UTJECAJ NACIONALNE KULTURE NA UPRAVLJANJE OTPOROM KOD UVOĐENJA PROMJENA NA PRIMJERU ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Smajić, Branimir

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:176242

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ NACIONALNE KULTURE NA UPRAVLJANJE OTPOROM KOD UVOĐENJA PROMJENA NA PRIMJERU ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mentor:
prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Student:
Branimir Smajić, univ. bacc. oec.

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja 4

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja 6

1.3. Istraživačke hipoteze 6

1.4. Metode istraživanja 8

1.5. Doprinos istraživanja 9

1.6. Struktura rada 9

2. KULTURA 11

2.1. Organizacijska kultura 11

2.1.1. Pojmovno određenje 11

2.1.2. Vrste organizacijskih kultura 12

2.1.3. Socijalizacija 14

2.2. Nacionalna kultura 14

2.2.1. Definicija 14

2.2.2. Nacionalna kultura naspram organizacijske kulture 15

2.2.3. Novi koncepti nacionalne kulture 16

2.3. Čimbenici utjecaja na među-kulturalne procese u međunarodnim poduzećima .. 17

2.3.1. Globalizacija 17

2.4. Hofstede - kulturne dimenzije 19

2.4.1. Geert Hofstede i općenito o 6D modelu nacionalnih kultura 19

2.4.2. Hijerarhijska distanca 20

2.4.3. Izbjegavanje/kontrola neizvjesnosti 21

2.4.4. Individualizam-kolektivizam 22

2.4.5. Muževnost – ženstvenost 23

2.4.6. Dugoročna naspram kratkoročnih životnih usmjerenja 25

2.4.7. Povlađivanje naspram uzdržanosti 26

3. UPRAVLJANJE OTPOROM KOD UVOĐENJA PROMJENA 28

3.1. Definicija organizacijskih promjena i otpora promjenama 28

3.2. Izvori i razine (tipovi) otpora promjenama 30

3.2.1. Općenito o izvorima otpora promjenama 30

3.2.2. Razine (tipovi) otpora 32

3.2.2.1. Kognitivni otpor 32

3.2.2.2. Ideološki (namjerni) otpor 32

3.2.2.3. Psihološki (afektivni) otpor 33

3.2.2.4. Otpor vođen moću....33
3.3. Menadžment promjena....34
3.3.1. Definicija menadžmenta promjena; uzroci (čimbenici) promjena....34
3.3.2. Modeli planiranih promjena i učinci promjena....35
3.3.3. Vrste promjena i agenti promjena....37
3.3.4. Upravljanje otporom....38
3.4. Strateško poslovanje vezano uz promjene i kulturu....40
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE....43
4.1. Metodologija empirijskog istraživanja....43
4.1.1. Protokol i uzorak istraživanja....43
4.1.2. Instrument istraživanja i metodologija prikupljanja podataka....43
4.1.3. Metodologija obrade podataka....44
4.1.4. Opće karakteristike ispitanika....44
4.2. Rezultati istraživanja....47
4.1.1. Analiza mjernih ljestvica....47
4.1.2. Procjena hipoteza....49
4.3. Sažetak rezultata istraživanja....54
5. ZAKLJUČAK....55
LITERATURA:....57
POPIS SLIKA....63
POPIS TABLICA....63
SAŽETAK....64
SUMMARY....64
PRILOZI....65

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Polazišna točka ovoga rada je definiranje njegove **problematike**. U njemu će se ispitivati povezanost utjecaja nacionalne kulture i otpora kod uvođenja promjena. Postavit će se glavna hipoteza te pomoćne hipoteze s kojima će se testirati problematika te će se nastojati povezati rezultati testiranja s teorijom. **Predmet istraživanja** se odnosi na zaposlenike u Republici Hrvatskoj. Uzorak obuhvaća privatni i javni sektor te zaposlenike oba spola, različitih životnih dobi i različitih razina obrazovanja. Rezultatima istraživanja će se nastojati utvrditi je li hrvatski zaposlenici prihvaćaju proces promjene ili ne. Obavit će se istraživanje na uzorku od stotinjak ispitanika, odnosno ispitivat će se mišljenja i stavovi zaposlenika različitih tvrtki o spomenutoj problematici. Populacija su svi zaposleni u Republici Hrvatskoj dok uzorak sačinjavaju svi ispitanici kojima je poslan upitnik odnosno uzorak je prigodan. Nastojat će se povezati rezultati i značaj određenih varijabli te statističkim testovima to prikazati kako bi se potvrdila ili opovrgla glavna hipoteza.

Promjena je nešto neminovno što se događa u svakoj sferi života na jedan ili drugi način te, zapravo, pokreće svijet. Svijet se oblikuje prema promjenama, ali naravno, uvijek je dug put uvođenja i prihvaćanja tih promjena. Stopa promjena i otkrića nadilazi našu individualnu mogućnost da je pratimo. Organizacije za koje ljudi rade ili na koje se oslanjaju da će ispuniti njihove potrebe se dramatično mijenjaju u pogledu vlastitih strategija, struktura, sustava, ograničenja i naravno očekivanja prema svojim zaposlenicima i menadžerima (Cameron & Green, 2015).

Nadalje, netko treba i rukovoditi promjenama odnosno biti zadužen za implementaciju istih. Stoga je bitno imati odgovorne ljude kojima zaposlenici vjeruju kod uvođenja promjena. Postoji znatna razlika između lidera i menadžera, a upravo bi lideri trebali biti nositelji promjena. Ono što lideri uistinu čine jest da pripremaju organizacije za promjene te im pomažu da se s istima nose dok kroz njih prolaze (Miškulin, et al., 2016).Važno je naznačiti ulogu pogotovo karizmatskih vođa koji nadahnjuju zaposlene da slijede njihov primjer, u ovom slučaju kod uvođenja organizacijskih promjena.

Poduzeća koja posluju međunarodno moraju brinuti o načinu rada svojih podružnica. Trebaju biti svjesni prednosti i mana određenog podneblja u kojem rade te uskladiti radne odnose. U organizacijama koje djeluju na međunarodnoj razini, koriste se različiti pristupi

pri upravljanju zaposlenicima. Kako pronalaze zaposlenike, kako ih plaćaju, kako ih treniraju te kako ih promoviraju varira od kulture do kulture. Uobičajeno nastoje tretirati zaposlene na isti način, ali uz prilagodbu vezanu za kulturu (Treven, 2001). Kulturološke dimenzije međunarodnog menadžmenta, uključujući unutar-organizacijske procese međunarodnih spajanja i pripajanja, zajedničkih pothvata te ostalih strateških saveza, mogu se proučavati na različite načine. Izbor koncepta kulture snažno utječe na sveukupni teoretski okvir i dizajn istraživanja (Holden, 2002). Kod ovoga rada je također interesantno što su uspoređivane zemlje jako blizu jedna druge, a mentalitet ljudi u istima je jako različit.

Kultura u svom najjednostavnijem objašnjenju obuhvaća uobičajena uvjerenja, društvene oblike i materijalne osobine rasne, vjerske ili društvene skupine (Anon., 2018). Kultura, koliko to ljudi htjeli ili ne htjeli, uvelike utječe na oblikovanje karaktera čovjeka. Od rođenja svi ljudi su izloženi prvotno (sub)kulturi vlastitoga doma, potom društva, škole, fakulteta te posla kojim se bave. Sve te supkulture, kao i ostale skupine kojima pojedinac pripada, oblikuju ponašanje istoga i u jednom segmentu utječu na njegovo ponašanje, radnje i sveopće djelovanje. „Kompletno društvo" se javlja kao poredak moći u trojstvu - ekonomije, politike i kulture (Meštrović, 1995).

Jedan pojam koji se inherentno veže s pojmom promjena je otpor. Od pamtivijeka ljudi nisu bili najskloniji prihvaćati date promjene. Uvijek su se protivili, smatrajući kako ih netko želi prevariti, kako netko želi narušiti harmoniju u kojoj oni žive ili jednostavno iz razloga što im je u tom trenutku bilo dobro pa nisu znali za bolje. Štoviše, ljudi vole udobnost i ustaljenost, a promjene su sve samo ne to. One donose uzburkan život, koji u konačnici gura društvo prema naprijed, ali uvijek uz uteg društva koje ne prihvaća izmjene već im se objeručke opire. Sposobnost brze i odgovarajuće prilagodbe na te izazove postalo je presudno za uspjeh pojedine organizacije. Prema nekim viđenjima čak se smatra da temelj konkurentske prednosti kompanija više ne počiva na resursima kao što su proizvodna postrojenja ili financijska sredstva već na njihovoj sposobnosti da prihvate promjene (Penava & Šehić, 2014).

Organizacijska promjena uzrokuje kod pojedinaca da dožive reakcijski proces (Kyle, 1993). Proces se sastoji od četiri faze: inicijalno poricanje, otpor, postepeno istraživanje i konačna predanost. Otpor je prirodan i normalan odgovor naspram promjena jer promjena uobičajeno uključuje put od poznatog ka nepoznatom (Bovey & Hede, 2001.). Dosta istraživanja je pokazalo kako čak 40% pokušaja implementacije promjena su završili kao neuspjeh. Kod provedbe promjena treba voditi računa o puno faktora odnosno varijabli. Od

same kulture poduzeća, nacionalne kulture, organizacijske strukture, zaposlenih, strategije poduzeća, vrsti promjene odnosno vrsti otpora, industriji u kojoj se posluje te mnogih drugih. Upravo je zbog toga naznačeno kako se reakcija na promjene smatra jednom od glavnih konkurentskih prednosti današnjih poduzeća.

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja

Uvidom u problem i predmet istraživanja, posljedično se dolazi i do ciljeva istraživanja. Naravno da se temeljni cilj odnosi na utvrđivanje činjenice postoji li otpor kod zaposlenika u Republici Hrvatskoj pri uvođenju promjena, no lista ostalih ciljeva će potpomoći u dobivanju odgovora na glavnu problematiku ovoga rada.

- Uvidjeti kako nacionalna kultura u RH utječe na voljnost zaposlenika, u različitim poduzećima, za prihvaćanje promjena.
- Teorijski potkrijepiti pojmove i analitiku vezane uz organizacijsku kulturu, međunarodni menadžment, menadžment promjena te otpor kod uvođenja promjena.
- Pravilno sistematizirati pojmove vezane uz problem rada.
- Donijeti zaključak o prihvaćanju ili neprihvaćanju procesa promjena od strane zaposlenika RH.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju navedene problematike istraživanja, predmeta istraživanja i postavljenih ciljeva istraživanja odnosno u svrhu dobivanja odgovora na glavni cilj rada postavit će se glavna istraživačka hipoteza te (nekoliko) pomoćnih hipoteza.

