog ponašanja zaposlenih u realizaciji tih promjena.

#### SLIKA 1: SMJER I INTENZITET STAVOVA ZAPOSLENIH PREMA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA



Obje krivulje stavova zaposlenih pokazuju dosta značajnu nestabilnost. Koeficijent varijacije krivulje stavova zaposlenih sa srednjom stručnom spremom iznosi 37%, a s visokom 43%. Ovo ukazuje da se radi o prosječnim vrijednostima stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji koji su dosta nestabilni. Samim tim ova spoznaja može menadžmentu ovih organizacija biti korisna, budući da je poznato da se (u konkretnom primjeru) negativni stavovi koji su manje stabilni lakše mijenjaju odnosno da pokazuju manji otpor na mijenjanje prema pozitivnim stavovima.

## 6.2 Odnos komponenata stavova zaposlenih

Pored smjera i stabilnosti stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji, vrijedno je znati i o komponentama, odnosno međudnosima komponenti tih stavova. Stavovi su sastavljeni iz tri komponente. Kognitivna komponenta ukazuje na znanja, informiranost, iskustvo zaposlenih o promjenama u organizaciji, te njihova vjerovanja u te promjene. Afektivna, pak, upućuje na niz emocionalnih stanja zaposlenih prema promjenama u organizaciji (strah, oprez, sumnje, nadanja, očekivanja itd). Konativna komponenta ukazuje na strukturu mogućih akcija zaposlenih i njihov odnos prema tim promjenama. Prve tri tvrdnje označavaju kognitivnu, druge četiri afektivnu, te tri zadnje konativnu komponentu stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji. U Tablici 1. prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacije između prezentiranog zadovoljstva menadžera u hotelskim organizacijama s nivoom i tijekom započetih promjena u tim organizacijama sa utvrđenim stavovima zaposlenih u tim istim organizacijama prema tim promjenama. Koeficijenti korelacije veći od 0,50 ukazuju na značajniju vezu, a iznad 0,75 na jaku međusobnu povezanost. Već se i vizualno na Tablici 1. primjećuje da je u strukturi registriranih stavova zaposlenih najizraženija bila afektivna komponenta koja obilježava i karakter stava (smjer), ali i njegovu stabilnost.

**TABLICA 1: PEARSONOVI KOEFICIJENTI KORELACIJE ODNOSA KOMPONENTATA STAVOVA ZAPOSLENIH I ZADOVOLJSTVA MENAĐŽERA S PROMJENAMA U ORGANIZACIJI**

Zadovoljstvo menadžera s promjenama u organizaciji	Komponente stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji		
	Kognitivna	Afektivna	Konativna
1. Potpuno nezadovoljan	0,31	0,38	0,29
2. Uglavnom nezadovoljan	0,55	0,69	0,41
3. Zadovoljan	0,15	0,51	0,26
4. Uglavnom zadovoljan	0,42	0,23	0,13
5. Potpuno zadovoljan	0,18	0,35	0,20

Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje značajne povezanosti između nezadovoljnih menadžera s promjenama u njihovim organizacijama i kognitivnom komponentom negativnih stavova zaposlenih u tim hotelima (0,55), ali i na postojanje značajne povezanosti zadovoljstvom s tim promjenama u hotelima s afektivnom komponentom stavova zaposlenih (0,51). Afektivna komponenta negativnih stavova zaposlenih prema promjenama u hotelima pokazuje, također, jaku međusobnu povezanost (0,69) s ocjenom menadžera u tim hotelima koji svoje zadovoljstvo s tim promjenama konotiraju lošim tijekomom.

### 6.3 Stavovi zaposlenih i uspješnost promjena u organizaciji

Intenzitet utvrđenih negativnih stavova zaposlenih prema promjenama se može prikazati barem kroz tri stupnja: jako negativni (između 1,0 i 1,5), srednje negativni (između 1,6 i 2,5), te slabo negativni (između 2,6 i 2,9).

U Tablici 2. su prikazani izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije između iskazanog stupnja zadovoljstva menadžera u hotelima s započetim promjenama u organizaciji i poslovanju istih, te utvrđenih negativnih stavova zaposlenih u tim istim hotelima prema tim promjenama.

