UPRAVLJANJE PROMJENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19: PERSPEKTIVA STUDENATA

Prgomet, Katarina

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:587966

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Katarina Prgomet

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19: PERSPEKTIVA STUDENATA

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Katarina Prgomet

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19: PERSPEKTIVA STUDENATA

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010222854

e-mail: kprgomet@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate study in financial management

Katarina Prgomet

CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A STUDENT PERSPECTIVE

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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.* (cc) BY-NC-SA
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: Katarina Prgomet

JMBAG: 0010222854

OIB: 98564979681

e-mail za kontakt: katarinaprgomet13@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, Financijski menadžment

Naslov rada: Upravljanje promjenama u visokom obrazovanju u vrijeme pandemije covid 19: perspektiva studenata

Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 09.09.2021. godine

Potpis Katarina Prgomet

Upravljanje promjenama u viskom obrazovanju u vrijeme pandemije covid-19: perspektiva studenata

SAŽETAK

Svaka organizacija bez obzira na djelatnost s kojom se bavi, godine postojanja ili svoju veličinu primorana je živjeti u sustavu koji je okružuje. Taj sustav čine politička i pravna okolina, kupci i konkurencija koja organizaciji nameće da se prilagođava nastalim promjenama. Stoga, upravljanje promjenama može se promatrati kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja organizacije. Organizacije moraju djelovati na promjene okoline kako bi uspjele zadržati konkurentsku prednost, poboljšale svoj način poslovanja te si osigurale opstanak. Uspješan menadžer trebao bi moći predvidjeti promjene te prevladati otpor zaposlenika u prihvaćanju istih. Cilj ovog rada je istražiti općenito upravljanje promjenama i percepciju studenata o promjenama kroz koje su prošli u svom studijskom životu za vrijeme pandemije virusa covid-19. U teorijskom djelu rada je definiran pojam organizacijske promjene te važnost njezinog provođenja, navedeni su razlozi koji utječu na uvođenje promjena, opisane su reakcije zaposlenika u njihovom provođenju te je navedeno kako menadžer kao glavni inicijator promjena uspijeva prevladati barijere koje se pojavljuju od strane zaposlenika. Nadalje, prikazane su faze u upravljanju promjenama. U empirijskom djelu rada je prikazano istraživanje u kojemu su studenti Ekonomskog fakulteta u Osijeku popunjavali *online* upitnik koji je podijeljen putem društvenih mreža s ciljem prikupljanja informacija o percepciji studenata o promjenama u njihovom studijskom životu izazvanima pandemijom virusa covid-19.

Ključne riječi: upravljanje promjenama, organizacija, otpor zaposlenika, covid-19 pandemija

Change management in higher education during the covid-19 pandemic: a student perspective

ABSTRACT

Every organization, regardless of the activity it is engaged in, years of existence or its size, is forced to live in the system that surrounds it. This system consists of competition, customers, political, legal environment that forces the organization to adapt to the changes. Therefore, change management can be viewed as a process of changing or adapting an organization. Organizations must act on changes in the environment in order to maintain a competitive advantage, improve their way of doing business and ensure their survival. A successful manager should be able to anticipate change and overcome employee resistance in accepting it. The aim of this paper is to explore the general change management and students' perception of the changes they went through in their study life during covid-19. The theoretical part of the paper defines organizational change and the importance of its implementation, states the reasons for the introduction of changes, describes the reactions of employees in their implementation and states how the manager as the main initiator of change manages to overcome barriers that arise from employees. Furthermore, the stages in change management are shown. The empirical part of the paper presents a study in which students of the Faculty of Economics in Osijek filled out an online questionnaire which was distributed via social networks with the aim of collecting information on students' perceptions of changes in their study life through changes during the covid-19 pandemic.

Keywords: change management, organization, employee resistance, covid-19 pandemic

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Promjene u organizaciji 2

2.1. Definiranje organizacijske promjene i važnost njezinog provođenja 2

2.2. Razlozi uvođenja promjena 3

3. Faktori o kojima ovisi realizacija promjene u organizaciji 5

3.1. Značaj menadžera u provođenju promjena 5

3.2. Uloga zaposlenika za uspješno uvođenje promjena 6

4. Faze u procesu upravljanja promjenama 8

4.1. Načini smanjivanja otpora zaposlenika prema promjenama 8

4.1.1. Organizacijska kultura kao snažan čimbenik u prevladavanju otpora 9

5. Utjecaj pandemije covid-19 virusa na djelatnost visokog obrazovanja 11

6. Empirijsko istraživanje 13

6.1. Metodologija istraživanja 13

6.2. Analiza rezultata istraživanja 14

7. Rasprava i zaključak 23

Literatura 25

Popis tablica 27

Popis grafikona 27

Prilozi 28

1. Uvod

U modernom dobu promjene su sastavni dio života kako pojedinca tako i organizacije. Stoga, upravljanje promjenama predstavlja izazov odnosno borbu za opstanak te menadžeri kao glavni akteri moraju se nositi sa svime što im se nađe na putu kako bi ostvarili postavljene ciljeve i osigurali opstanak poduzeća. Organizacije reagiraju na okolinu te i najmanji vanjski činitelj može imati značajan utjecaj na funkcioniranje organizacije. Stoga, kada dođe vrijeme za promjenu u organizaciji uloge zaposlenika i menadžera su važne za uspjeh procesa prilagodbe i provođenja promjena. Naime, najčešće su menadžeri inicijatori promjena te kao takvi trebaju objasniti zaposlenicima što će im promjena donijeti te kako će utjecati na njih. Shodno tome, ciljevi ovog rada su istražiti općenito upravljanje promjenama te empirijskim istraživanjem ispitati kako su se studenti osjećali kada su nastupile promjene u njihovom studijskom životu uzorkovane pandemijom virusa covid-19 te kako su zadovoljni provedbom promjene. Nadalje, struktura ovog završnog rada je podijeljena u sedam poglavlja. U uvodu su definirani predmet istraživanja i ciljevi. Definiranje organizacijske promjene i važnost njezinog provođenja te razlozi uvođenja promjena objašnjeni su u poglavlju „ Promjene u organizaciji“. Zatim značaj menadžera u provođenju promjena i uloga zaposlenika za uspješno uvođenje promjena objašnjeni su u poglavlju „Faktori o kojima ovisi realizacija promjene u organizaciji“. Nadalje, u poglavlju „Faze u procesu upravljanja promjenama“ navedeni su načini smanjivanja otpora zaposlenika prema promjenama te je objašnjena organizacijska kultura kao snažan čimbenik u prevladavanju otpora. U poglavlju „Utjecaj pandemije covid-19 virusa na djelatnost visokog obrazovanja“ objašnjeno je kroz koje je promjene prošao obrazovni sustav od početka pandemije. Zatim, na kraju završnog rada prikazani su rezultati empirijskog istraživanja i donesen je zaključak te je prikazan popis korištene literature, tablica i grafikona.

2. Promjene u organizaciji

Organizacije se suočavaju s promjenama u svakom području poslovanja, stoga ako žele konkurirati u globalnoj areni moraju se prilagođavati okolini u kojoj posluju (Dujanić, 2004).

U nastavku rada je definirana organizacijska promjena te važnost njezinog provođenja, zatim su objašnjeni razlozi uvođenja promjena.

2.1. Definiranje organizacijske promjene i važnost njezinog provođenja

U današnjem, modernom svijetu organizacije su izložene više no ikada raznim promjenama. Globalizacija, veliki napredak tehnologije, različite potrebe kupaca i snažna konkurencija su samo neki od čimbenika koji suočavaju organizacije s raznim izazovima. Ti izazovi tjeraju organizacije na promjene jer samo organizacije koje se uspiju prilagoditi opstaju, dok drugi propadaju. Stoga se kaže kako je ključ uspjeha upravo u upravljanju promjenama.

Život svake organizacije je turbulentno razdoblje u kojem je organizacija izložena stalnim promjenama koje čak postanu načinom života organizacije. Prema Certu organizacijske promjene moglo bi se definirati kao „proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije“. Prema Daftu se pod organizacijskim promjenama podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije (Sikavica, Novak, 1999:533).

Prema Alfireviću (2000) općenito gledano, organizacijska se promjena može definirati kao proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline. Proces prijelaza između starog i novog rješenja je razdoblje kojemu treba oprezno pristupiti jer stara se organizacija urušava, dok nova još nije u potpunosti izgrađena. Zato je važno pažljivo planirati, uvoditi i kontrolirati odnosno upravljati organizacijskom promjenom, a ne dozvoliti da se promjena odvija svojim tijekom. Stoga, može se reći kako su ciljevi toga procesa osigurati funkcioniranje organizacije za vrijeme tranzicije te usmjeravati proces promjena prema zadanim ciljevima.

Neke organizacije razvijaju se, rastu i opstaju, imaju svoju tradiciju, dok neke organizacije propadaju. Postavlja se pitanje zašto su neke organizacije uspješnije od drugih? Odgovor na pitanje može se pronaći u činjenici kako uspješne organizacije uspijevaju pravovremeno reagirati na nastale promjene te se prilagoditi okolini, a sve s ciljem stvaranja i održavanja konkurentske prednosti i postizanja dugovječnosti. Upravo stoga uspješna prilagodba organizacije na promjene i zahtjeve okoline postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti te izvor dugovječnosti organizacije (Aleksić, 2009).

Sikavica i Novak (1999) smatraju da, iako su organizacijske promjene najčešće potaknute utjecajem vanjskih čimbenika koji djeluju na organizaciju, neizbježnost promjena proizlazi iz trajne potrebe organizacije za uspjehom. Strah za opstankom i želja za uspjehom tjeraju organizacije na promjene.

2.2.Razlozi uvođenja promjena

Promjena u djelovanju bilo kojeg činitelja može biti uzrokom organizacijske promjene, ali su u nastavku razmotreni samo oni činitelji koji predstavljaju najčešće izvore organizacijskih promjena (Žugaj et al., 2004:158):

1) Dinamičnost tržišta
2) Nove tehnologije
3) Društveno-ekonomski trendovi
4) Promjena strategije
5) Proces organizacijskog rasta
6) Organizacijske krize i problemi kao neposredni pokretači organizacijskih promjena

1) Dinamičnost tržišta

Posljednjih se desetljeća povećala dinamičnost tržišta te se tako povećao i njegov značaj i utjecaj na poduzeće kao izvora organizacijskih promjena. Oduvijek su poduzeća primorana natjecati se s konkurencijom međutim priroda konkurencije odnosno njezini tipovi, izvor i intenzitet se ubrzano mijenjaju. Poduzeća bilo da su velika ili mala s ulaskom na svjetsko tržište susreću se s prednostima takvog tržišta ali i s problemima. Svako poduzeće na svjetskom tržištu mora se natjecati s kompanijama iz cijeloga svijeta. Tržište kao i ostali činitelji okoline, neće jednako utjecati niti imati jednaki intenzitet djelovanja na svakoj organizaciji. Što znači da neke organizacije posluju u relativno statičnim okolinama dok su druge izložene čestim promjenama u zakonodavstvu, neprestanom mijenjanju preferencija potrošača, problema u opskrbljivanju sirovine i drugim.