H1: Zaposlenici u Republici Hrvatskoj značajno prihvaćaju proces promjene

Svaka nacija je različita pa tako i specifična nacionalna. Zainteresiranost za utjecaj nacionalne kulture i inter-kulturalni menadžment je naglo porasla s intenziviranjem globalizacije. Međunarodne kompanije se svakodnevno susreću s dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost menadžment prakse u lokalnim jedinicama, a istovremeno

očuvati jedinstveni sistem menadžmenta i snažnu korporativnu kulturu (Janićijević, 2003). Sve sile koje doprinose stabilnosti u osobnosti ili u društvenim sustavim mogu biti promatrane kao otpor promjenama. Te sile su upravo promatrane kao smetnje. Od šire i više uključujuće perspektive, tendencije postignuća, očuvanja i vraćanja u ravnotežu su hvalevrijedne. One omogućuju ustrajnost karaktera, inteligentnih poteza, institucija, civilizacija i kulture (Cohen, 1973).

H1.1. : Hrvatski zaposlenici su pobornici menadžmenta promjena

Prema (Rouse, 2018.) menadžment promjena predstavlja sistemski pristup bavljenja tranzicijom ili transformacijom organizacijskih ciljeva, procesa ili tehnologija, sa svrhom implementacije strategija za izazivanje promjena, kontroliranja promjena i pomaganja ljudima kako bi se prilagodili promjenama. Proces menadžmenta promjena bit će povezan sa značajkama hrvatske nacije i na taj način pokušati donijeti zaključak o postavljenoj hipotezi.

H1.2. : Hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni po svim razinama i tipovima

Promatrajući razine odnosno tipove otpora i njegove izvore, nastoji se uvidjeti kako se oni manifestiraju ovisno o državi u kojoj su primijećeni. Kroz četiri glavna tipa otpora: kognitivni, ideološki (namjerni), psihološki (afektivni) i utemeljen na moći (Webster & Webster, 2013), i dva glavna izvora otpora: organizacijski i individualni (Sikavica, 2011.), probat će se dokazati poveznica među njima i kulturom promatrane nacije.

H1.3. : Djelovanjem nacionalne kulture, hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni

Prema (Hofstede, 2011.) postoji šest kulturnih dimenzija: hijerarhijska distanca, individualizam i kolektivizam, ženstvenost i muževnost, anksioznost (kontrola neizvjesnosti), konfučijanski dinamizam (dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja) i povlađivanje ili uzdržanost (mjera sreće). One će se staviti u odnos s otporom koji se neizbježno javlja kod uvođenja promjena i na taj način nastojati zaključkom pomoćne hipoteze potpomoći u donošenju zaključka kod glavne hipoteze.

1.4. Metode istraživanja

U svrhu testiranja postavljene glavne hipoteze i pomoćnih hipoteza, sukladno zahtjevima rada te ciljevima koji su postavljeni koristit će se sljedeće znanstvene metode istraživanja (Zelenika, 2000):

- **Metoda analize** - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge
- **Metoda deskripcije** - postupak opisivanja predmeta ili pojava odnosno postupak izgleda i osobina predmeta ili tijeka razvoja pojava.
- **Induktivna metoda** – do zaključka o općem sudu dolazi se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja. Polazi se od izučenog prema neizučenom, odnosno od većeg broja pojedinačnih pojava rade se uopćavanja.
- **Deduktivna metoda** - temelji se na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima. Ona služi u znanosti posebice za objašnjavanje činjenica i zakona, zatim predviđanja budućih događaja, otkrivanju novih činjenica i zakona, provjeravanju hipoteza te za znanstveno izlaganje.
- **Metoda prikupljanja sekundarnih podataka** – metoda kojom se na temelju prethodnih istraživanja prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- **Metoda anketiranja** – metoda kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- **Metoda komparacije** – postupak uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.
- **Metoda kompilacije** – preuzimanje (citiranje) rezultata znanstveno-istraživačkog rada drugih autora, odnosno tuđih zaključaka i spoznaja

Pored spomenute teorijske kompilacije i sinteze podataka, izvršit će se empirijsko istraživanje. Ono će biti provedeno putem anketnih upitnika koji će se poslati zaposlenicima i tim načinom će biti prikupljeni primarni podatci za analizu. Nakon prikupljanja podatka, bit će obavljena analiza pomoću statističkih programa i bit će napravljen grafički prikaz.

1.5. Doprinos istraživanja

Provođenjem istraživanja na primjeru poduzeća u Hrvatskoj želi se doći do zaključka kako hrvatski zaposlenici reagiraju na promjenu. Svaka nacija ima svoju kulturu te će se ovdje uvidjeti kako hrvatsko radno okruženje djeluje na zaposlenike u procesu uvođenja promjena. Nastojat će se uvidjeti opiru li se zaposlenici novim sustavima i načinima poslovanja ili ne. U Hrvatskoj, takva konkretna istraživanja još nisu bila provedena, time će ovo istraživanje imati veći značaj.

Nadalje, istaknut će se i važnost organizacijske kulture kod upravljanja poduzećem kao i strateškog poslovanja vezanog uz kulturu i otpor. Nastojat će se dati odgovor je li potrebno mijenjati način uvođenja promjena i upravljanja otporom kod pojave istih i time povećati konkurentnost radnika i kompanija.

U konačnici, spoznaje ovog rada će vjerojatno u nekom segmentu pomoći hrvatskim poduzećima da shvate najbolji mogući način kako se postaviti pri uvođenju promjena u svoje poslovanje i dati zaposlenicima smjernice vezane za to konkretno područje.

1.6. Struktura rada

Rad je podijeljen na pet cjelina. U uvodnom dijelu su izneseni problematika i predmet istraživanja. Potom su dane teoretske smjernice kojima će se diplomski rad baviti. Izneseni su ciljevi istraživanja te postavljene glavna hipoteza i pomoćne hipoteze. Na kraju uvodnog dijela su dane metode istraživanja koje će se koristiti u radu, kao i doprinosi istraživanju.

U drugom dijelu će se pobliže objasniti pojmovi nacionalne kulture, kulture općenito, organizacije te organizacije unutar međunarodnog poduzeća.

U trećem dijelu rada će biti objašnjeni pojmovi otpora, menadžmenta promjena te upravljanja otporom kod uvođenja promjena. Mali dio će se baviti i strateškim poslovanjem za vrijeme organizacijskih promjena. Bit će dani teoretska podloga i koncepti te će se postaviti svojevrsni uvod za empirijski dio rada.

Četvrti dio će se baviti empirijskim istraživanjem vezanim uz problematiku rada. Ispitat će se stavovi hrvatskih zaposlenika o upravljanju promjenama i otporom te postoji li utjecaj

nacionalne kulture na iste. Provest će se anketiranje zaposlenika kako bi se u konačnici došlo do potvrđivanja ili opovrgavanja glavne hipoteze.

U posljednjem dijelu rada će na osnovu svih prikupljenih podataka i teorijskih smjernica biti donijet zaključak i napravljen kratki sažetak cijelog diplomskog rada.

2. KULTURA

2.1. Organizacijska kultura

2.1.1. Pojmovno određenje

Organizacija je živo biće. Ona se mijenja iz dana u dan te upravo konstanta promjene donosi stalnu potrebu za praćenjem i usavršavanjem organizacija. Upravo organizacijska kultura predstavlja krvotok tog živog bića kao zajednički nazivnik svih zaposlenih.

Prema (Vujić, et al., 2016.) organizacijska, korporativna ili poslovna kultura predstavlja kolektivni um poslovnih subjekata, koji se temeljem zajedničkih vrijednosti i normi manifestira u međusobnim odnosima i neformalnim pravilima ponašanja. Dakle, to je svojevrstan sustav pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja, koji je usvojen od strane članova nekog poslovnog subjekta te ga oni dalje razvijaju, a on utječe na njihovo ponašanje i mišljenje.

Osnovne pretpostavke kulture stvaraju leće kroz koje ljudi shvaćaju i interpretiraju događaje. Netko tko sjedi bez pokreta može biti promatran kao netko tko ljenčari u nekim kompanijama, dok bi u drugima taj zaposlenik bio promatran kao netko tko razmišlja o važnom problemu (Gomez-Mejia, et al., 2008.). Kada ljudi pripadaju istoj organizaciji, oni često dijele određena uvjerenja i vrijednosti koji ih vode prema sličnom ponašanju. Organizacijska kultura reflektira načine na koji članovi odrađuju svoje poslove te njihove odnose prema osobama unutar i van poduzeća. Organizacije mogu poslovati efikasno samo ako zajedničke vrijednosti postoje među zaposlenicima. Vrijednosti su svjesne, afektivne želje ljudi koje vode njihovo ponašanje. Uz vrijednosti, postoje i norme koje mogu biti pisane ili nepisane te se vezuju uz postupak kojim se nešto želi postići. Najneopipljiviji dio organizacijske kulture čine stavovi i uvjerenja. Oni obuhvaćaju osnovne ideale i načela ponašanja organizacije (Žugaj, et al., 2004.).

S obzirom na navedene čimbenike, razlikuje se kultura jedne od kulture druge organizacije. Nijedna organizacija nema istu kulturu kao što nijedan pojedinac nema istu osobnost. Osobnost organizacije izražava se u kulturi organizacije (Sikavica, 2011.). Organizacijska kultura je na neki način mističan pojam – teško je mjerljiva, ali vidljiva je dolaskom u svaku organizaciju bez obzira na veličinu. Stvara se dugo te ostaje i nakon što njeni tvorci nisu više u organizacijama. Osnovni je dio formalne i neformalne socijalizacije svakog novog zaposlenika kojim se upućuju u pravila (Zlatar, 2010.).

Prema (Gomez-Mejia, et al., 2008.) postoje tri aspekta organizacijske kulture. Najočitija je vidljiva kultura koju promatrač može čuti, osjećati ili vidjeti. Na dubljoj razini, prihvaćene vrijednosti se ne promatraju smjesta, već su načini na koje menadžeri i zaposlenici objašnjavaju i pravdaju svoje poteze i odluke. Te vrijednosti su najčešće svjesno i eksplicitno predstavljene. U centru organizacijske kulture su temeljne vrijednosti koje su naširoko rasprostranjene, na nesvjesnoj su razini te nisu podložne pregovorima. Ova podjela ima sličnosti s onom koju daje (Sikavica, 2011.) te kaže kako kultura organizacije egzistira na dvije razine: na vidljivoj razini i na nevidljivoj razini. Vidljivi znaci kulture bili bi simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje i stil odijevanja, a u nevidljive znakove kulture ubrajaju se zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stajališta i osjećaji.