**TABLICA 2: PEARSONOVI KOEFICIJENTI KORELACIJE STAVOVA ZAPOSLENIH ZADOVOLJSTVA MENADŽERA S PROMJENAMA U ORGANIZACIJI**

Zadovoljstvo menadžera s promjenama u organizaciji	Komponente stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji		
	Kognitivna	Afektivna	Konativna
1. Potpuno nezadovoljan	0,31	0,38	0,29
2. Uglavnom nezadovoljan	0,55	0,69	0,41
3. Zadovoljan	0,15	0,51	0,26
4. Uglavnom zadovoljan	0,42	0,23	0,13
5. Potpuno zadovoljan	0,18	0,35	0,20

Budući da je prosječna vrijednost krivulje stavova svih ispitanika ukazala na negativne stavove srednjeg intenziteta (2,48) prema promjenama u organizaciji, to izračunati Pearsonovi koeficijenti ukazuju na postojanje značajne veze između ovih stavova i iskazanog stupnja potpunog nezadovoljstva menadžera prema promjenama u organizaciji (0,64). Oni također pokazuju i na postojanje jake veze između nešto blažeg oblika tog nezadovoljstva (stupanj 2) sa negativnim stavovima zaposlenika (0,81) prema promjenama u njihovim organizacijama.

## 7 Diskusija

Utvrđeno je da su kod ispitanika, zaposlenih radnika u hotelima formirani negativni stavovi srednjeg intenziteta jakosti prema tekućim promjenama u organizaciji i poslovanju. S druge strane utvrđeno je i da su menadžeri u tim hotelima verbalizirali

svoje negativne ocjene kroz zadovoljstvo s procesom i brzinom tih promjena. Dokazana je i značajna, te jaka veza između stavova zaposlenih i zadovoljstva menadžera s promjenama u organizaciji. Time su potvrđeni rezultati istraživanja koje su prezentirali Dobrea i Gaman da promjene u organizaciji mogu biti učinkovite samo ako je došlo do promjene negativnih stavova zaposlenih, odnosno do jačanja stabilnosti i učvršćivanja pozitivnih stavova (Dobrea & Gaman, 2011). Rezultati ovog istraživanja potvrđuju i znanstvene spoznaje gdje se promjene u organizaciji mogu smatrati konstantom i gdje je realni problem u sferi upravljanja stavovima i ponašanjem zaposlenih (Bold, 2010). Te promjene u organizaciji tako imaju dominantan aspekt u stavovima zaposlenih odnosno primarno u sferi kreiranja organizacijskog života (Dupny, 2002). Rezultati jasno potvrđuju da bi menadžeri prije nego započnu s promjenama u organizaciji trebali imati pouzdane informacije o stavovima zaposlenih prema promjenama, sačiniti strategiju promjene stavova u smjeru ili intenzitetu istih, jer bi tako smanjili rizik od neuspjeha ili lošeg uspjeha realizacije tih promjena. Potvrđuje se da su stavovi zaposlenih presudni u realizaciji inicijative menadžera za promjene koje pokreću i provode u njihovim organizacijama (Elias, 2009). Diskutabilno je pitanje: U kojoj mjeri tako registrirani, negativni stavovi zaposlenih djeluju na nedovoljnu i neprihvatljivu dinamiku organizacijskih promjena? Stavovi zaposlenih sigurno djeluju na tu dinamiku, ali pored stavova vjerojatno još postoji i niz drugih čimbenika iz sfere organizacijskog ponašanja koji to uvjetuju. Sama kvaliteta ponuđenih promjena, te organizacija uvođenja promjena uvjetuje njihovu uspješnost. Rezultati istraživanja ukazuju da su stavovi zaposlenih relativno stabilne mentalne strukture na koje se sigurno može i treba djelovati. Djelujući na znanja zaposlenih o korisnosti promjena u organizaciji jača se kognitivna komponenta. Kroz komuniciranje sa zaposlenima može se djelovati u smjeru jačanja odnosno promjene afektivne komponenta: otklanjanja sumnji i straha od promjena, gubitka posla, osjećaja nesigurnosti i sl. Kroz motivaciju zaposlenih i njihovo aktivno uključivanje kao suradnika timova može se pojačati konativna dimenzija stavova zaposlenih. Nešto značajniju poziciju afektivne komponentu u ovom istraživanju potvrđuju i rezultati do kojih su došli raniji istraživači. Da afektivna komponenta označava određene pravilnosti pojedinca koja uključuje njegove osjećaje, misli i predispozicije da djeluju prema nekim aspektima svog okruženja (Visagie, 2010.).