2) Nove tehnologije

Zbog sve bržeg razvoja znanosti i znanstvenih dostignuća teško je organizacijama uvijek predvidjeti daljnji razvoj ili primjenu novih tehnologija. Kako usvojiti novu tehnologiju te prilagoditi organizaciju njezinoj primjeni predstavlja trajni izazov menadžmenta poduzeća. Poduzeća mogu planski ili prisilno uvoditi nove tehnologije. Može se pratiti razvoj novih

tehnologija te se tako planski primjenjivati i provoditi potrebne organizacijske promjene ili pak poduzeća mogu biti prisiljena na uvođenje novih tehnologija. Tržište je izvor s kojeg dolazi prisila. Naime, nove tehnologije podižu konkurentsku sposobnost te tako istiskuju poduzeća koja tehnološki zaostaju. Nadalje, uvođenjem nove tehnologije bit će potrebna nova znanja i vještine zaposlenika i menadžera što znači da će poduzeća morati investirati u obrazovanje svojih zaposlenika.

3) Društveno ekonomski trendovi

Smatra se kako su tržište i tehnologija najveći izazivači promjena, no mnogi autori navode i neka kretanja u društvu i ekonomiji kao bitne činitelje okoline o kojima treba voditi računa ako se na vrijeme žele anticipirati potrebe za promjenama. Robbins (1993:663), kako je navedeno u radu Žugaj et al. (2004:160), smatra važnim ove društvene trendove: promjene u prirodi radne snage, ekonomski šokovi, socijalni trendovi i svjetska politika.

4) Promjena strategije

Promjene u okolini, a posebice promjene na tržištu ili posljedice organizacijskog rasta dovest će i do promjene strategije. Promjena strategije će ostaviti najviše traga na organizaciji jer zahtjeva velike zahvate ili potpuno preoblikovanje organizacije. Promjena strategije često može biti posljedica promjene osoba u menadžmentu na najvišoj razini ili pak do promjene menadžmenta dolazi radi potrebe za novom strategijom.

5) Proces organizacijskog rasta

Organizacijski rast je proces kvantitativnog povećanja poduzeća. Postoji niz faza od kojih se sastoji životni ciklus poduzeća. Svaku fazu karakterizira dominantna tema i skup problema, odnosno pitanja, a prethodi joj i iza nje slijedi period tranzicije koji se naziva kriza rasta.

3. Faktori o kojima ovisi realizacija promjene u organizaciji

Kako bi promjena bila uspješno provedena i prihvaćena, važnu ulogu u tom procesu imaju menadžeri i zaposlenici. Stoga, u nastavku rada je objašnjen značaj menadžera i uloga zaposlenika za uspješno uvođenje promjena.

3.1. Značaj menadžera u provođenju promjena

Dujanić (2004) smatra da promjenjivo okruženje u kojem menadžeri posluju nameće im da moraju naučiti oblikovati organizaciju kako bi mogli pravovremeno reagirati te ostvariti postavljene ciljeve. Prilikom uvođenja promjene u organizaciju, menadžeri se izravno susreću s Newtonovim zakonom inercije: "tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni". Na putu učinkovitog provođenja promjene pobornici promjena susresti će se sa sumnjičavošću, ljutnjom, otporom pa i sabotažom. Menadžeri su dobro upoznati sa situacijama u kojima ne mogu učiniti ništa jer im okruženje ne dopušta odnosno situacije u kojima poduzeće ne želi prihvatiti promjenu. Problem stvaraju ljudi koji zbog svojih interesa blokiraju potrebne aktivnosti prilikom uvođenja promjene. Pojedinci zbog svojih osobnih ciljeva onemogućavaju ostvarenje ciljeva poduzeća.

Kuleš (2011) smatra da je jako važno na pravilan način objasni zaposlenicima što zapravo za njih znače promjene. Menadžeri u poslovnim organizacijama imaju dužnost uputiti zaposlenike što im promjene nose te o menadžerima ovise reakcije zaposlenika na uvođenje promjena odnosno hoće li prihvatiti promjenu lakše ili teže. Promjena može utjecati na zaposlenike iz više odjela iste organizacije, stoga je potrebno dobro promisliti kome će se dati uloga sponzora, a komu uloga pokretača promjene. Sponzor je osoba koja se brine o tome da se promijeni njegovo djelovanje, ali i zaposleni na koje se te promjene odnose. Pokretač je promjene osoba koja je zadužena za planiranje i provođenje promjene. Važno je dobro procijeniti vrijeme uvođenja promjene te način na koji će se uvesti promjena. Ako poduzeće želi opstati u svom okruženju i općenito na tržištu promjene su nužne te su sastavni dio poslovanja. Potrebni su mjeseci rada, a ponekad i godine kako bi se uvela promjena. Može se učiniti kako je razdoblje od nekoliko godina predugo, no bolje da uvođenje promjene traje dulje nego da se promjena uvede u roku kraćem od onoga koje je menadžerima i zaposlenicima potrebno da joj se prilagode.

Tijekom provođenja promjena menadžer kao inicijator njihovog provođenja mora obratiti pažnju na tri ključne stvari. „Prvo, on mora znati što treba promijeniti u organizaciji. Drugo, on mora pouzdano utvrditi koliku količinu promjena zaposleni mogu podnijeti. I treće, on mora

znati da promjene treba uvoditi postupno, pripremajući zaposlene na promjene“ (Sikavica, Novak, 1999:551).

3.2.Uloga zaposlenika za uspješno uvođenje promjena

Prema Belak i Ušljebrka (2014) moderno doba donosi brojne izazove s kojima se susreće menadžment pa je tako jedan od izazova stvaranje organizacijske sposobnosti za provedbu organizacijskih promjena. Bilo da je riječ o uvođenju nove tehnologije, promjeni strategije ili organizacijske kulture svaka organizacijska promjena implicira individualnu promjenu. Stoga, ljudi se mogu promatrati kao osnovni i ključni resurs svake organizacije te jedino ako zaposlenici prihvate promjenu doći će do njezine realizacije jer ako se ne dogodi promjena u onima koju ju sačinjavaju nije moguće očekivati ni promjenu na razini organizacije. Naime, početak i kraj organizacijske promjene mora se vidjeti u promjeni čovjeka, njegovog stava, načina razmišljanja i njegova ponašanja. Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja.

Međutim, u pravilu uvođenje promjena će izazvati pružanje otpora od strane zaposlenika što je zapravo prirodna reakcija ljudi koja nastaje u strahu od nepoznatog. Svaka promjena sa sobom donosi određenu dozu neizvjesnosti i rizika te upravo zato većina ljudi osjeća strah od promjena. Općenito gledano, ljudi vole rutine i osjećaju se sigurnije u situacijama koje su im poznate te u kojima mogu predvidjeti slijed događaja nego u novim, nepoznatim situacijama. No, nisu svi ljudi isti. Stoga neće ni isto reagirati na promjene pa tako postoji tri skupine nejednake veličine (Sikavica, Novak 1999):

- Ljudi koji brzo prihvaćaju promjene – većinom je to manja skupina ljudi koja se bez posebnih teškoća prilagođava promjenama. Koliko će ova skupina ljudi biti velika ponajprije ovisi o tome koje posljedici će promjena ostaviti na njih i njihov položaj. U pravilu, mladi, obrazovani i neopterećeni ljudi najčešće pripadaju ovoj skupini jer imaju puno znanja koje im omogućava lakše prihvaćanje i prilagodbu na promjenu.
- Ljudi koji će na početku pružati otpor promjenama – ovo je najbrojnija skupina čiji članovi i nisu toliko sigurni u sebe, svoja znanja i sposobnosti te će na početku uvođenja promjena pružati otpor. No, kako vrijeme bude prolazilo te shvate kako će promjena utjecati na njih i što im promjena donosi njihov otpor će slabiti. Trebat će vremena za prilagodbu, nevoljko će ali ipak prihvatiti promjene.
- Ljudi koji veoma teško prihvaćaju promjena – ovo je najmalobrojnija skupina i njezini članovi se jako teško privikavaju, potrebno im je jako puno vremena, a ponekad nikada

ni ne prihvate promjenu. Velikom otporu pridonosi nedovoljno znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika koje će biti potrebne s uvođenjem promjena. Upravo će to biti uzrok upornom odbijanju promjena, što je sasvim razumljivo ako se promatra iz perspektive pojedinca. Ipak, radi se o njemu samome i njegovoj budućnosti.

Otporom zaposlenika smatra se bilo kakvo ponašanje kojim se želi zadržati status quo, odnosno trenutno stanje u organizaciji. Zaposlenici na različite načine pokazuju otpor prema promjenama, a neki od njih su: izbjegavanje zadataka, nedovoljna produktivnost, ostavke, sabotaže i slično. Sve navedeno ponašanje će poduzeću stvoriti troškove. Stoga, važno je osigurati ljudsku prilagodbu na tranziciju (Belak, Ušljebrka 2014).

Koliko su ljudi bitni za uspjeh tijekom uvođenja promjena najbolje se ogleda u tome kako neće ništa biti od promjene ako članovi organizacije ne prihvate istu. Može menadžment definirati što treba promijeniti i sve isplanirati, no nema ništa od toga ako ljudi ne prihvate promjenu.

4. Faze u procesu upravljanja promjenama

Kurt Lewin navodi kako tijekom procesa promjena organizacija obično prolazi kroz navedene faze:

Faza odmrzavanja – faza u kojoj se stvara motivacija za promjenu, stvara se situacija u kojoj je svima vidljiva potreba za promjenom te se surađuje sa zagovornicima promjena koji na istu gledaju s entuzijazmom.

Mijenjanje – nastoje se prikazati pozitivni učinci promjene, razvijaju se nove vrijednosti, stavovi, ponašanja te se nastoje asimilirati nove informacije.

Ponovno zamrzavanje – institucionalizacijom novih oblika ponašanja zaleđuje se usvojeno novo ponašanje koje se mora stalno primjenjivati. Ovom fazom se sprječava povratak na staro.[1]

4.1. Načini smanjivanja otpora zaposlenika prema promjenama

Postoji nekoliko načina kako smanjiti otpor zaposlenika prema promjenama. Sikavica i Novak (1999) navode sljedeće:

- Izbjegavanje iznenađenja – ukoliko se zaposlenike ne informira na vrijeme o uvođenju promjena i najmanje promjene nailazit će na otpor iako imaju beznačajne posljedice za zaposlene. Čak i veće promjene će se uspjeti lakše provesti ako se zaposlenima da pravovremena informacija o promjenama koje će se dogoditi. Bitno je zaposlenima dati dovoljno vremena za pripremanje provođenja promjene te će se tako smanjiti otpor prema promjeni. Stoga, menadžeri trebaju izbjegavati iznenađenja kada planiraju provesti promjenu bez obzira na posljedice koje će ta promjena izazvati u organizaciji.
- Podupiranje stvarnog razumijevanja promjena – ako zaposlenici dobro razumiju promjenu onda otpada i strah od neizvjesnosti od osobnog gubitka. Iako je teško govoriti o promjeni u kojoj netko ne dobiva, a netko ne gubi. Glavno je pitanje je li veći broj onih koji gube ili onih koji dobivaju te će o tome ovisiti jačina otpora prema promjenama.
- Stvaranje uvjeta za provođenje promjena – veže se uz pozitivan stav menadžmenta prema promjenama. Ako menadžment iskreno želi promjenama povećati ukupnu djelotvornost organizacije, tada će to biti poticaj zaposlenima da prihvate promjene.

[1] Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Menadžment. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_111.pdf_(pristupljeno: 15.04.2021.)

- Izvođenje probnih promjena – period u kojem zaposlenici žive s promjenom i na nju se privikavaju prije nego što se donese konačna odluka hoće li se promjena uvesti ili ne. Može se reći kako je ovaj probni period najbolja prilika za zaposlenike da se upoznaju s promjenom i riješe se straha od eventualnih negativnih posljedica za njih osobno.