2.1.2. Vrste organizacijskih kultura

Postalo je jako važno razlikovati jake od slabih kultura. Jake kulture karakterizira dijeljenje temeljnih vrijednosti od strane zaposlenika. Što zaposlenici više dijele i prihvaćaju temeljne vrijednosti, to je kultura jača i utjecajnija na ponašanje (Gibson, et al., 2009.). Što je jača kultura organizacije, to ju je lakše poistovjetiti s osobnošću organizacije zato što utječe na način na koji se ponašaju njeni članovi (Jones & George, 2006.). Religijske organizacije, kultne organizacije i japanske tvrtke, primjeri su organizacija koje imaju veoma jaku kulturu. Što je kultura jača, to je manja fluktuacija zaposlenih. Jednakost svrhe gradi koheziju, odanost i privrženost organizaciji (Robbins, 1992.).

Uz podjelu na jaku i snažnu organizacijsku kulturu, postoje i brojne druge, kao: dominantna kultura i supkultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura (Sikavica, 2011.). Supkulture su u odnosu prema dominantnoj kulturi kao podskup u odnosu na skup. Kada se govori o kulturi organizacije misli se na kulturu koja prevladava odnosno dominantna kultura izražava one bitne vrijednosti koje dijeli većina pripadnika organizacije. Supkulture (potkulture) se razvijaju u velikim organizacijama kako bi odrazile zajedničke probleme, iskustva ili situacije u kojima su bili njeni pripadnici. Najčešće su definirane odjelima i geografski (Robbins, 1992.). Također postoje i kontra-kulture za koje (Sikavica, 2011.) smatra kako niječu dominantnu kulturu, a nerijetko se vežu uz akvizicije i fuzije u kojima se sudaraju dvije različite kulture.

Jasna kultura je prepoznatljiva po nekim svojim simbolima za članove organizacije, kao i za ljude izvan poduzeća, dok je nejasna kultura ona kultura za koju mnogi zaposleni nisu u stanju odgovoriti što je i kakva je njihova kultura. Susreće se u poduzećima u kojima su česte promjene menadžmenta (Golner, 2002.). U organizacijama s izvrsnom kulturom postoji određen red koji pridonosi toj izvrsnosti te prevladava uvjerenje kako su zaposlenici te firme najbolji. Užasna kultura je pak prepoznatljiva po stalnom kriznom menadžmentu, velikoj zbrci i neugodnoj i frustrirajućoj klimi (Sikavica, 2011.). Jones i George (2006.) navode kako je upravo adaptivna kultura ta koja potiče radnike na iznimne rezultate te upravlja njihovim stavovima i ponašanjem. Te prilagodljive kulture omogućuju organizacijama da rastu i mijenjaju se, kako bi postigle svoje ciljeve i bile efektivne. S druge strane Sikavica (2011.) navodi inertne ili postojane kulture koje težište imaju na unutarnjim čimbenicima. Činjenica je kako se poduzeća trebaju okrenuti prema vani i gledati potrebe svojih potrošača.

Još jedna od poznatijih i zastupljenijih podjela organizacijskih kultura je klasifikacija na:

- Kultura klana
- Birokratska kultura
- Poduzetnička kultura
- Tržišna kultura

Prema (Gibson, et al., 2009.) neke organizacije posjeduju dominantan tip kulture dok druge organizacije posjeduju više kultura koje egzistiraju istovremeno na različitim lokacijama, odjelima ili projektima. Ne postoji superiorna, idealna ili fiksna kultura. No, navedena četiri prevladavajuća tipa zaokupljaju najviše pažnje.

Kulturu klana karakterizira prijateljska i kolaborativna atmosfera koja se može usporediti s velikom obitelji. Važni su moralni integritet, poštenje i pravda. Jake veze odanosti i tradicije se javljaju te jedan od najboljih primjera je Google (Grensing-Pophal, 2018.). Birokratska kultura se bavi održavanjem stabilnosti te ju pokušava ostvariti putem hijerarhije. Fokusira se na interne poslove i ima utaban pristup kontroliranju radnog procesa. Dobar primjer ove vrste organizacija su vojska ili državne agencije (Gomez-Mejia, et al., 2008.). Sikavica (2011.) poduzetničku kulturu predstavlja kao rizičnu i dinamičnu. Prednjače inovativnost, kreativnost i vođe inovatori. Organizacija je predana eksperimentiranju i inovacijama. Facebook i ostale tehnološke firme su kvalitetan primjer ove vrste kulture. Posljednja vrsta koja se javlja u ovoj podjeli je tržišna kultura koja ima naglasak na povećanju prodaje, povećanom tržišnom udjelu, financijskoj stabilnosti i profitabilnosti. Radi se na ugledu organizacije te postoji malo osjećaja

timskog duha i kohezije kod ovog tipa kulture. Nike, Amazon i Apple ogledni su primjerci tržišne kulture (Gibson, et al., 2009.).

2.1.3. Socijalizacija

Socijalizacija je još jedan važan pojam koji se veže uz organizacijsku kulturu. Ona predstavlja proces pomoću kojih organizacija uvodi nove zaposlenike u postojeću kulturu. To je svojevrstan proces prilagodbe novopridošlih zaposlenika. Kao rezultat iskustava socijalizacije, članovi organizacije internaliziraju vrijednosti i norme organizacije te se ponašaju u skladu s njima (Jones & George, 2006.). Prema Robbinsu (1992.), proces socijalizacije se sastoji od tri faze: faza prije dolaska, faza susreta i faza preobražaja. Fazu prije dolaska karakterizira potencijalni zaposlenik koji dolazi s već postojećim setom vrijednosti, stavova i očekivanja. Organizacije najčešće biraju osobe za koje smatraju da će se uklopiti u kulturu iste, no na zaposleniku je još uvijek da nauči danu kulturu. Druga faza se događa kada pojedinac postane član organizacije. Tada dolazi do usporedbe očekivanja od poslova, šefova, suradnika, atmosfere i stvarnosti. To je ujedno i vrlo stresan, ali ispunjen period. Kroz brojne aktivnosti, pojedinac pokušava postati aktivni sudionik organizacije te stvoriti za sebe mjesto gdje mu je ugodno raditi (Gibson, et al., 2009.). Posljednja faza socijalizacije je faza metamorfoze ili preobrazbe. Prema Gomez-Mejia et.al. (2008.), to je faza u kojoj se potiče zaposlenike da približe svoje vrijednosti i načine onima organizacije. Ako ova faza prođe u redu, odnosno poželjno, zaposlenik bi se trebao osjećati ugodno i prihvaćeno u organizaciji. Zadovoljni su svojom pozicijom, imaju dobar odnos s kolegama te su upili čak i neformalne prakse. Naravno, može se pojaviti i konflikt. Jedan tip konflikta je kada se treba uskladiti novi posao s privatnim životom, a drugi je na radnom mjestu s ostalim radnim skupinama, što često rezultira stresom.

2.2. Nacionalna kultura

2.2.1. Definicija

Nacionalna kultura predstavlja set vjerovanja, normi, ponašanja i vrijednosti koji dijeli većina stanovnika neke države. Ljudi pod utjecajem društva nauče kako se ponašati jedan prema drugome, kako se nositi s odgovornošću, uspjehom i neuspjehom. Nauče što zamijetiti, a što ne

te taj set postaje utjelovljen u zakonima i regulacijama društva (Gibson, et al., 2009.). Nacionalna kultura smatra se „lukom“ kod kojega različiti slojevi predstavljaju razne nivoe nacionalne kulture, od vanjskog sloja artefakata do jezgre dubinskih vrijednosti. U tom smislu, kultura je koherentan i izdržljiv set vrijednosti kojeg članovi nacije nose i po kojem se nepromjenjivo ponašaju (Punnett & Shenkar, 1996.). „Učenje'' nacionalne kulture počinje u ranoj dobi te se nastavlja kroz cijeli život. Iako se smatra kako svijet postaje „globalno selo'', još uvijek postoje kritične razlike među kulturama, a ponajviše u njihovim vrijednostima, normama i stavovima (Jones & George, 2006.). U većini zemalja postoji dominantna kultura, no čak i u zemljama koje su izrazito homogene, kao Japan, postoje brojne supkulture koje se razlikuju. Na primjer, u Brazilu je prema jednom istraživanju pokazano kako četiri glavne supkulture utječu na ponašanje i motivaciju zaposlenika. Nacionalna kultura, organizacijska kultura, povijest i supkulture utječu na uzorke ponašanja zaposlenika te na strukture i procese koji se nalaze u organizacijama. Unatoč kompleksnosti tih uzoraka, od iznimne je važnosti da menadžeri pokušaju otkriti dimenzije koje razlikuju kulture budući da one utječu na zadovoljstvo radnika, etičko ponašanje i njihovo izvođenje poslova (Gibson, et al., 2009.).

2.2.2. Nacionalna kultura naspram organizacijske kulture

Nacionalna kultura kao takva predstavlja jedan od izvora poslovne ili organizacijske kulture poslovnih subjekata. S tim u vezi, utječe i na ostale elemente kao organizacijsku strukturu, motivaciju radnika, način vođenja. Kako su članovi nekog poduzeća ujedno i pripadnici određene nacionalne kulture, oni svoje vrijednosti i norme nacionalne kulture prenose na organizaciju i organizacijsku kulturu. No, nacionalna kultura je samo i svojevrsni okvir ponašanja te ne mora nužno značiti da će sve organizacije u istoj državi posjedovati jednaku organizacijsku kulturu. Također, u nekim kompanijama prevladava ličnost lidera ili osnivača koji potencijalno može usmjeravati kulturu te kompanije u skroz drugom smjeru (Vujić, et al., 2016.). Ono što je dodatno zanimljivo su dvije razine kulture koja sačinjavaju dva potencijalno kontradiktorna sloja, što znači da mogu proizvesti različite efekte. No, te dvije razine, iako različite, snažno su povezane i grade prostor za kompleksnu interakciju (Degravel, et al., 2016.). Neka istraživanja su pak pokazala kako nacionalna kultura ima jači utjecaj na zaposlenike nego što to ima kultura njihove organizacije. Stoga, zaposlenici IBM-a u Njemačkoj će biti pod većim utjecajem njemačke nacionalne kulture nego organizacijske kulture IBM-a. Važno je naglasiti da IBM u Italiji, primjerice neće tražiti tipičnog zaposlenika iz Italije koji je samostalniji, već

će u procesu selekcije tražiti radnika koji se više uklapa u okvire organizacijske kulture kompanije (Robbins, 1992.).