Ovo istraživanje vjerojatno bi dalo znatno više spoznaja da je ponovljeno s protekom izvjesnog vremena. Naime, na temelju saznanja o stavovima zaposlenih i njihovoj vezi s promjenama u organizaciji, bilo bi vrijedno nastojanje menadžmenta ovih organizacija da sačini program mijenjanja negativnih stavova prema pozitivnim, te jačanja pozitivnih stavova u intenzitetu i stabilnosti. Tako bi se moglo s protekom vremena istražiti u kojoj mjeri su takva nastojanja i promjene u stavovima zaposlenih prema promjenama u organizaciji dovela do mjerljivih i kvalitetnih pomaka u tim promjenama. Također, vrijednim bi bila i spoznaja o izvorima koji su doveli do formiranja evidentnih negativnih stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji kako bi se s pomoću tih spoznaja djelotvornije usmjeravale aktivnosti menadžmenta u smjeru promjene tih stavova. No, to bi svakako zahtijevalo jedno opsežnije istraživanje.



## **8 Zaključak**

Rezultati ovog istraživanja jasno i nedvojbeno upućuju na zaključak da su sva tri postavljena cilja u cijelosti ispunjena. Također i sve tri postavljene hipoteze su potpuno potvrđene. Stavovi zaposlenih prema promjenama u organizaciji iskazani kroz smjer, intenzitet i stabilnost, te kroz korelaciju s verbaliziranim nivoima i stupnjevima zadovoljstva menadžera s tim promjenama upućuju na zaključak da kao takvi predstavljaju bitan čimbenik u realizaciji organizacijskih promjena. Prezentirani stavovi zaposlenih ne razlikuju se statistički značajno prema izabranim obilježjima – stručnoj spremi ispitanika. Kognitivna komponenta se potvrđuje kao izuzetno važna u formiranju stavova što menadžmentu daje dovoljno informacija o mogućim izvorima u mijenjanju evidentnih negativnih stavova zaposlenih. Koliko god bile strateški dobro osmišljene i pripremljene promjene u organizaciji, ako pri tom ne postoje formirani pozitivni stavovi zaposlenih o tim promjenama, vrlo je malo izgleda da će se te promjene realizirati. Stavovi zaposlenih su relativno stabilne mentalne strukture i podložne su tijekom vremena utjecajima iz okruženja, pa time i promjenama kako u smjeru tako i stabilnosti. Menadžeri trebaju ovladati spoznajama o dimenzijama stavova zaposlenih, te aktivno uzeti svoju ulogu u upravljanju tim stavovima.

## 9 Popis literature

- Bareil, C., Savoie, A. & Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort With Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13–24.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.
- Bianey, C., Ulloa, R. & Adams, C. (2004). Attitude Towards Teamwork of Effective Teaming. *Team Performance Management*, 10(7), 145–151.
- Bold, O. (2010). Basic Concepts of Change Management of SMEs. *Journal of Advanced Research in Management*, 1(2), 102–112.
- Cho, J. K. & Perry, J. L. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes. *Review of Public Personnel Administration*, 22 (4), 382–406.
- Deci, E. L. & Ryan, M. R. (2004). *Handbook of Self-determination Research*. Rochester, N.Y.: University of Rochester Press.
- Dobrea, R. & Gaman, A. (2011). Aspects of the Correlation Between Social Responsibility and Competitiveness of Organization. *Revisit, Economic, Seria Management*, 14(1), 236–242.
- Elias, S. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Towards Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Madsen, S., Miller, D. & John, C. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234.
- Rafferty, A. & Simons, R. (2006). An Examination of the Antecedens of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350.
- Visagie, C. (2010). *The Relationship Between Employee Attitudes Towards Planned Organizational Change and Organizational Commitment: An Investigation of a Selected Case Within the South African Telecommunications Industry*. Unpublished master's thesis, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.