Belak i Ušljebrka (2014) smatraju da zaposlenici pružaju otpor zbog svoje nesigurnosti, nepovjerenja te osjećaja ugroženosti jer nemaju kontrolu nad procesom promjene. Ako menadžeri žele da promjena bude prihvaćena od strane zaposlenika moraju utjecati na njihov stav jer o njemu ovisi hoće li promjena biti prihvaćana ili ne. Na stav zaposlenika najbolje se može utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koje oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova.

4.1.1. Organizacijska kultura kao snažan čimbenik u prevladavanju otpora

Postoji puno definicija organizacijske kulture, no u ovom radu će se navesti nekoliko.

Tablica 1: Definicije organizacijske kulture

„Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji“ (Petz, Šulak, 1991; 97)
„Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije“ (Kavčić, 1992; 498)
„Organizacijska se kultura izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda“ (Cingula, 1992; 498)
„Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnos spram rada i same organizacije“ (Bennet, 1994; 101)

Izvor: izrada autorice prema Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija.* Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike.

Prema Brčić (2002) organizacijske vrijednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, dok organizacijske norme se izražavaju kroz ponašanje koje su drugi prihvatili. Vrijednosti i norme koje jednom budu usvojene u organizaciji postaju trajno dijelom organizacijske kulture u organizaciji. Jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji

čine trajnost organizacijske kulture te organizacije. Smatra se kako organizacijska kultura utječe na zaposlenikovu privrženost organizaciji te povećava konzistenciju ponašanja zaposlenika. Ako se organizacijska kultura promatra iz perspektive zaposlenika onda je organizacijska kultura vrijedna jer upućuje kako posao valja obaviti, što je važno u poslovnom sustavu te smanjuje dvosmislenost.

Žugaj et al. (2004) smatraju da je kultura poduzeća jednako važna za pojedinca u organizaciji kao i za poslovnu strategiju. Kultura je važna za poslovnu strategiju jer utječe na odabir strategije te predstavlja jedan od načina kako ostvariti odabranu strategiju. Kako bi poduzeće uspjelo implementirati i izvršiti poslovne strategije što je od ključne važnosti za uspjeh poduzeća zahtjeva se mobilizacija cjelokupne kulture poduzeća. Stoga važno je organizacijsku kulturu tretirati kao osjetljiv i značajan činitelj poslovne strategije i tržišnog uspjeha. Osim toga, kultura je činitelj koji nastaje i djeluje kroz generacije.

Nadalje, kultura se može promatrati kao moćna sila u organizacijama toliko moćna da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Menadžeri formiraju organizacijsku kulturu te su odgovorni za njezino održavanje. Kako bi organizacija uspješno poslovala bitno je zadovoljstvo i motivacija njezinih članova koja se ogleda u njihovoj usklađenosti s kulturom organizacije. Organiziranje kao funkcija menadžmenta pretvara planove u aktivnosti. Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi i realizirali planovi menadžment treba uskladiti ljudske i materijalne resurse, organizirati podjelu rada, delegirati konkretne zadatke i odgovornosti kako pojedinaca, tako i grupa. Ljudi su ključni čimbenik u nastojanju ostvarenja organizacijskih ciljeva i planova. Stoga, bitno je osigurati uvjete koji će ih motivirati (Žugaj et al., 2004).

S obzirom da organizacijska kultura može utjecati na ponašanje i stav zaposlenika, dolazi se do zaključka kako organizacijska kultura ima presudno značenje u izgradnji organizacijske spremnosti za uspješno provođenje promjena (Belak, Ušljebrka 2014).

Rezimirajući sve navedeno može se zaključi kako je menadžment taj koji utječe na stvaranje organizacijske kulture te postavlja određena uvjerenja i stavove kako i što treba raditi te što je ispravno, a što ne. Kada jednom ljudi prihvate određene stavove oni postaju djelom organizacijske kulture te se teško mijenjaju, a samim time utječu i na djelotvornost menadžmenta u uspješnom provođenju promjena.

5. Utjecaj pandemije covid-19 virusa na djelatnost visokog obrazovanja

Tonković et al. (2020) smatraju kako je pandemija covid-19 utjecala na sustav obrazovanja diljem svijeta. No, brzim uključivanjem u *online* nastavu fakulteti se nastoje prilagoditi i ublažiti moguće štete u nastaloj situaciji. Nikad do sad nije bilo situacije koja bi na globalnoj razini potakla toliko zemalja na slične korake u obrazovanju i na društvenoj razini. *Online* nastava je postala nezaobilazna u trenutnoj globalnoj situaciji u kojoj vlada pandemija.

Bačić, Krstinić (2020) smatraju da se pojavila potreba za otkrivanjem različitih metoda kao i procjenom uspješnosti poučavanja „na daljinu". Nastavnici i studenti diljem svijeta su se suočili s možda i najvećim izazovom dosad, u kratkom vremenu se prilagoditi dostupnim platformama i jednako tako prihvatiti kako prednosti tako i mane *online* nastave. Isto tako se mora naglasiti da dobro iskustvo *online* učenja nije nužno vezano uz tehnologiju koja je izabirana, već uz način na koji se nastavnici i studenti posvete tom podučavanju.

Na početku pandemije brzi prijelaz na online nastavu i ispite otežao je posao nastavnicima i studentima te su nastupile brojne promjene u odnosu na klasičan način izvođenja nastave (Kučina Softić, 2021):

- Nastavnici koji do tada nisu koristili digitalne alate u svojoj nastavi, našli su se pred problemom – kako organizirati nastavu i koje alate koristiti.
- Nastavnici koji su i prije koristili e-učenje, lakše i brže su prebacili nastavu u online okruženje.
- Većina nastave ide u smjeru predavanja koja se prenose uživo *online*
- Dolazi do porasta korištenja videokonferencijskih alata (Adobe Connect, Microsoft teams, BigBlueButton, Zoom, Jitsi, Google Suite….)
- Nemogućnost održavanje praktične nastave – vježbi i praktikuma, terenske nastave
- Tehnička pitanja – neka učilišta nemaju odgovarajuću infrastrukturu, nastavnici i studenti nemaju odgovarajući internet ili opremu (računala/tablete, kamere, mikrofon i slušalice)
- Nedostatak digitalnih vještina nastavnika rezultirao je niskom uporabom mogućnosti digitalnih tehnologija, velikim opterećenjem i stresom
- Nedostatak digitalnih vještina studenata rezultirao je zbunjenošću i velikim stresom

- *Online* usmeni i pismeni ispiti - dodatni stres za studente (nemaju dobre tehničke uvjete, prvo iskustvo, nedostatak informacija i probnih testova)

Begović Kovač (2020) navodi kako se pojavila potreba za online ispitima pojavile su se i mnoge nedoumice za nastavnike poput pitanja:

- Koliko bi ispit trebao trajati?
- Trebaju li svi studenti pisati ispit u isto vrijeme?
- Kako nadgledati ispit?
- Hoće li studenti varati?

Moguće je zaključiti kako je izazov u razdoblju pandemije održati kvalitetu studija prema kriterijima uspostavljenim i zadanim akreditacijom sveučilišnog studijskog programa (Šušak, 2021). Naime, prebrzo je promjena nastupila te nije bilo dovoljno vremena za pripremu, a i tehnički uvjeti studenata su različiti te tijekom provođenja promjene nemaju svi iste uvijete rada od kuće te s psihološkog aspekta ne prihvaćaju svi jednako promjenu. U nastavku rada je prikazano istraživanje u kojem se analizira kako su se studenti Ekonomskog fakulteta u Osijeku snašli u novonastaloj situaciji.

6. Empirijsko istraživanje

6.1. Metodologija istraživanja

Predmet istraživanja je perspektiva studenata o promjenama u njihovom studijskom životu kroz promjene koje su se dogodile za vrijeme pandemije covid-19. Ispituje se kvaliteta provođenja preporuka HZJZ, uloga uprave fakulteta u nastaloj situaciji, provedba i kvaliteta izvedbe *online* nastave, tehnološki uvjeti, komunikacija profesora i studenata, opterećenje studenata *online* nastavom za vrijeme karantene, načini polaganja kolokvija/ispita te zadovoljstvo, stavovi i emocije studenata.

Cilj istraživanja je istražiti kako su se studenti osjećali kada je nastupila promjena te kako su zadovoljni provedbom promjene.

Metoda prikupljanja podataka u ovom radu je *online* upitnik koji je podijeljen putem društvenih mreža studentima Ekonomskog fakulteta u Osijeku. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 37 studenata od kojih je 29 studentica odnosno 78,38% i 8 studenata odnosno 21,62%. Zatim, najvećim dijelom su pripadali dobnoj skupini od 18-25 godina njih 34 odnosno 91.89% ispitanika, dok skupini od 26-35 godina pripada jedna osoba odnosno 2,70 % te dobnoj skupini >35 godina pripada dvije osobe odnosno 5,41% od ukupno 37 ispitanika.

Raspodjela ispitanika prema razini studija i godini studija je sljedeća:

a) Razina studija

- 37,84% ispitanika studira na preddiplomskoj razini studija
- 62,16% ispitanika studira na diplomskoj razini studija

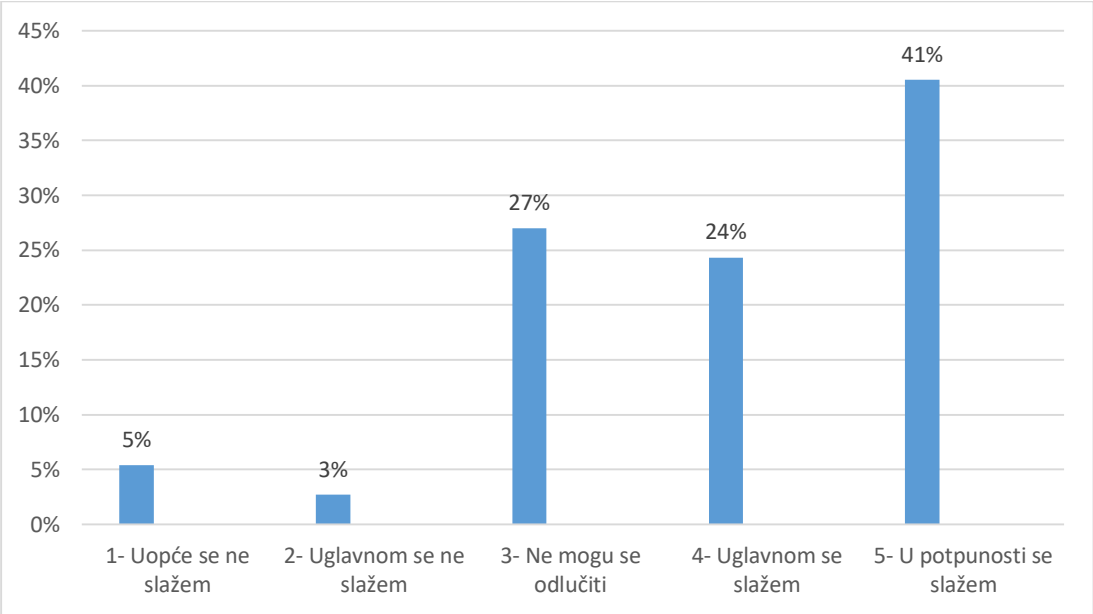
b) Godina studija

- Prvu godinu studija pohađa 8,11% ispitanika
- Drugu godinu studija pohađa 5,41% ispitanika
- Treću godinu studija pohađa 24,32% ispitanika
- Četvrtu godinu studija pohađa 51,35% ispitanika
- Petu godinu studija pohađa 10,81% ispitanika

Istraživanje je bilo anonimno pod naslovom „Promjene u studijskom životu za vrijeme covid-19“.