Ponašanje zaposlenika funkcija je raznih nivoa kultura. Utjecaj nacionalne kulture može voditi ponašanje radnika, ali utjecaj kulture može ići i preko nacionalnih nivoa te uključivati religijske, etničke i regionalne utjecaje. Organizacije katkad koriste načine selekcije i socijalizacije kako bi prigušili široke utjecaje raznih kultura te stvorili vlastitu, koja se poprilično razlikuje po svojim karakteristikama od već navedenih. U mnogim zemljama postoje velike razlike među radnom snagom te se određene odlike kulture preklapaju u različitim nacijama. Tipični američki radnik je individualistički nastrojen te je spreman na rizik, dok je tipični japanski radnik orijentiran na zajednicu i sigurnost. No, brojni ljudi iz jedne od tih država su više nalik na tipičnog predstavnika druge države, negoli na svog sunarodnjaka. Baš zbog toga su kompanije u mogućnosti zaposliti idealnog kandidata, neovisno o njenoj lokaciji (Gomez-Mejia, et al., 2008.). Kultura i potkulture u nekom društvu mogu imati utjecaj na organizacijske oblike i procese:

1. jer akteri iz okruženja postavljaju kulturna ograničenja za organizaciju,
2. zato što vladajuće elite u organizaciji dizajniraju i redizajniraju život organizacije prema vlastitim zamislima
3. zbog toga što postoje neformalne organizacije, povezane s potkulturama zaposlenika

Sve veća pojava multikulturalizma povećava interakciju zaposlenih i menadžera iz raznih kultura. Javlja se potreba za novim načinima i pristupima organiziranja. Upravo te različite specifičnosti kulture stvaraju bazu za postizanje konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Unatoč različitostima među nacionalnim kulturama, određene sličnosti se javljaju kao potencijalni izvor postizanja boljih poslovnih rezultata (Vujić, et al., 2016.).

2.2.3. Novi koncepti nacionalne kulture

Prema (Matijević, et al., 2015.) utjecaj nacionalne kulture je dvostran – slobodan (etički) pristup kulturi je povezan s argumentom kako je struktura povezana s odlikama organizacije, dok drugi (emički) zagovara kako društveni kontekst stvara razlike u strukturi u različitim zemljama. Kulturne mape predstavljaju sredstvo koje uvelike može pomoći menadžerima da savladaju kulturološki šok i shvate razlike. U prošlim godinama, prema (Degravel, et al., 2016.), znalci

su preispitivali pristup „jedne veličine za svakoga" prema kojem se smatra kako se prakse menadžmenta iz jedne kulture mogu preslikati i efektivno funkcionirati u drugoj kulturi. Tradicionalna konceptualizacija nacionalne kulture u kontekstu poduzetništva se preispituje sa strane novih perspektiva koje smatraju ovaj klasičan okvir manje bitnim u turbulentnom i rastućem međunarodnom kontekstu. Ako se kultura uči u društvenoj okolini jedinke, a trenutna okolina je okarakterizirana bezgraničnim tržištima, informacijama, učenjem, proizvodima i uslugama kroz proces globalizacije, tada nacionalne kulture postaju puno fluidnije i manje stabilne nego u inicijalnim teorijama.

Nadalje, (Degravel, et al., 2016.) argumentira kako je proces globalizacije povećao odnose među kulturama te kao rezultat dogodila se smjena među vrijednostima i vjerovanjima i počele su se usvajati nove tradicije. Kulturne povezanosti sve više prožimaju ljudske aktivnosti kroz društvene fenomene kao što su turizam, međunarodna trgovina, tokovi imigracije, razvoj dijaspora i interneta te međunarodnih akademskih aktivnosti i širenje glazbe i drugih medija kulture. Nove definicije i koncepti kulture se pojavljuju, ali sve se više smatra kako je ona dinamičan paradoks gdje su suprotnosti prihvaćene, razglabane i rekreirane, shvaćene i u konačnici pravno uređene. Kako bi menadžeri što uspješnije vodili međukulturalnu suradnju, oni moraju ne samo razumjeti temeljne vrijednosti, pretpostavke, ponašanja različitih kultura i načine promatranja svijeta, već ih uvidjeti kao komplementarne i osnovne za sinergiju koja doprinosi pozitivnim ishodima suradnje (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

2.3. Čimbenici utjecaja na među-kulturalne procese u međunarodnim poduzećima

2.3.1. Globalizacija

Globalizacija se odnosi na ekonomsku, socijalnu i kulturnu povezanost ljudi u različitim dijelovima svijeta. Sve se vrti oko neprekidnog procesa povećanja međuzavisnosti ljudi jedni o drugima, bilo to kroz razmjenu dobara i usluga, dijeljenje znanja ili interakciju s ljudima druge kulture i sa drugih lokacija. Globalizacija povezuje i koordinira geografski raspršene segmente kako bi služili globalnim potrošačima i natjecali se protiv ostalih globalnih organizacija (McShane & Von Glinow, 2005.). Globalizacija je postala neosporna činjenica ekonomije 21. stoljeća te vodi konstataciji da se organizacije moraju globalizirati ili umrijeti. Nije samo ograničena na velike organizacije, već postaje imperativ velikih i malih organizacija.

Multinacionalne kompanije drže 2/3 svjetske trgovine, a 1000 najvećih kompanija na svijetu stvara 80% svjetskog industrijskog outputa; 60% međunarodne trgovine su transakcije između dvaju povezanih dijelova multinacionalnih kompanija. 14% svjetske prodaje, 12% imovine te 13% zaposlenih u rukama je sto korporacija na vrhu (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Također se javlja potreba za globalnim menadžerima, koji imaju globalan način razmišljanja ili globalni mozak (*global brain*) koji uspješno usklađuju konkurentsko poslovanje, zemlju i funkcionalne prioritete međunarodnog menadžmenta. Sama konkurentska prednost međunarodnih i globalnih organizacija je sposobnost da se koriste globalnim vještinama kako bi na najbolji način zadovoljile potrebe lokalnih potrošača (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Zaposlenici u današnjim organizacijama moraju raditi efektivno s individualcima iz drugih kultura, a kulturna inteligencija je je ono što omogućuje nekim ljudima da budu više-manje efektivniji u kulturalno različitom kontekstu. To je vrsta sposobnosti koja je približno vezana uz emocionalnu inteligenciju i omogućuje ljudima da razluče razlike među pripadnicima drugih kultura i da iskoriste to znanje kako bi predvidjeli način na koji će se ljudi ponašati i razmišljati u raznim situacijama. Postoje tri izvora kulturne inteligencije, jedan je vezan za ,,glavu" i odnosi se na kognitivnu kulturalnu inteligenciju, drugi je ,,tijelo" i odnosi se na fizičku kulturalnu inteligenciju i treći je ,,srce" te se odnosi na emocionalnu kulturalnu inteligenciju (Colquitt, et al., 2009.)

Neki od tipova članova organizacija koji se mogu pronaći u međunarodnim tvrtkama su:

- Emigranti – žive i rade u zemlji u kojoj nemaju državljanstvo
- Državljani zemlje domaćina – građani zemlje u kojoj se nalazi pogon ili objekt organizacije sa sjedištem u inozemstvu
- Državljani trećih zemalja – građani jedne zemlje koji rade u drugoj zemlji za organizaciju čije je sjedište u trećoj zemlji

Organizacije međunarodnog tipa najčešće zapošljavaju sva tri tipa radnika, no u porastu je zapošljavanje državljana zemlje domaćina. Takvi radnici se ne trebaju seliti niti iziskuju trošak edukacije o kulturi, zakonima ili jeziku zemlje gdje firma posluje. Što se tiče emigranata i državljana treće zemlje, pred njih je stavljen izazov prilagodbe novoj kulturi te im menadžeri trebaju pomoći da što prije usvoje određene obrasce kako bi počeli doprinositi organizacijskim ciljevima. Još jedan pojam koji se sreće je repatrijacija, a on podrazumijeva proces povratka onih koji su radili u inozemstvu natrag u domovinu i njihovo ponovno integriranje u

organizacijsko poslovanje u domovini. Sam proces donosi svoje probleme, pogotovo kod ljudi koji su duže vremena proveli u inozemstvu (Certo & Certo, 2008.).

2.4. Hofstede - kulturne dimenzije

Društvene pojave se teško mogu razumjeti izvan konteksta vremena u kojem su nastale i kulture, pri čemu se kulturi pripisuje izrazita nadmoć u stvaranju materijalnih i duhovnih dobara od strane grupa i pojedinaca, njihovim konkretnim uvjetima života i poslovanju i trgovini. Također se vidi i utjecaj kulture na menadžment jer je ono što menadžeri rade posvuda isto, ali je način na koji to rade potpuno različit. Najznačajniji modeli koji su utjecali na sustavni pristup istraživanju utjecaja kulturalnih razlika na menadžment su: Hofstedeov, Trompenaarsov, Kluckhohn-Strodtbeckov i GLOBE-ov model kulturalnih dimenzija (Bedeković, 2010.). U nastavku će biti opisan Hofstedeov model 6 dimenzija nacionalne kulture.

2.4.1. Geert Hofstede i općenito o 6D modelu nacionalnih kultura

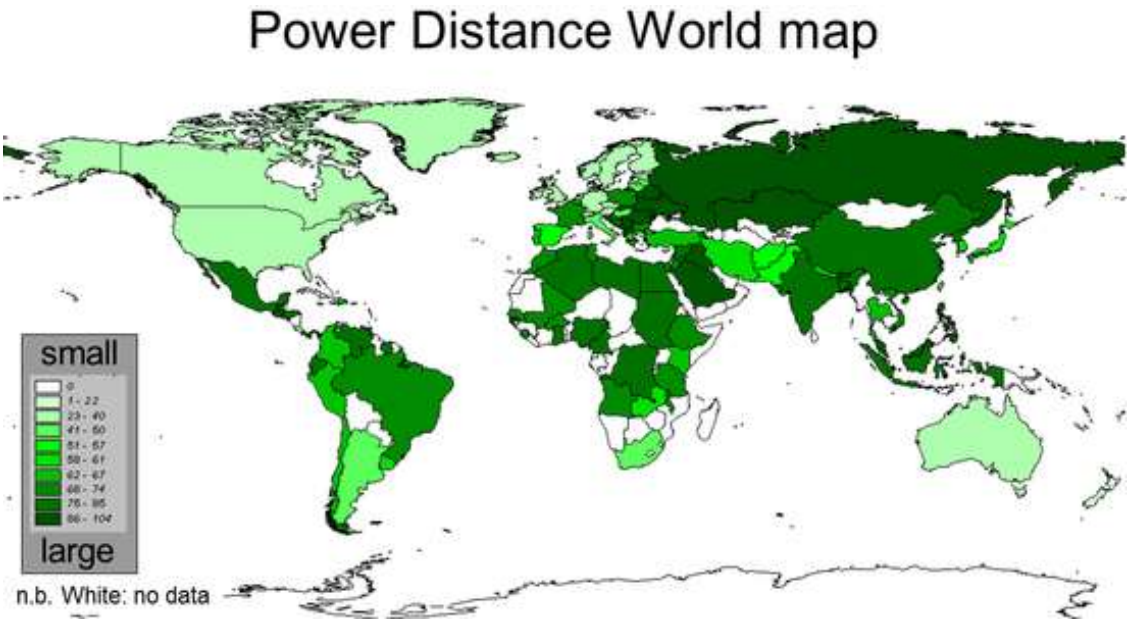
Gerard Hendrik (Geert) Hofstede je nizozemski socijalni psiholog, bivši zaposlenik IBM-a i profesor emeritus Organizacijske Antropologije i Međunarodnog Menadžmenta na sveučilištu u Maastrichtu u Nizozemskoj. Najpoznatiji je po svom pionirskom istraživanju vezanom za među-kulturalne grupe i organizacije (Anon., n.d.). U 1970-im, Hofstede je dobio pristup velikoj bazi podataka što se tiču vrijednosti i povezanih osjećaja ljudi u preko 50 zemalja. Ti ljudi su radili u lokalnim podružnicama jedne velike multinacionalne kompanije: IBM. Većina dijelova organizacije su bila ispitana dvaput u periodu od četiri godine te je baza podataka sadržavala više od 100,000 ispitanika (Hofstede, 2011.). Hofstede kulturu definira kao kolektivno programiranje uma, ili kao software uma, pri čemu se sintagma „mentalno programiranje“ ne interpretira doslovno da su ljudi programirani na isti način kao računala, već je to teorijski konstrukt ili sintagma kojom Hofstede naglašava da „svaki pojedinac posjeduje ili nosi sa sobom određenu količinu ili sumu mentalnog programa koja je relativno stabilna tijekom određenog razdoblja i vodi osobu da se ponaša na više ili manje sličan način u sličnim situacijama (Jeknić, 2011.). Nadalje, on identificira četiri nezavisne dimenzije koje objedinjuju

ključne razlike u vrijednostima među zemljama: hijerarhijska distanca (povezana s problemom neravnopravnosti), anksioznost ili izbjegavanje/kontrola neizvjesnosti (povezana s problemom suočavanja s nepoznatim), individualizam-kolektivizam (povezan s problemom interpersonalnih veza) i muževnost-ženstvenost (povezano s emocionalnim ulogama spolova). Od 1980-ih, Hofstede je dodao dvije dimenzije: konfučijanski dinamizam ili dugoročna naspram kratkoročnih životnih usmjerenja (povezan s izborom fokusa ljudskih napora) i povlađivanje naspram uzdržanosti (povezano sa zadovoljenjem naspram kontroli osnovnih ljudskih želja). Posljednja dimenzija nadopunjuje petu dimenziju i fokusira se na aspekte koji nisu pokriveni ostalim dimenzijama (Kim, 2015.).

2.4.2. Hijerarhijska distanca

Hijerarhijska distanca ili distanca moći pokazuje u kojoj mjeri ljudi prihvaćaju nejednakosti u institucijama i organizacijama. Visoka ocjena u distanci moći znači da postoje velike nejednakosti u raspodjeli moći i bogatstva i da ih kultura trpi. Takve kulture će se držati sustava koji ne potiče vertikalnu mobilnost građana (Robbins & Judge, 2009.). U tim društvima, radnici koji su profesionalno uspješni, skupljaju bogatstvo i prenose ga na svoju djecu te kao rezultat nejednakosti rastu. Nadalje, razlika između bogatih i siromašnih, sa svim popratnim političkim i društvenim posljedicama, vrlo brzo raste. Zemlje koje većinski imaju visoku distancu moći su ekonomski siromašne zemlje Južne Amerike kao Guatemala i Panama te azijske zemlje kao Malezija i Filipini (Jones & George, 2006.). Naspram njih, niska ocjena u distanci moći ukazuje na to da kultura ne prihvaća velike razlike u moći i bogatstvu. Takve kulture ističu jednakost (Robbins & Judge, 2009.). Napredne zapadne zemlje kao SAD, Njemačka, Nizozemska i UK imaju relativno niske distance moći (Jones & George, 2006.). Prema (Bedeković, 2010.) neke od karakteristika niske hijerarhijske distance koje se ogledaju u menadžmentu, a koje su u suprotnosti s kulturama visoke hijerarhijske distance su:

- Hijerarhija označava nejednakost uloga u organizaciji, a ne stvarnu razliku
- Decentralizacija
- Niska organizacijska piramida
- Manje nadzora i manji raspon plaća
- Suradnici su konzultanti pri radnim zadatcima
- Suradnički demokratski stil vođenja



Slika 1: Svjetska mapa hijerarhijske distance

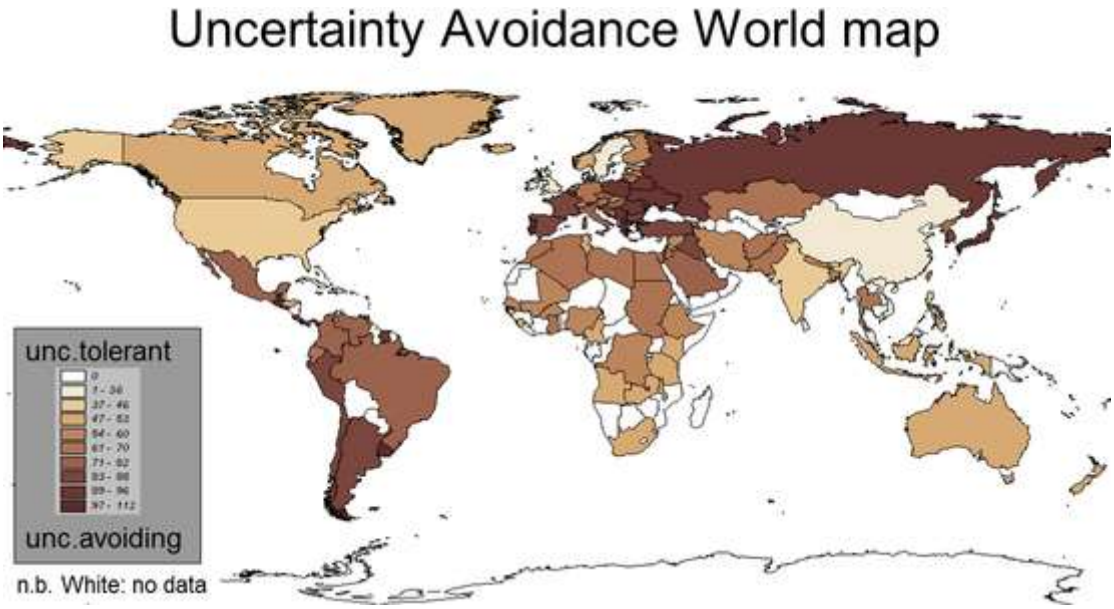
Izvor: Hofstede, G., n.d. Geert Hofstede. [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

2.4.3. Izbjegavanje/kontrola neizvjesnosti

Odnosi se na stupanj osjećaja ugroženosti članov ia neke kulture u nejasnim i nepoznatim situacijama, a povezano je s potrebom za predvidljivošću odnosno pisanim/nepisanim pravilima. U poduzeću se ova dimenzija posebno reflektira u odnosu prema riziku, na razini ambicija i u toleranciji na dvoznačnost. Dakle, ova dimenzija je povezana sa stupnje stresa u društvu i potrebom za predvidljivošću (Tomljenović & Stilin, 2012.). Zemlje kao što su Japan, Francuska, Grčka, Portugal i Costa Rica imaju jako visok stupanj izbjegavanja neizvjesnosti što izražava ljudsku intoleranciju na rizik i neizvjesnost te takve kulture podupiru vjerovanja koja obećavaju izvjesnost i konformizam. S druge strane Švedska, Indija, SAD, Singapur i Jamajka su jako nisko u ovoj dimenziji, što znači da ljudi imaju visoku toleranciju prema neizvjesnom i dvosmislenom (Kinicki & Williams, 2008.). Ova kulturalna dimenzija također utječe na menadžment, a neke od karakteristika niske razine izbjegavanja/kontrole neizvjesnosti su (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.):

- Tolerancija neizvjesnosti kaosa
- Česte promjene poslodavaca
- Vrhovni menadžment se bavi strategijom i postoje samo nužna pravila

- Orijentacija je na odnose i na proces odlučivanja
- Spremnost na rizik
- Transformacijsko vodstvo



Slika 2: Svjetska mapa izbjegavanja/kontrole neizvjesnosti

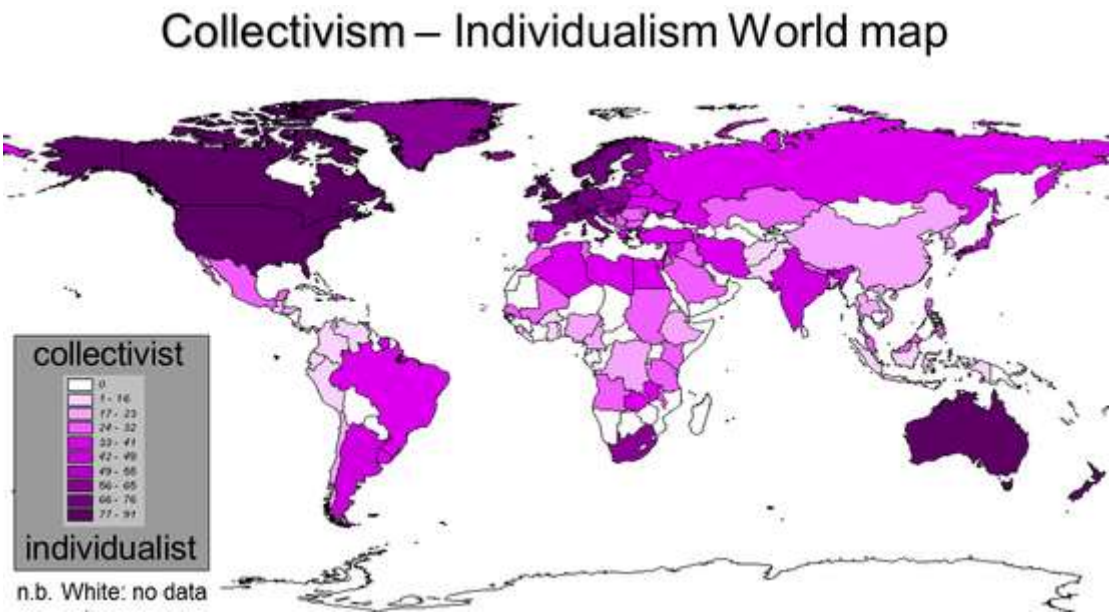
Izvor: Hofstede, G., n.d. Geert Hofstede. [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