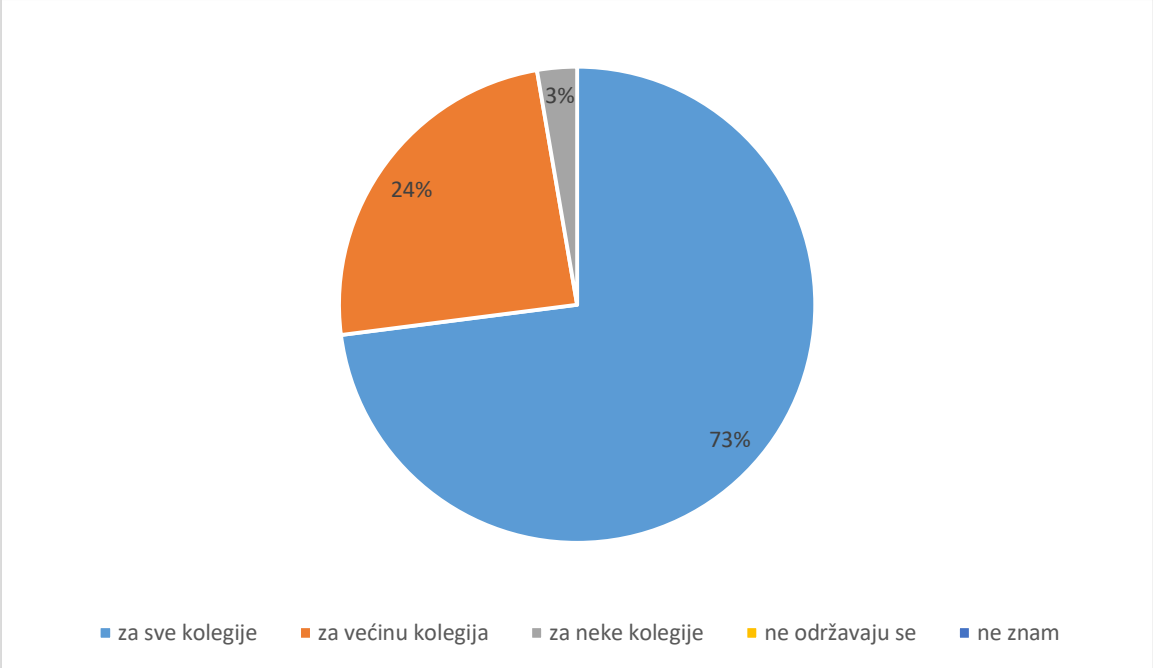
6.2.Analiza rezultata istraživanja

Grafikon 1: Uprava je pravovremeno donosila odluke i obavještavala nas o istim



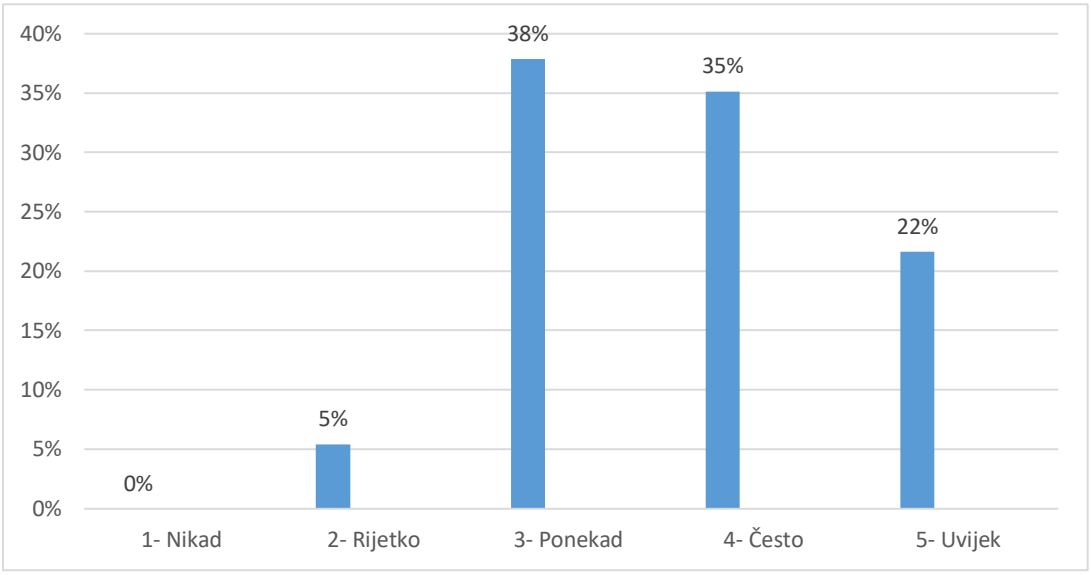
Izvor: izradila autorica

Grafikon 2: Održavaju se online predavanja



Izvor: izradila autorica

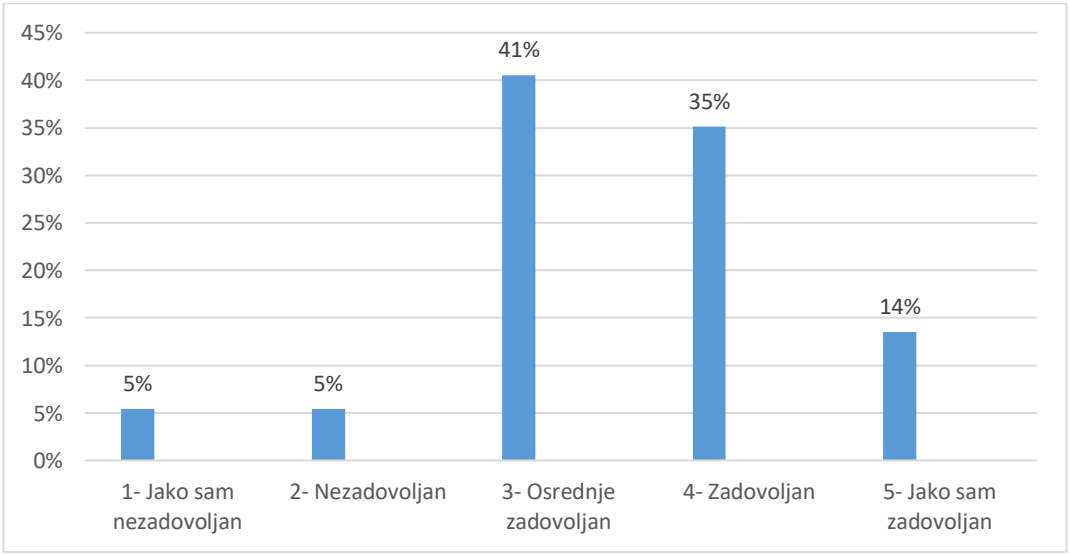
Grafikon 3: Bilježi se prisutnost na online predavanjima



Izvor: izradila autorica

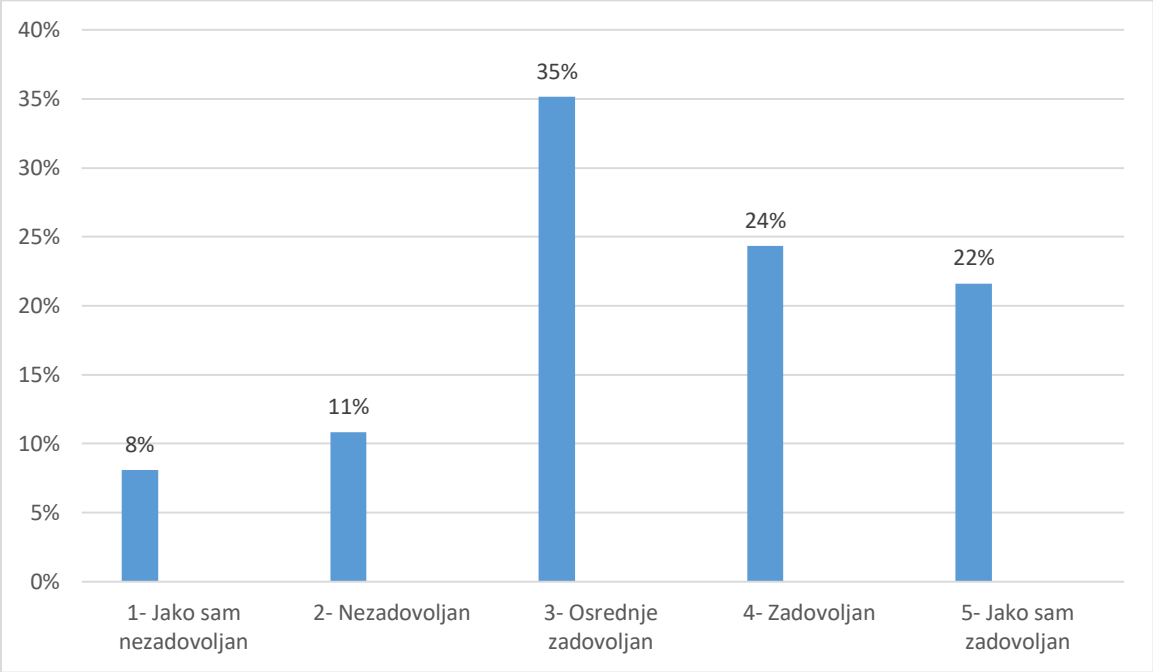
Ispitanike se pitalo smatraju li da je došlo do poboljšanja kod vlastitih i profesorovih digitalnih kompetencija u 2021. godini u odnosu na karantenu 2020. godine. Prikupljeni podaci prikazuju kako 65% ispitanika smatra da su im se poboljšale digitalne kompetencije dok se njih 35% izjasnilo kako smatraju da im se nisu poboljšale digitalne kompetencije. Zatim, 89% ispitanika smatra kako su se profesorove digitalne kompetencije poboljšale dok 11% ispitanika smatra kako nije došlo do poboljšanja profesorovih digitalnih kompetencija. Vidljivo je kako većina ispitanika smatra da je uvođenje *online* nastave dovelo do poboljšanja vlastitih i profesorovih digitalnih kompetencija.

Grafikon 4: Kvaliteta izvedbe predavanja



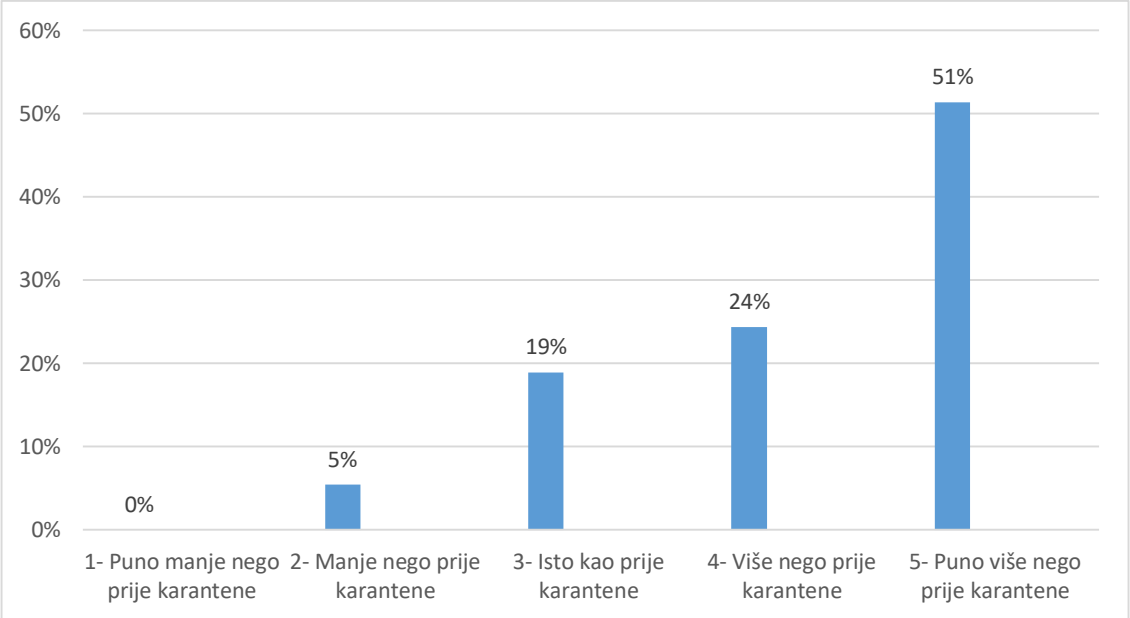
Izvor: izradila autorica

Grafikon 5: Kvaliteta izvedbe seminara i vježbi



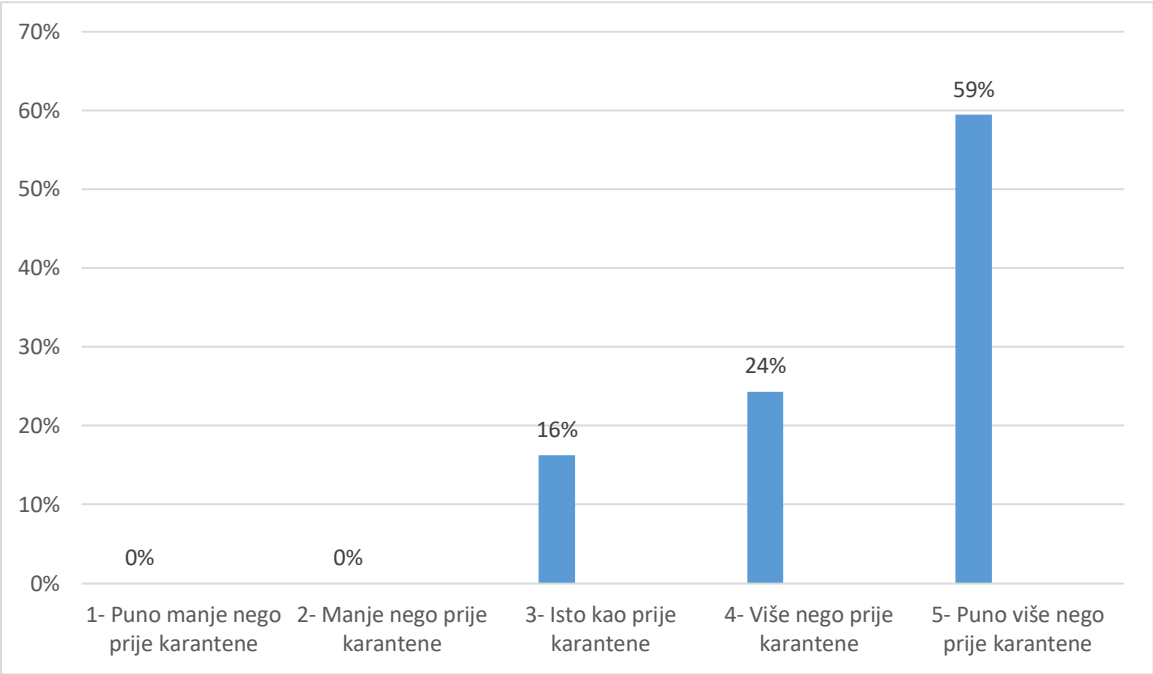
Izvor: izradila autorica

Grafikon 6: Opterećenje nastavnim procesom



Izvor: izradila autorica

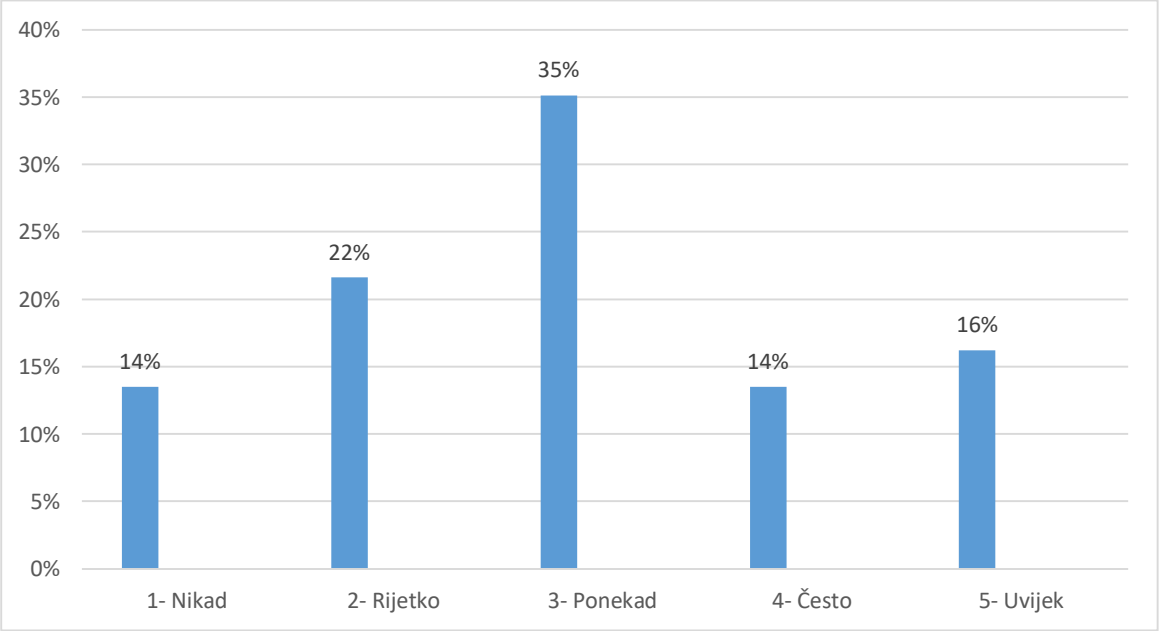
Grafikon 7: Opterećenje seminarima, prezentacijama i sl.



Izvor: izradila autorica

Uvođenjem *online* nastave došlo je do različitog opterećenja u izvršavanju studentskih obveza. Stoga, pitalo se studente o opterećenju samostalnim učenjem, a iz prikupljenih rezultata je vidljivo kako njih 65% smatra da su imali puno veće opterećenje nego prije karantene, zatim njih 30% smatraju da je opterećenje isto kao i prije karantene te njih 5% smatraju da je opterećenje puno manje nego prije karantene.

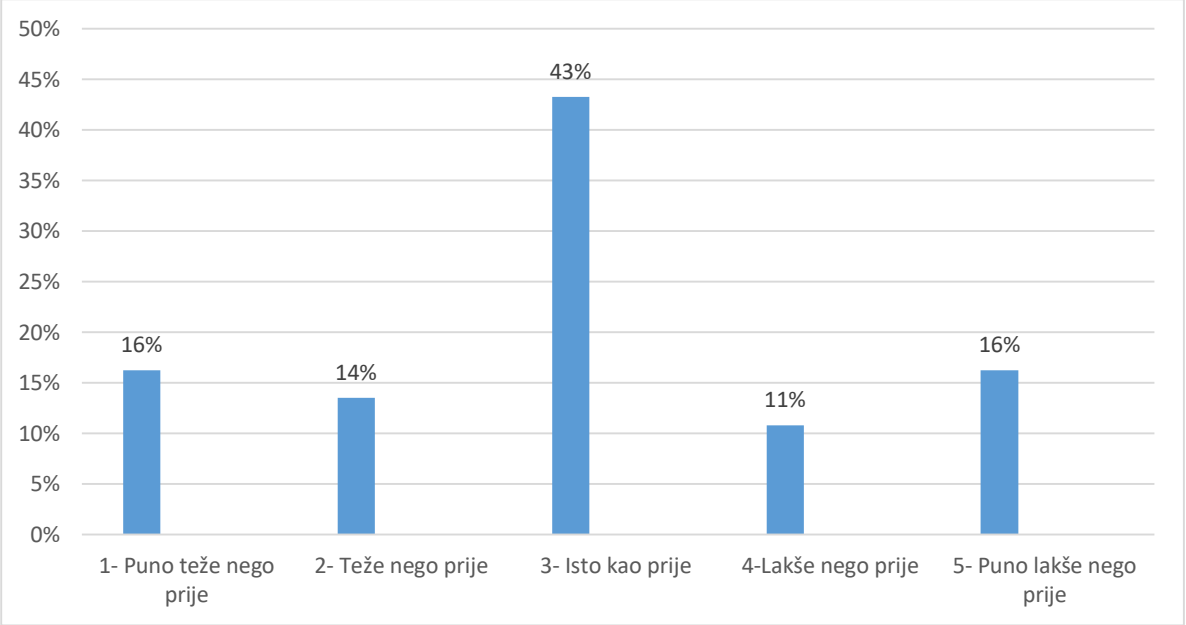
Grafikon 8: Organizirano je polaganje kolegija online



Izvor: izradila autorica

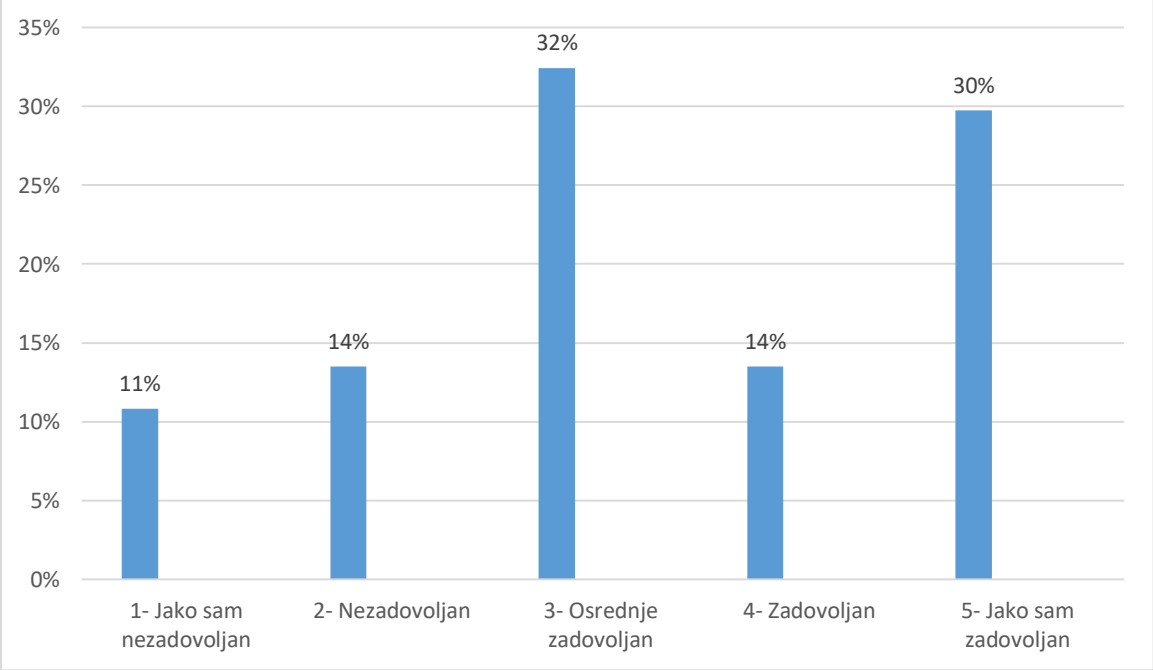
Većina studenata je odgovorila kako su morali uvijek i često imati uključene kamere i mikrofone za vrijeme polaganja kolokvija/ispita njih 78%, dok je 16% studenata odgovorilo ponekad te rijetko njih 6%. Nema studenata koji su odgovorili da nikada nisu morali imati uključene kamere i mikrofone za vrijeme kolokvija/ispita.