2.4.4. Individualizam-kolektivizam

Ova se dimenzija odnosi na stupanj integracije pojedinaca u primarne grupe. Individualizam karakteriziraju slabe veze u društvu te se od svakoga očekuje da vodi brigu u samom sebi i svojoj užoj obitelji. Kolektivizam se ogleda pak u društvima gdje su ljudi od rođenja integrirani u kohezivne, jake grupe koje se štite tokom cijeloga života u zamjenu za neupitnu lojalnost. To su *ja* i *mi* društva (Bahtijarević-Šiber, 2014.). U pogledu radnih vrijednosti kolektivističkih kultura naglasak se stavlja na pripadnost organizaciji i idealu članstva, a uključenost individue u organizaciju je prvenstveno moralna, nalik na obiteljske veze, pa individua osjeća i emocionalnu vezanost za organizaciju. Zapošljavanje se obavlja unutar obitelji i to reducira rizik u poslovanju, a unapređenje i zapošljavanje u organizaciji ovise i o grupi zaposlenih za razliku od individualističkih kultura gdje će se zapošljavanje i unaprjeđenje bazirati na vještinama i pravilima (Jeknić, 2011.). Zemlje koje spadaju u individualističke su SAD, Australija, Švedska, Francuska, Kanada i UK, gdje je primat da se ljudi brinu sami o sebi. U

kolektivističke kulture, gdje se očekuje da će se organizacije i ljudi brinuti jedni o drugima, spadaju Costa Rica, Tajland, Meksiko, Kina, Guatemala i Ekvador (Kinicki & Williams, 2008.). Odnos ove dimenzije prema menadžmentu se ogleda u sljedećim karakteristikama (kolektivizam) (Bedeković, 2010.):

- Odnosi poslodavca i posloprimca su bliski
- Postojanje visoke razine nepotizma
- Velika odanost organizaciji i grupni interesi
- Zaposlenici očekuju da organizacija štiti njihove interese
- Mala profesionalna mobilnost
- Menadžment upravlja grupama



Slika 3: Svjetska mapa kolektivizam – individualizam

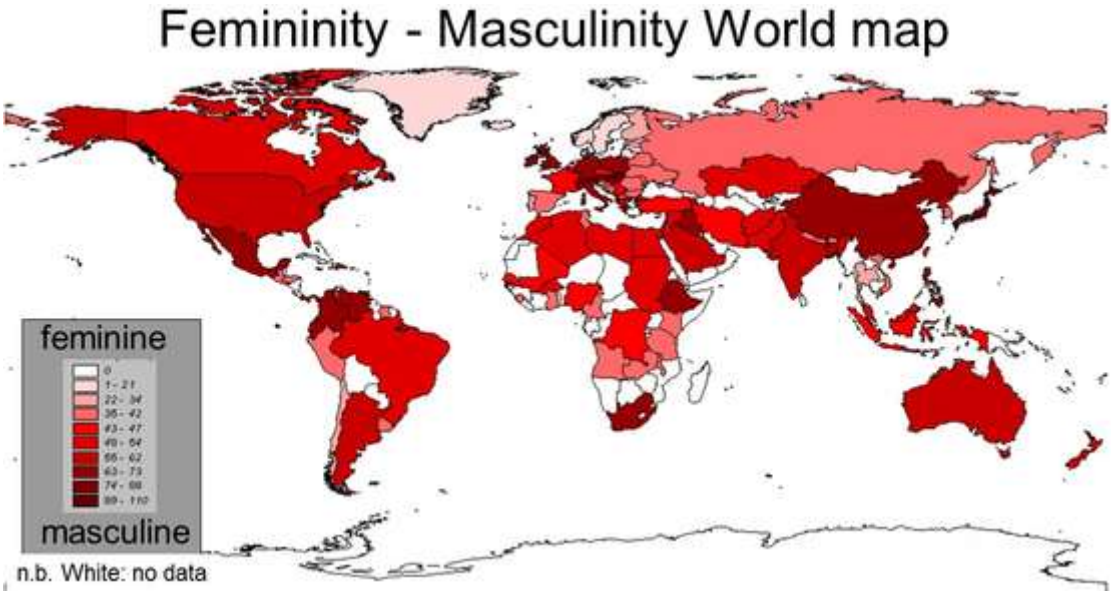
Izvor: Hofstede, G., n.d. Geert Hofstede. [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

2.4.5. Muževnost – ženstvenost

Dimenzija muževnost – ženstvenost se ogleda u distribuciji emocionalnih uloga među spolovima. Muževne kulture su one u kojima su društvene uloge spolova jasno razdvojene dok se u ženstvenim kulturama uloge spolova preklapaju (Liu, et al., 2014.). To je mjera u kojoj neka kultura daje prednost tradicionalno muškim ulogama, kao što su postignuće, moć i kontrola, naspram kulturama koje smatraju muškarce i žene jednakima. Visoka ocjena u

maskuliniteta pokazuje kulturu koja dodjeljuje razne uloge muškarcima i ženama, s dominantnom ulogom muškarca. Visoka ocjena feminiteta znači da kultura slabo razlikuje muške i ženske uloge (Robbins & Judge, 2009.). Kulture okrenute muževnosti karakterizira samopouzdanje, siguran nastup, uspješnost, konkurentnost i rezultati. S druge strane, ženstvene kulture su one koje cijene kvalitetu života, tople međuljudske odnose te brigu i usluge za slabije. U takve zemlje spadaju Nizozemska, Švedska, Danska, Costa Rica, Francuska, Norveška. Zemlje koju su okrenute uspjehu to jest one muževne su Japan, SAD, Meksiko, Austrija i Njemačka (Jones & George, 2006.). Kulture koje su ženstvene na menadžment imaju sljedeći utjecaj (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.):

- Intuicija menadžera i spremnost na kompromis
- Veći udjel žena u menadžmentu
- Solidarnost sa slabijima
- Naglasak na jednakost i solidarnost
- Motivi: suradnja, dobri radni uvjeti i radni odnosi
- Manji stres na poslu



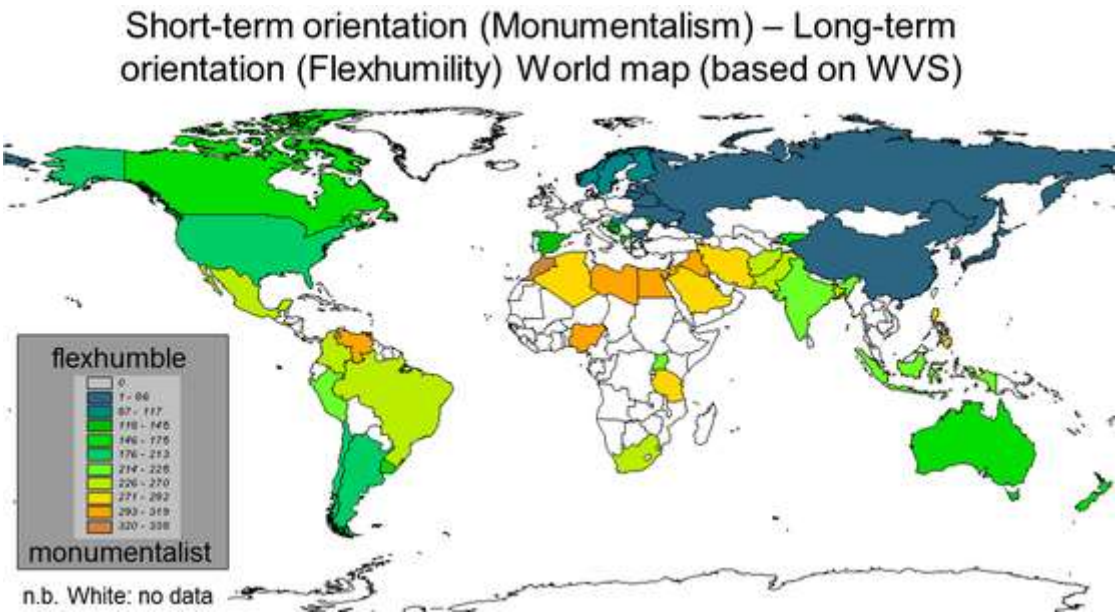
Slika 4: Svjetska mapa ženstvenost – muževnost

Izvor: Hofstede, G., n.d. Geert Hofstede. [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

2.4.6. Dugoročna naspram kratkoročnih životnih usmjerenja

Peta dimenzija nije bila u prvotnom istraživanju, ali je naknadno dodana i u njenom su istraživanju bile uključene 32 zemlje. Ona se odnosi na stupanja orijentacije pojedinca, društva i organizacija na budućnost odnosno na sadašnjost. Dugoročnu orijentaciju karakterizira štednja, ustrajnost u ciljevima, spremnost žrtvovanja osobnih interesa za neke više i uklapanje tradicije u moderni kontekst. Nasuprot toga, kultura kratkoročne orijentacije brine o održavanju osobne stabilnosti ili sreće te životu u sadašnjosti. Postoji očekivanje brzih rezultata, sklonost potrošnji i mala štednja te se teži da se uvijek ide u korak s trendovima (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.). U kulturama kratkoročne orijentacije naglasak je na vrijednostima prava, slobode, postignuća i samostalnosti te je bitna i vrijednost slobodnog vremena. Osobna lojalnost organizaciji varira o potrebama, dok u kulturama dugoročne orijentacije nisu poželjne društvene i ekonomske nejednakosti, pa tako i manageri i radnici dijele iste aspiracije. Naglasak je na vrijednostima učenja, poštenja, prilagođavanja, odgovornosti i samodiscipline, a nije bitno slobodno vrijeme. Postoji veća zastupljenost i ulaganja u cjeloživotne poslovne mreže (Jeknić, 2011.). Prema (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.), u zemlje dugoročne životne usmjerenosti spadaju Kina, Hong Kong, Tajvan i Japan, dok u zemlje kratkoročne životne usmjerenosti spadaju SAD, Španjolska, Češka, UK i Njemačka. U ovom primjeru (Bedeković, 2010.) daje utjecaj kratkoročne orijentacije na menadžment:

- Analitičko mišljenje
- Usredotočenost na financijski rezultat
- Ovogodišnji profit
- Menadžeri i radnici psihološki čine dva tabora
- Meritokracija
- Zakoni su bitni