Grafikon 9: Teže mi je savladati gradivo jer su predavanja online



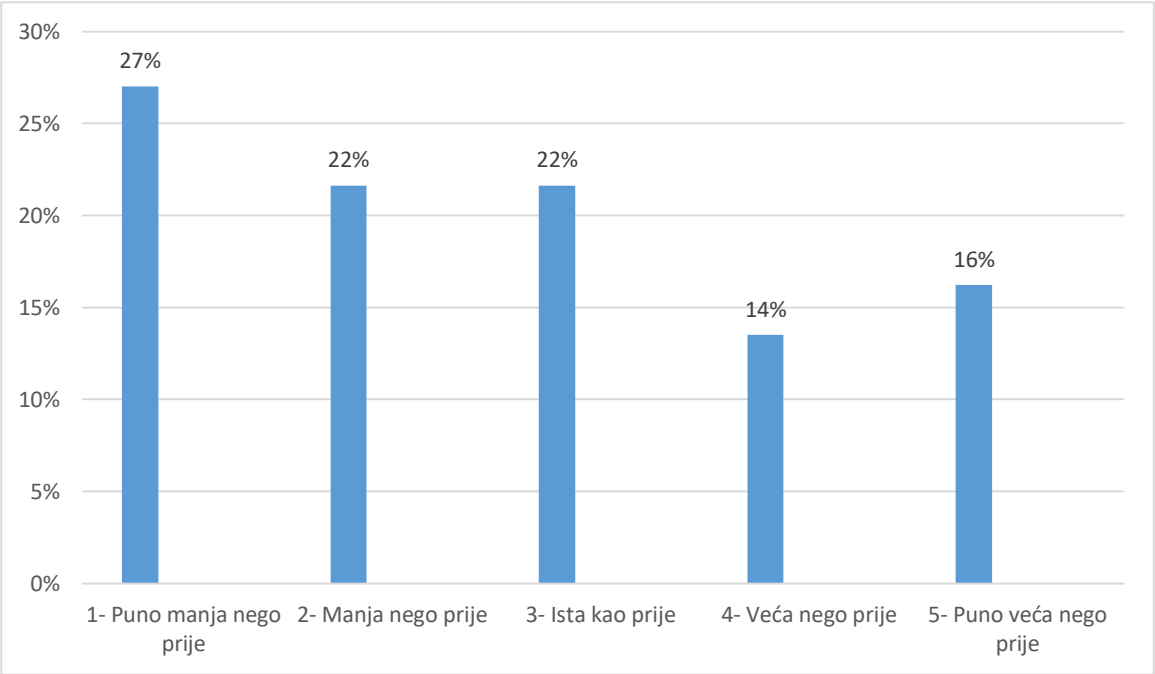
Izvor: izradila autorica

Grafikon 10: Sviđa mi se izvođenje online kolegija



Izvor: izradila autorica

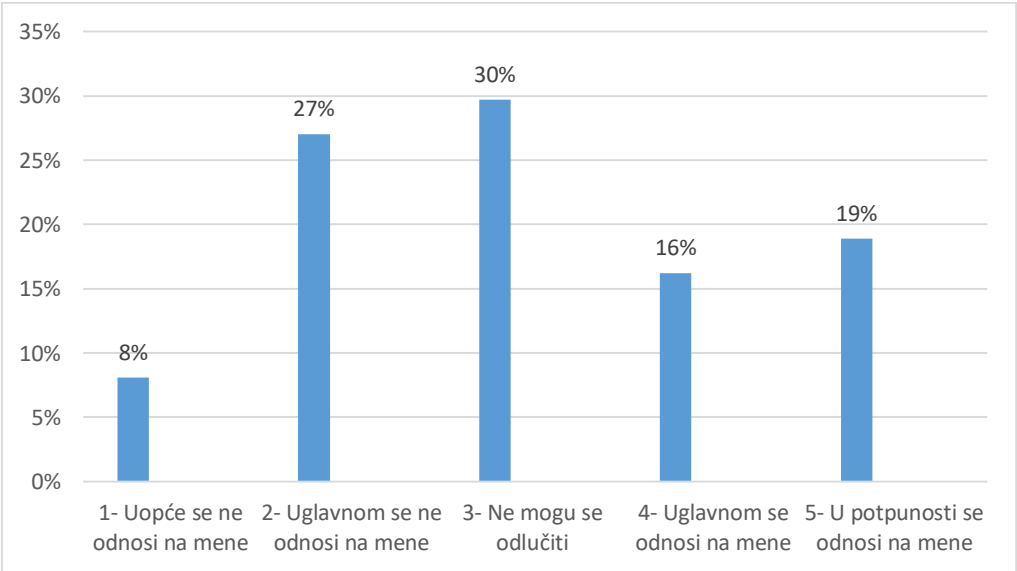
Grafikon 11: Moja motivacija za izvršavanjem obveza za vrijeme online nastave



Izvor: izradila autorica

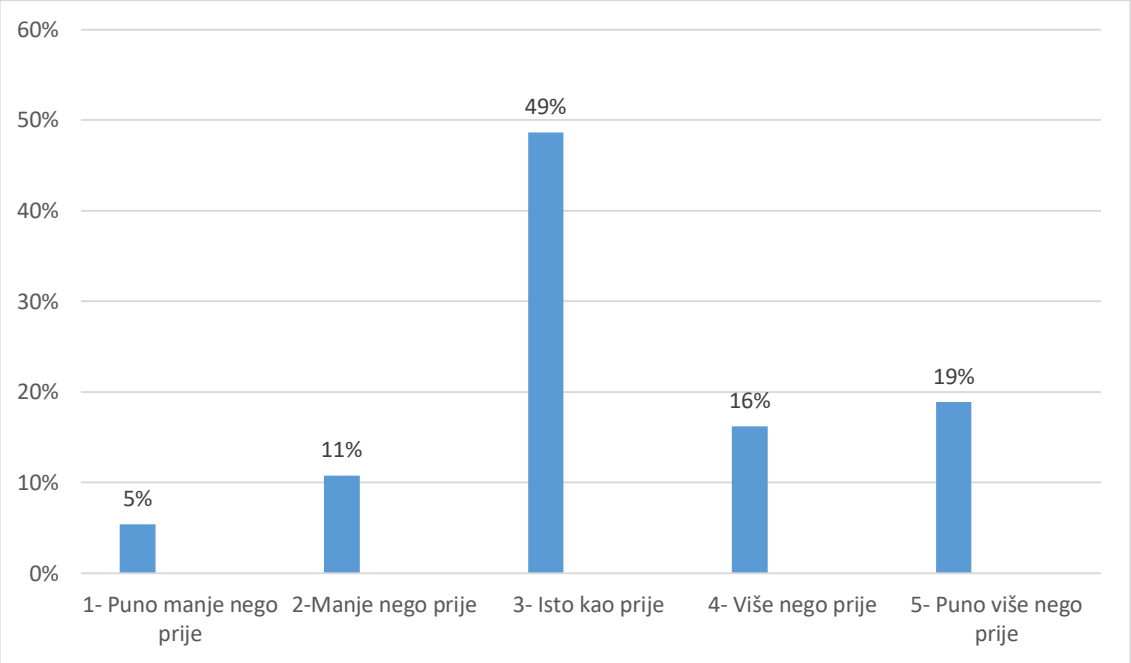
Uvođenjem online nastave većina ispitanika njih (70%) je složno kako su preopterećeni samostalnim zadacima puno više nego prije i više nego prije, dok 30% ih je reklo kako im je opterećenje sa samostalnom zadacima isto kao prije.

Grafikon 12: Osjećam se stresno zbog online izvođenja kolegija



Izvor: izradila autorica

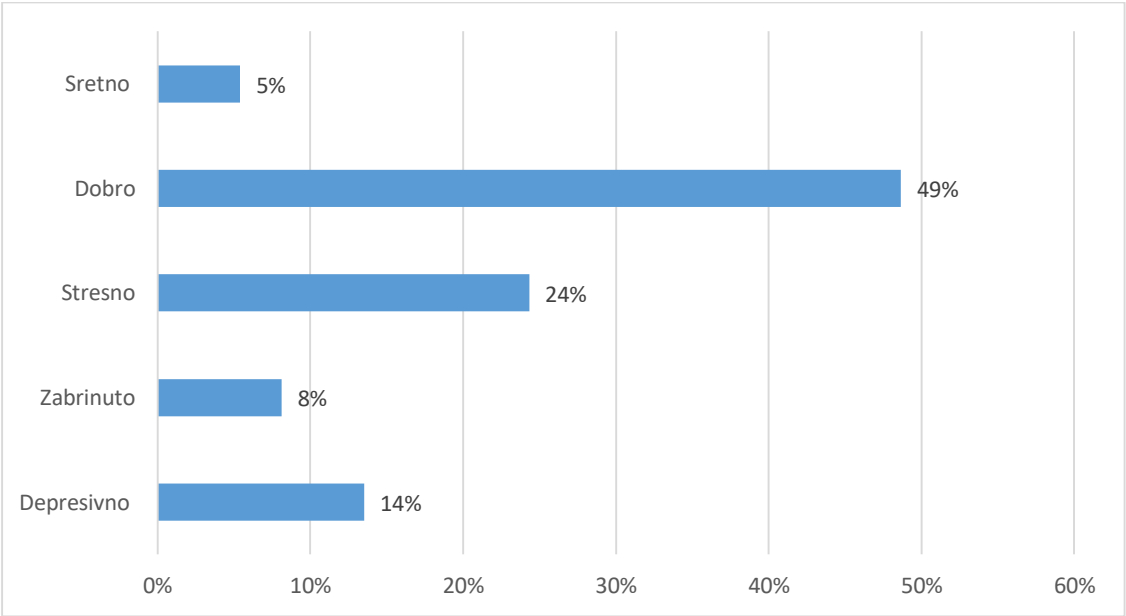
Grafikon 13: Zabrinut sam za izvršavanje svojih obveza



Izvor: izradila autorica

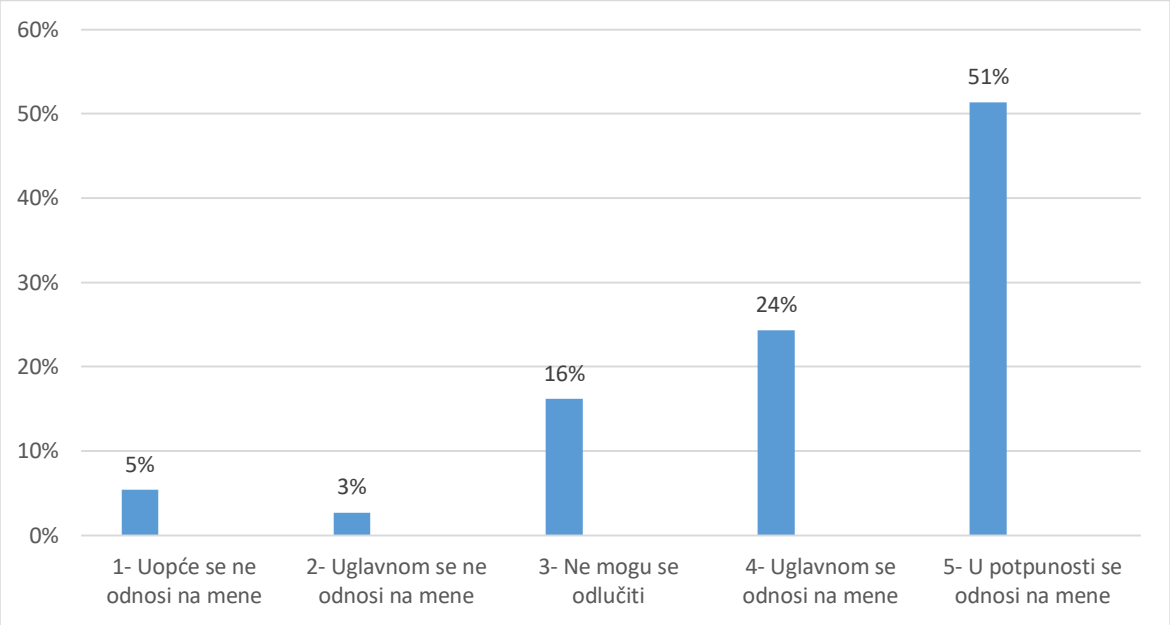
Prikupljeni podaci pokazuju kako većina ispitanika njih (84%) shvaća da je moralo doći do promjene i prijeći se na *online* nastavu, dok se 13% ispitanika nije moglo odlučiti shvaćaju li da je moralo doći do promjene i prijeći se na *online* nastavu te 3% ispitanika se izjasnilo kako se uopće ne slažu da je trebalo doći do promjene i prijeći se na *online* nastavu.

Grafikon 14: Za vrijeme karantene osjećam se



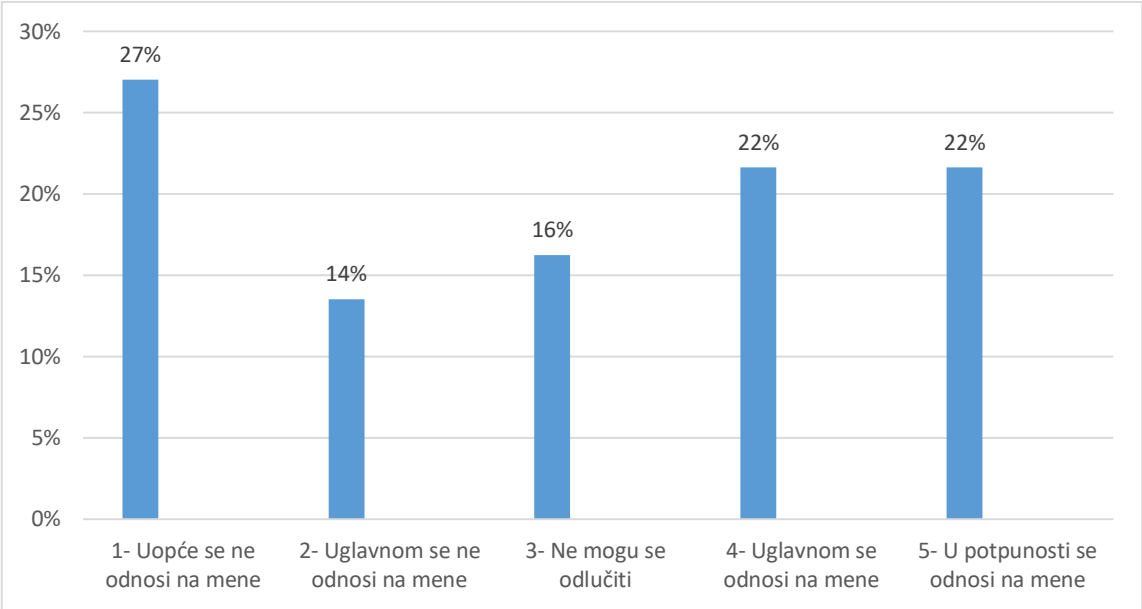
Izvor: izradila autorica

Grafikon 15: Zbog očuvanja svog zdravlja i okoline lakše sam prihvatio prelazak na online nastavu



Izvor: izradila autorica

Grafikon 16: U početku izvođenja online nastave osjećao sam strah od nepoznatog



Izvor: izradila autorica

Istraživanje je pokazalo kako se većina odnosno 76% ispitanika naviklo na izvođenje *online* nastave. Zatim, 19% ispitanika se nije moglo odlučiti jesu li se navikli na izvođenje *online* nastave te se 5% njih izjasnilo kako se uglavnom nisu navikli na *online* nastavu.

U nastavku rada prikazano je što studenti smatraju da je dobro te što bi se moglo poboljšati za vrijeme *online* studiranja.

a) Dobre strane *online* studiranja

- „Ne moram svaki dan putovat i čekati autobus dva sata tamo i dva sata nazad zbog možda sat vremena predavanja.“
- „Manje studentskih obaveza.“ „Moguće je biti na predavanju, ali u isto vrijeme smo slobodni raditi i nešto drugo (npr. jesti).“
- „Možemo si lakše organizirati slobodno vrijeme. Smanjen gubitak vremena odlaska na fakultet i s fakulteta.“
- „Boravak kući donosi ujedno manje troškove za studente koji studiraju u drugom gradu, to što ne moram snositi troškove prijevoza zbog dolaska na fakultet.“
- „Nema putovanja na fakultet što rezultira više slobodnog vremena za studente. Lakša organizacija vremena. Ne mora se ranije ustati i ići do faksa.“

b) Što bi se moglo poboljšati po mišljenju studenata

- „Korištenje poznatijih platformi. Manji broj sati.“
- „Materijali, prelazak održavanja nastave na fakultete.“
- „Kvaliteta predavanja, izvedba zadataka, dodatne upute itd.“
- „Ukazati nam na bitnije stvari, imati više manjih zadataka za skupljanje bodova, bilježenje tko je prisutan.“
- „Snimanje predavanja i objavljivanje na stranice kolegija ili korištene platforme (merlin/loomen) jer se ne stigne sve popratiti.“
- „Interakcija je kod nas bila jako loša i nisu svi palili kamere jer nisu obvezni, bilo bi dobro da je to bilo obvezno i da se rješavaju problemi umjesto da se smo sluša predavanja.“

7. Rasprava i zaključak

U proljeće 2020. godine visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj kao i ostatak svijeta suočio se s pojavom virusa covid-19 te kako je navedeno u potpoglavlju 2.2. jedan od razloga za uvođenje promjena su i organizacijska kriza i problemi kao neposredni pokretači organizacijskih promjena. Pojava virusa covid-19 onemogućila je klasično pohađanje nastave na fakultetima te prisilila visoko obrazovanje na promjene. Prilikom uvođenja promjena u organizaciji menadžeri su svjesni koliko je važno pravovremeno obavijestiti zaposlenike o nastupanju promjene te im pojasniti kako će promjena utjecati na njih i zašto je nužna. Također, kada se studente pravovremeno obavijesti o nastupanju promjene te se odluke pravovremeno donesu i studenti shvate zašto je prelazak na *online* nastavu nužan onda prikupljeni odgovori pokazuju kako je većina studenata u uzorku zadovoljna jer im se uprava obratila u nastaloj situaciji te su pravovremeno donosili odluke i obavještavali ih o istim. Nadalje, većina ispitanika shvaća kako je moralo doći do promjene i prijeći se na *online* nastavu te je najveći broj ispitanika odgovorio kako zbog očuvanja svog zdravlja i okoline lakše prihvaćaju prelazak na *online* nastavu. Ovo je dio faze odmrzavanja prema Kurt Lewinu gledajući s teorijskog aspekta jer svima je bila vidljiva potreba za promjenom te su studenti bili motivirani lakše prihvatiti promjenu radi očuvanja svoga zdravlja i zdravlja okoline. Nadalje, studente se pitalo o provođenju mjera koje su propisane od strane HZJZ te se iz prikupljenih odgovora može vidjeti kako najveći dio ispitanika odgovara da im se uvijek prilikom ulaska na fakultet mjeri temperatura te da se najvećim dijelom studenti kao i profesori pridržavaju propisanih mjera te nema među njima onih koji nikada ne nose masku za vrijeme boravka na fakultetu. Iako prije doba pandemije virusa covid-19 nisu postojale epidemiološke mjere prilikom boravka na fakultetu, studenti su se počeli mijenjati. U teorijskom djelu rada je navedeno kako se u fazi mijenjanja razvijaju nove vrijednosti te se nastoje prikazati pozitivni učinci promjene. Stoga, u ovom slučaju jedino ako se pridržava epidemioloških mjera može se očuvati svoje zdravlje te su studenti složni kako su neki od pozitivnih učinaka *online* studiranja ušteda vremena zbog smanjenog putovanja na fakultet i smanjeni financijski troškovi studiranja. Zatim, odgovori studenata o njihovim tehnološkim uvjetima studiranja ukazuju na to da svi studenti imaju kod kuće računalo i pristup internetu. Može se zaključiti kako studenti imaju potrebne uvijete za *online* praćenje nastave, stoga njih 89% smatra kako su njihove digitalne kompetencije odlične i vrlo dobre. U poglavlju o utjecaju pandemije covid-19 virusa na djelatnost visokog obrazovanja navedeno je kako studenti nekih fakulteta u Republici Hrvatskoj nisu imali odgovarajuću opremu odnosno vlastito računalo ili pristup internetu što nije slučaj na

Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Kao najčešće korištene platforme putem kojih se održava nastavni proces studenti navode Zoom i Merlin dok se u manjoj mjeri koriste Microsoft Teams, Google classroom, Loomen i BigBlueButton. U poglavlju o utjecaju pandemije covid-19 na djelatnost visokog obrazovanja vidljivo je kako su se na drugim fakultetima kao i na Ekonomskom fakultetu u Osijeku najčešće koristile navedene platforme za *online* podučavanje. Također, u istom poglavlju moguće je vidjeti kako su neki nastavnici u Republici Hrvatskoj imali nedostatak digitalnih vještina, no većina ispitanika Ekonomskog fakulteta u Osijeku je odgovorila kako profesori imaju dobre digitalne kompetencije, ali i velika većina studenata odgovara kako su se njihove i profesorove digitalne kompetencije poboljšale u 2021. godini u odnosu na početak pandemije u 2020. godini. Kako moderno doba nudi razne platforme i aplikacije za komunikaciju pitalo se studente jesu li profesori uveli neke neformalne kanale komuniciranja poput Vibera, Whatss App-a i sl. Ispostavilo se kako većina profesora ipak nije uvodila neformalne kanale komuniciranja, no studenti su većinom zadovoljni s brzinom odgovaranja profesora na e-mailove te dostupnošću za konzultacije.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da je najviše ispitanika odgovorilo kako nisu osjećali strah od nepoznatog u početku izvođenja *online* nastave. Što se može povezati s teorijskim djelom rada u kojem je navedeno da ljudi koji brzo prihvaćaju promjene su u pravilu, mladi, obrazovani te imaju dovoljno znanja što u konačnici dovodi do lakšeg prihvaćanja. Upravo studenti pripadaju u tu skupinu, te većina njih razinu svojih digitalnih kompetencije smatra odličnom. Potrebno je vremena kako bi se promjena usvojila, već je prošlo godinu dana od uvođenja promjena u izvođenju nastave pa tako u istraživanju većina studenata je odgovorila kako su se navikli na izvođenje *online* nastave. Što zapravo znači kako su prema Kurt Lewinu u fazi ponovnog zamrzavanja gdje su usvojili nove oblike ponašanja.