Slika 5: Svjetska mapa kratkoročnih naspram dugoročnih životnih usmjerenja

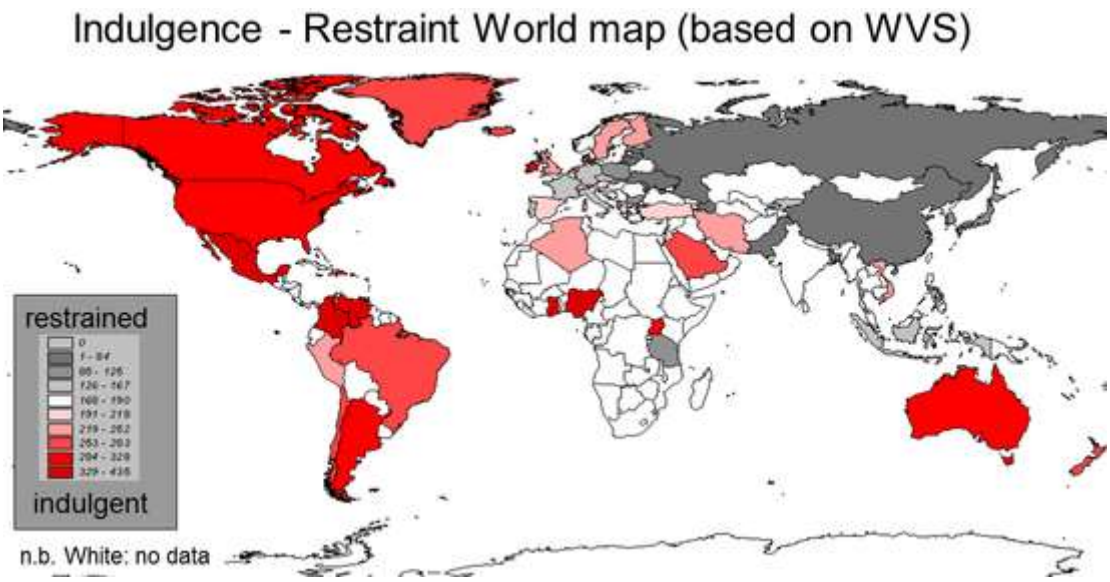
Izvor: Hofstede, G., n.d. Geert Hofstede. [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

2.4.7. Povlađivanje naspram uzdržanosti

Kulture koje su karakterizirane povlađivanjem fokusiraju se na dobre stvari u životu. U njima je dobro biti slobodan te se potiče ljude da rade stvari prema vlastitom nahođenju. Prijatelji su važan dio života te su stvari u životu posložene tako da imaju smisla. Naspram toga, u kulturama uzdržanosti, prevladava osjećaj kako je život težak te kako je dužnost, a ne sloboda, normalan način života (Hofstede, n.d.). Ova dimenzija je dodana na osnovu Minkovljeve analize World Value Survey za 93 zemlje. Kao što je već navedeno, ona više-manje nadopunjuje petu dimenziju (dugoročna naspram kratkoročnih životnih usmjerenja). Fokusira se na aspekte koji nisu pokriveni od strane ostalih dimenzija, ali je poznata u literaturi kako „istraživanje o sreći". Dakle, povlađivanje predstavlja društvo koje dozvoljava relativnu slobodu zadovoljenja osnovnih i prirodnih ljudskih potreba koje su povezane s uživanjem u životu i zabavljanjem. Uzdržanost predstavlja društva koja kontroliraju zadovoljenje potreba i reguliraju ga sredstvima strogih društvenih normi (Hofstede, 2011.). Jezgra dimenzije povlađivanja sastoji se od sreće, kontrole vlastitog života i važnosti slobodnog vremena. Sve to pretpostavlja visoku sreću. Zemlje u kojima prevladava sfera povlađivanja su Južna i Sjeverna Amerika, Zapadna Europa i dijelovi Supsaharske Afrike dok uzdržanost prevladava u Istočnoj Europi, Aziji i u muslimanskom svijetu. Mediteranski dio Europe zauzima srednju poziciju što se tiče ove

dimenzije (Kim, 2015.). No, kroz posljednjih 30 godina, razina utjecaja povlađivanja je porasla, a dosta uzdržanih društava je nestalo. Relativni odnos tih dvaju suprotnih polova je ostao jednak što znači da ako su se društva uzdržanosti i povlađivanja mijenjala, mijenjala su se zajedno. Neke od glavnih karakteristika kultura povlađivanja, a koje su u suprotnosti s kulturama uzdržanosti, su sljedeće (Hofstede, 2015.):

- Ljudi se osjećaju sretnije i zdravije
- Postoji etika opuštenosti i sloboda govora
- Prevladava optimizam, pozitivan stav i ekstrovertnost
- Ljudi sudjeluju više u sportskim aktivnostima
- Postoji veća stopa zločina, no imaju manju zastupljenost policijskih snaga
- Podržava se strana glazbena i filmska industrija
- U zemljama s visokom edukacijom, veća je stopa nataliteta
- U zemljama s dovoljno hrane postoji problem pretilosti
- U bogatim zemljama blaže su seksualne norme



Slika 6: Svjetska mapa povlađivanje – uzdržanost

Izvor: Hofstede, G., n.d. Geert Hofstede. [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

3. UPRAVLJANJE OTPOROM KOD UVOĐENJA PROMJENA

3.1. Definicija organizacijskih promjena i otpora promjenama

Prvotno značenje stare francuske riječi *changer* bilo je „saviti se" ili „okrenuti", kao što se drvo okreće prema suncu. Ideja da je „jedina konstanta promjena" bila je samorazumljiva istina o životu koja datira najmanje od vremena Heraklita oko 500. pr. Kr. U današnjem poslovnom svijetu i organizacijama riječ „promjena" (eng. *change*) ima nekoliko proturječnih značenja. Nekad je to vanjska promjena u tehnologiji, konkurentima, potrošačima, društvenom i političkom okružju te strukturi tržišta. „Promjena" također označava unutarnje promjene: kako se organizacija prilagođava promjenama u okruženju. Od iznimne je važnosti stalno promatrati prate li unutarnje promjene – u strategijama, načinima rada i stajalištima – one vanjske (Senge, et al., 2003.). Promjena u organizaciji, stoga predstavlja proces preinake postojeće organizacije s ciljem povećanja organizacijske efikasnosti odnosno mjere u kojoj organizacija ispunjava svoje ciljeve. Promjene se odnose na svaki organizacijski segment, uglavnom uključujući organizacijsku hijerarhiju, razinu odgovornosti članova organizacije te utvrđenu liniju organizacijske komunikacije (Certo & Certo, 2008.). Danas se sve više organizacija suočava s dinamičnom i promjenjivom okolinom koja od njih zahtijeva da se prilagode. Krilatica „Mijenjaj se ili umri!" postala je bojni poklič među menadžerima diljem svijeta (Robbins & Judge, 2009.). *Promjena* je zasigurno među najfrekventnije korištenim riječima na poslovnim stranicama svih novina na svijetu. Poznati pisci naglašavaju kako se suvremene poslovne organizacije susreću s mijenjajućim okolnostima koje posramljuju nekadašnje ere promjena u usporedbi. Kombinacija globalne konkurencije, proizvodnje potpomognute kompjuterima, Internet i trenutačne komunikacije ima puno veće posljedice od ičega od početka Industrijske revolucije. Menadžere se upozorava da budućnost njihovih kompanija ovisi o njihovoj sposobnosti da svladaju promjenu (Gibson, et al., 2009.). Charles Darwin je popularno govorio kako je prilagođavanje promjeni ključ za preživljavanje (Thomas & Hardy, 2011.).

Otpor je prirodan i normalan odgovor na promjenu zbog toga što promjena najčešće znači put iz poznatog u nepoznato. Ne samo da individue proživljavaju promjene na drugačije načine, ali se i razlikuju u svojim sposobnostima i volji da se prilagode promjeni. Stvara se reakcijski proces kod pojedinaca kojeg karakteriziraju četiri faze: prvotno poricanje, otpor, postepeno istraživanje i u konačnici prihvaćanje ili odbijanje (Bovey & Hede, 2001.). Svi ljudi su bića navike. Općenito je ljudima jako teško probati raditi stvari na novi način. Upravo zbog ove osnovne ljudske karakteristike većina zaposlenika nema entuzijazam za promjenu na radnom

mjestu. Nije važno je li promjena tehnički ili administrativno savršeno izvedena, ljudi su ti koji će je prihvatiti ili odbiti. Otpor promjeni je emocionalni/bihevioralni odgovor na stvarnu ili zamišljenu prijetnju utabanoj radnoj rutini (Kinicki & Williams, 2008.). Također se može reći da je organizacijska promjena proces postajanja drugačijim kako bi se prilagodili novim pretpostavkama (Langer, et al., 2005.). Otpor prema promjeni se najčešće nalazi u poduzećima s višeslojnom menadžerskom birokracijom koja već godinama uživa u tržišnom uspjehu te koja pati od sindrom ,,Mi ovako poslujemo već godinama." Ta se poduzeća danas bore da, uz pomoć kultura i ponašanja koja su primjerenija tržišnom uspjehu, vrate izgubljeno (Thompson, et al., 2008.). Provođenje velikih, odnosno radikalnih promjena na koje zaposlenici nisu pripremljeni izazvat će ne samo velik otpor nego i stres zaposlenika koja za sebe ne vide izlaz to jest rješenje nakon provođenja promjene (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.). Ishodište promjene je uvijek konfliktna situacija. Preživjeli obrasci interpretacija i djelovanja dovode se u krizu. Dolazi do nesigurnosti, a običaji i simboli gube na uvjerljivosti te ih se kritizira. ,,Kultura iz sjene" odnosno latentno prisutni, ali do tada neprihvaćeni obrasci izlaze na površinu ili se izvana nastoje izgraditi novi obrasci. Tada nove i stare kulture dolaze u konflikt i nastaje borba za prevlast. Poklonici stare kulture pokazuju jak otpor i podcjenjuju novi ,,svjetonazor" tako dugo dok je moguće. Kada se uspije ovladati krizom i prizna sposobnost rješavanja problema novom ,,filozofijom", razvija se nova kultura i prihvaća nova orijentacija (Jokić, 1994.). Otpor prema promjenama je u neku ruku i pozitivan jer osigurava stanovit stupanj stabilnosti i predvidljivosti ponašanja. Da nema otpora, organizacijsko ponašanje poprimilo bi stanje kaotične slučajnosti. On također može biti i izvor funkcionalnog konflikta gdje postoji mogućnost poticanja zdrave rasprave o prednostima ideje te tako rezultira boljom odlukom. No, kao što je već navedeno, loša strana otpora je da da ometa prilagodbu i napredak (Robbins & Judge, 2009.). Promjena koja je nametnuta prisilnom moću ili je napravljena s ciljem proračunate dobiti nekih uloga, ima malu šansu održivosti (Kavanagh & Ashkanasy, 2006.). No, otporu se najčešće pruža otpor radije nego da se njime upravlja. Stoga, kako bi se organizaciju uspješno provelo kroz promjenu, važno je da menadžment pravilno izbalansira ljudske i organizacijske potrebe (Bovey & Hede, 2001.)