Činjenica je kako je pandemija bila neočekivana te da su profesori i studenti morali brzo odgovoriti na nastalu situaciju, a provedeno istraživanje pokazuje kako se većina studenata dobro snašla i da su zadovoljni.

Kako bi se promjena usvojila u organizaciji potrebni su mjeseci rada, a ponekad i godine. Menadžeri koji imaju viziju uspješne, napredne i stabilne organizacije svjesni su koliko im je važno upravljanje promjenama. Ključ uspjeha u dinamičnoj okolini u kojoj organizacije posluju krije se upravo u upravljanju promjenama. Stoga, ako se želi zadržati kvaliteta izvođenja nastave u visokom obrazovanju sudionici se moraju prilagoditi nastaloj situaciji.

Literatura

Aleksić, A. (2009). *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(2), str. 37-47. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/44423 (Datum pristupa: 22.03.2021.)

Bačić, L., i Krstinić, M. (2020). *Zadovoljstvo studenata Tehničkog veleučilišta u Zagrebu provođenjem online nastave*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10(2), str. 34-42. Preuzeto s: https://doi.org/10.38190/ope.10.2.6 (Datum pristupa 19.08.2021.)

Begović Kovač, E. (2020). *Prednosti i mane online provjera znanja*. Poučak, 21(84), str. 40-46. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/255534 (Datum pristupa: 19.08.2021.)

Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*. Oeconomica Jadertina, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/136748 (Datum pristupa: 25.03.2021.)

Brčić, R. (2002). *Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije*. Ekonomski pregled, 53(11-12), str. 1048-1069. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/28535 (Datum pristupa: 17.04.2021.)

Dujanić, M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 22(1), str. 39-51. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/7104 (Datum pristupa: 17.04.2021.)

Kučina Softić, S. *Izazovi provođenja visokoškolske nastave u online okruženju* [Prezentacija], 4. dan kvalitete Farmaceutsko-biokemijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. 05.03.2021.-05.03.2021. Preuzeto s: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:102:703667 (Datum pristupa: 18.08.2021.)

Kuleš, A. (2011). *Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama*. Ekonomski vjesnik, XXIV(1), str. 197-210. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/70568 (Datum pristupa: 03.06.2021.)

Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

Šušak, I. (2021). *Izrada pravnih propisa u sustavu visokog obrazovanja u vrijeme pandemije covid-19*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 58(2), str. 501-524. Preuzeto s: https://doi.org/10.31141/zrpfs.2021.58.140.501 (Datum pristupa: 19.08.2021.)

Tonković, A., Pongračić, L., i Vrsalović, P. (2020). *Djelovanje pandemije Covid-19 na obrazovanje diljem svijeta*. Časopis za odgojne i obrazovne znanosti Foo2rama, 4(4), str. 121-134. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/251672 (Datum pristupa: 19.08.2021.)

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Ekonomski vjesnik, XVII(1-2), str. 17-29. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/199831 (Datum pristupa: 04.06.2021.)

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike.

Nastavni materijali iz kolegija Menadžment. Preuzeto s : http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_111.pdf (Datum pristupa: 15.04.2021.)

Popis tablica

Tablica 1: Definicije organizacijske kulture 9

Popis grafikona

Grafikon 1: Uprava je pravovremeno donosila odluke i obavještavala nas o istim ….……... 14
Grafikon 2: Održavaju se online predavanja .…….....14
Grafikon 3: Bilježi se prisutnost na online predavanjima ……..…….....15
Grafikon 4: Kvaliteta izvedbe predavanja…….…….....15
Grafikon 5: Kvaliteta izvedbe seminara i vježbi.……..……..……16
Grafikon 6: Opterećenje nastavnim procesom.……..…..……...16
Grafikon 7: Opterećenje seminarima, prezentacijama i sl. ……...…….17
Grafikon 8: Organizirano je polaganje kolegija online….……..……..17
Grafikon 9: Teže mi je savladati gradivo jer su predavanja online ……..……...……..…… 18
Grafikon 10: Sviđa mi se izvođenje online kolegija.……..…18
Grafikon 11: Moja motivacija za izvršavanjem obveza za vrijeme online nastave……...19
Grafikon 12: Osjećam se stresno zbog online izvođenja kolegija.……...19
Grafikon 13: Zabrinut sam za izvršavanje svojih obveza.…….....20
Grafikon 14: Za vrijeme karantene osjećam se.……..…...20
Grafikon 15: Zbog očuvanja svog zdravlja i okoline lakše sam prihvatio prelazak na online nastavu.....21
Grafikon 16: U početku izvođenja online nastave osjećao sam strah od nepoznatog…..…….21

Prilozi

Upitnik- Promjene u studijskom životu za vrijeme covid-19

1. Dob

18 – 25 godina 26 – 35 godina >35 godina

2. Spol

M Ž

3. Razina studija

Preddiplomski studij, diplomski studij, stručni studij

4. Godina studija

Prva godina, druga godina, treća godina, četvrta godina, peta godina

5. Prilikom ulaska na fakultet mjeri nam se temperatura

1 – nikad 2 – rijetko 3 – ponekad 4 – često 5 – uvijek

6. Profesori nose maske

1 – nikad 2 – rijetko 3 – ponekad 4 – često 5 – uvijek

7. Nosio/la sam pravilno masku za vrijeme boravka na fakultetu

1 – nikad 2 – rijetko 3 – ponekad 4 – često 5 – uvijek

8. Uprava nam se obratila s daljnjim uputama u nastaloj situaciji

1 – Uopće se ne slažem 2- Uglavnom se ne slažem 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se slažem 5 – U potpunosti se slažem

9. Uprava je poduzela sve kako bi nam se olakšala nastala situacija

1 – Uopće se ne slažem 2- Uglavnom se ne slažem 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se slažem 5 – U potpunosti se slažem

10. Uprava je pravovremeno donosila odluke i obavještavala nas o istim.

1 – Uopće se ne slažem 2- Uglavnom se ne slažem 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se slažem 5 – U potpunosti se slažem

11. Održavaju se *online* predavanja.

Za sve kolegije, za većinu kolegija, za neke kolegije, ne održavaju se, ne znam

12. Bilježi se prisutnost na *online* predavanjima.

1 – nikad 2 – rijetko 3 – ponekad 4 – često 5 – uvijek

13. Platforme koje koristimo

Zoom, Merlin, Loomen , Google classroom, Microsoft Teams, ostalo _____

14. Imam kod kuće svoje računalo.

Da/Ne

15. Imam pristup internetu.

Da/Ne

16. Razina mojih digitalnih kompetencija

1 – nedovoljna 2 – dovoljna 3 – dobra 4 – vrlo dobra 5 – odlična

17. Razina digitalnih kompetencija profesora.

1 – nedovoljna 2 – dovoljna 3 – dobra 4 – vrlo dobra 5 – odlična

18. Digitalne kompetencije su mi se poboljšale u 2021. u odnosu na karantenu 2020. godine.

Da/Ne

19. Digitalne kompetencije profesora su se poboljšale u 2021. u odnosu na karantenu 2020. godine

Da/Ne

20. Profesori su uveli neformalne kanale komuniciranja poput Vibera, WhatsApp-a i sl.

Da/Ne

21. Profesori odgovaraju na e-mailove.

1 – Jako sam nezadovoljan 2- Nezadovoljan sam 3 – Osrednje zadovoljan 4- Zadovoljan sam 5- Jako sam zadovoljan

22. Profesori su redovno dostupni za konzultacije.

1 – Jako sam nezadovoljan 2- Nezadovoljan sam 3 – Osrednje zadovoljan 4- Zadovoljan sam 5- Jako sam zadovoljan

23. Kvaliteta izvedbe predavanja.

1 – Jako sam nezadovoljan 2- Nezadovoljan sam 3 – Osrednje zadovoljan 4- Zadovoljan sam 5- Jako sam zadovoljan

24. Kvaliteta izvedbe seminara i vježbi.

1 – Jako sam nezadovoljan 2- Nezadovoljan sam 3 – Osrednje zadovoljan 4- Zadovoljan sam 5- Jako sam zadovoljan

25. Dostupnost nastavnih materijala.

1 – Jako sam nezadovoljan 2- Nezadovoljan sam 3 – Osrednje zadovoljan 4- Zadovoljan sam 5- Jako sam zadovoljan

26. Opterećenje nastavnim procesom.

1 – Puno manje nego prije karantene 2- Manje nego prije karantene 3- Isto kao prije 4- Više nego prije karantene 5- Puno više nego prije karantene

27. Opterećenje seminarima, prezentacijama i sl.

1 – Puno manje nego prije karantene 2- Manje nego prije karantene 3- Isto kao prije 4- Više nego prije karantene 5- Puno više nego prije karantene

28. Opterećenje samostalnim učenjem.

1 – Puno manje nego prije karantene 2- Manje nego prije karantene 3- Isto kao prije 4- Više nego prije karantene 5- Puno više nego prije karantene

29. Organizirano je polaganje kolegija *online*.

1 – nikad 2 – rijetko 3 – ponekad 4 – često 5 – uvijek

30. Za vrijeme polaganja kolokvija/ispita morali smo imati uključene kamere i mikrofone.

1 – nikad 2 – rijetko 3 – ponekad 4 – često 5 – uvijek

31. Teže mi je savladati gradivo jer su predavanja *online*.

1 – Puno teže nego prije 2- Teže nego prije 3- Isto kao prije 4-Lakše nego prije 5- Puno lakše nego prije

32. Sviđa mi se *online* izvođenje kolegija.

1 – Jako sam nezadovoljan 2- Nezadovoljan sam 3 – Osrednje zadovoljan 4- Zadovoljan sam 5- Jako sam zadovoljan

33. Moja motivacija za izvršavanjem obveza za vrijeme *online* nastave.

1 – Puno manje nego prije karantene 2- Manje nego prije karantene 3- Isto kao prije 4- Više nego prije karantene 5- Puno više nego prije karantene

34. Preopteretili su nas samostalnim zadacima.

1 – Puno manje nego prije karantene 2- Manje nego prije karantene 3- Isto kao prije 4- Više nego prije karantene 5- Puno više nego prije karantene

35. Osjećam se stresno zbog *online* izvođenja kolegija.

1 – Uopće se ne odnosi na mene 2- Uglavnom se ne odnosi na mene 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se odnosi na mene 5- U potpunosti se odnosi na mene

36. Zabrinut sam za izvršavanje svojih obveza.

1 – Puno manje nego prije 2- Manje nego prije 3- Isto kao prije 4- Više nego prije 5- Puno više nego prije

37. Shvaćam da je moralo doći do promjene i prijeći na *online* nastavu.

1 – Uopće se ne slažem 2- Uglavnom se ne slažem 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se slažem 5 – U potpunosti se slažem

38. Za vrijeme karantene osjećam se

Depresivno, zabrinuto, stresno, dobro, sretno

39. Zbog očuvanja svog zdravlja i zdravlja okoline lakše sam prihvatio prelazak na *online* nastavu.

1 – Uopće se ne odnosi na mene 2- Uglavnom se ne odnosi na mene 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se odnosi na mene 5- U potpunosti se odnosi na mene

40. U početku izvođenja online nastave osjećao sam strah od nepoznatog.

1– Uopće se ne odnosi na mene 2- Uglavnom se ne odnosi na mene 3- Ne mogu se odlučiti 4- Uglavnom se odnosi na mene 5- U potpunosti se odnosi na mene