3.2. Izvori i razine (tipovi) otpora promjenama

3.2.1. Općenito o izvorima otpora promjenama

Izvori otpora promjenama jesu organizacijske i individualne (ljudske) prirode. Među organizacijskim izvorima otpora promjena navode se pretjerana usredotočenost na troškove, prevelik rizik, nedostatak koordinacije i kooperacije, nekompatibilnost sustava. Individualni (ljudski) izvori otpora promjenama su nesigurnost od promjena za zaposlene i strah od gubitka dotadašnjeg položaja u organizaciji. Budući da su izvori otpora promjenama u samoj organizaciji ili u ljudima, to se u konačnici svodi na ljude, kao glavni i jedini izvor otpora promjenama, jer ljudi čine organizaciju. Zato je pridobivanje ljudi za promjene najvažniji zadatak menadžmenta u cijelom poslu upravljanja promjenama (Sikavica, 2011.).

3.2.1.1. Organizacijski izvori

Kako navode (Robbins & Judge, 2009.) organizacijski izvori otpora prema promjenama su:

- Strukturalna inercija – organizacije imaju ugrađene mehanizme – kao selekcijski procesi ili formalizirane regulacije – koji uspostavljaju stabilnost. Kada se događa promjena, upravo strukturalna inercija djeluje kao protuteža kako bi se održala stabilnost.
- Ograničeni opseg promjena – organizacije su sastavljene od nekoliko međuovisnih podsustava. Kada se utječe na jedan, taj se efekt prebacuje i na druge podsustave. Veći sustav će uobičajeno „ugušiti" promjene manje magnitude.
- Grupna inercija – grupne norme sprječavaju ljude u promjeni ponašanja, čak i ako oni to žele.
- Prijetnje ekspertizi – promjene u obrascima mogu ugroziti ekspertizu specijaliziranih grupa.
- Prijetnja uspostavljenim odnosima moći – svaka preraspodjela potencijalno ugrožava etablirane odnose moći u organizaciji.
- Prijetnja uspostavljenoj raspodjeli resursa – grupe u organizaciji koje kontroliraju velike količine resursa shvaćaju promjenu kao prijetnju.

3.2.1.2. Individualni izvori

Kao što je naglašeno, ljudi su ti na koje se treba usredotočiti kada se govori o promjeni, stoga se u praksi najčešće navode 8 razloga zašto se ljudi opiru promjeni (Tanner, 2019.):

- Gubitak statusa ili sigurnosti posla u organizaciji – u ljudskoj prirodi nije promjena koja je promatrana kao loša za trenutno stanje. Zaposlenici će se opirati promjeni koja potencijalno rezultira u gubitku ili smanjenju njihove uloge.
- Loš sustav nagrađivanja – bez nagrade, ne postoji motivacija tima da podrži promjenu dugoročno. To često znači kako se organizacijski sustav nagrađivanja mora promijeniti na neki način kako bi podržao promjenu koja se želi implementirati.
- Strah od nepoznatog – stanje kada zaposleni u jednom dijelu organizacije pružaju otpor promjenama u drugim dijelovima organizacije jer ne mogu predvidjeti kakve će posljedice te promjene imati za njih (Sikavica, 2011.)
- Pritisak kolega – bilo da je netko introvert ili ekstrovert, svi su ljudi društvena bića. Dioničari organizacije opirat će se promjeni kako bi zaštitili interese svoje grupe. Neki članovi tima osjećaju su obvezani odupirati se promjeni kako bi zaštitili svoje kolege. Pripadnost skupini jaka je potreba na radnom mjestu te se znatne mjere poduzimaju kada su te društvene veze ugrožene.
- Klima nepovjerenja – povjerenje uključuje vjeru u namjere i ponašanja drugih. Obostrano nepovjerenje osudit će i najbolje složenu promjenu. Treba se posvetit vrijeme kako bi se izgradilo povjerenje ako se žele bolji rezultati promjena. Povjerenje je delikatna stvar koja se može lako oštetiti.
- Politika organizacije – neki se opiru promjeni u kontekstu političke strategije kako bi dokazali da je odluka o promjeni pogrešna. Također se bune kako bi pokazali da osoba koja vodi promjenu nije primjerena ili zato što misle da će izgubiti moć u hijerarhiji. U ovim slučajevima, pojedinci su ti koji žele srušiti promjenu.
- Strah od neuspjeha – posljedica je potrebe za dodatnim znanjima, odnosno učenjem, kako bi se svladale promjene. Dakle, te se smetnje odnose na dodatni napor koji je nužan da bi se ovladalo novim tehnikama, postupcima i procedurama. Strah je iznimno jak motivator koji može očvrsnuti ljudsku namjeru da se opire uvođenju promjena (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.).
- Krivi pristup implementaciji promjene (nedostatak takta ili krivo vrijeme) – ponekad nije bitno što vođa promjene radi, već način na koji to radi stvara otpor promjeni.

Pretjeran otpor se može pojaviti jer su promjene uvedene na nepodesan način ili u nezgodno vrijeme.

Ljudi u organizaciji će uvijek procijeniti korist svake promjene. Hoće li promjena poboljšati njihov organizacijski život ili će ga pogoršati.

3.2.2. Razine (tipovi) otpora

Kao što je već spomenuto, postoje 4 razine (tipa) otpora: kognitivni, ideološki (namjerni), psihološki (afektivni) i vođen moću. Te se razine vežu najčešće uz karakteristike ljudi, a upravljanje njima je u središtu menadžmenta dioničara.

3.2.2.1. Kognitivni otpor

Reakcija pojedinca na promjenu bit će uzrokovana procjenom situacije koja će reflektirati kognitivnu evaluaciju pojedinca glede utjecaja situacije ili događaja na njen ili njegov nivo blagostanja (Kavanagh & Ashkanasy, 2006.). Pojedinci koji pokazuju kognitivni otpor žalit će se kako se organizacija konstantno mijenja te se ne vide kao netko tko se opire promjeni. Misle da su uvijek u pravu te zahtijevaju promjenu od drugih. Takve osobe su vrlo borbene te imaju racionalne argumente kako bi potkrijepili svoja stajališta. Često napadaju i uništavaju dijagnozu ili plan akcije angažirajući se u beskrajne debate. Ustrajni su, no to ovisi i o kredibilitetu vođe promjene (Management, n.d.). Kognitivna dimenzija uključuje kako pojedinac razmišlja o promjeni te kako je konceptualizira – koja je vrijednost promjene te hoće li promjena doprinijeti ili šteti odjelu, organizaciji ili pojedincu. Negativne kognitivne reakcije ili stavovi prema promjeni uključuju manjak predanosti promjeni i negativnu procjenu promjene (Erwin & Garman, 2010.).

3.2.2.2. Ideološki (namjerni) otpor

Ideološki otpor ima duboko usađeno korijenje u vjerovanjima ljudi. Može biti jako teško pridobiti ove ljude osim ako im se pokaže da promjena ili projekt je u skladu s njihovim vjerovanjima (Webster & Webster, n.d.). Zaposlenici koji iskazuju ideološki otpor vjeruju kako

predložena promjena narušava uspješne fundamentalne vrijednosti i pokazuju nostalgiju prema prijašnjem uspjehu organizacije. Teško se prilagođavaju važnim promjenama te takav otpor najčešće iskazuju viši i srednji menadžeri koji su u organizaciji dugi niz godina. Oni guše inicijativu za promjenom putem inercije, odgoda i moralnih propagandi. Izazivaju legitimitet vođe promjene i cijele promjene te su na svom vrhuncu kada njihova vizija postaje javna (Management, n.d.).

3.2.2.3. Psihološki (afektivni) otpor

Emocionalno ili afektivno stanje pojedinca tokom procesa promjene utječe na njegovu predanost olakšavanju uspješne organizacijske promjene i na njihov bihevioralni doprinos trudu uloženom u promjenu. Pogotovo, pozitivne afektivne reakcije pojedinca na promjenu pozitivno utječu na predanost promjeni i kooperativnu bihevioralnu potporu promjeni. S druge strane, negativne afektivne reakcije na promjenu pozitivno utječu na bihevioralan otpor prema promjeni (Kavanagh & Ashkanasy, 2006.). Dakle, ovi pojedinci su vezani za *status quo* i pokazuju nisu toleranciju prema dvosmislenosti. Ne vjeruju vođi promjene, vide prvotno troškove promjene, a ne njene prednosti i imaju malu vjeru u sebe da mogu implementirati inicijativu promjene. Osjećaju osobnu nesigurnost vezanu za promjenu i žive u poricanju (Management, n.d.). Afektivna dimenzija reakcije pojedinca na promjenu uključuje njene/njegove osjećaje prema promjeni. Afektivne reakcije spram promjene uključuju emocije ushićenja, tjeskobe, bijesa, straha, entuzijazma i bojazni. Negativne afektivne reakcije uključuju stres, tjeskobu i bijes (Erwin & Garman, 2010.).

3.2.2.4. Otpor utemeljen na moći

Menadžeri koji se boje gubitka moći su uobičajeno na utjecajnoj poziciji i mogu lako poremetiti implementaciju plana akcije promjene. Iz svoje pozicije autoriteta, preuzimaju programe promjena i predlažu alternativne strategije kako bi potkopali već napravljene planove. Štoviše, opstruiraju promjenu putem svojih negativnih stavova i pasivno-agresivnog ponašanja. Također su ili pretjerano popustljivi ili konstantno griješe pri zadatcima za koje su osobno odgovorni. Nadaju se kako će promjene u okolnostima učiniti inicijativu zastarjelom ili barem da će izazvati odgodu implementacije (Webster & Webster, n.d.). Pojedinci koji izazivaju otpor

utemeljen na moći boje se da će promjene smanjiti njihov status, autoritet i/ili autonomiju. Često se ovaj oblik otpora miješa s kognitivnim i ideološkim otporom. (Management, n.d.).

3.3. Menadžment promjena

3.3.1. Definicija menadžmenta promjena; uzroci (čimbenici) promjena

Pojam menadžment promjena (*change management)* zasniva se na trima odrednicama (Langer, et al., 2005.):

- Aktivnosti koje izvode menadžeri – oni koji vode stvarne promjene u organizacijama
- Modeli i teorije koje su napravljene od strane akademske zajednice – općenito znanje o promjeni i njenom kontekstu
- Cijela industrija usluga konzaltinga – pojedinci i firme koji nude ekspertnu pomoć menadžerima

Stoga, menadžment promjene bi se službeno mogao definirati kao menadžerski proces koji je zadužen za uvođenje inovacija i za prilagođavanje organizacija kontekstu promjena (Langer, et al., 2005.).

Postoje dva različita gledišta u vidu promjena. Jedno uspoređuje organizaciju i organizacijsku promjenu s brodom i mirnim morem, dok drugo pokazuje organizaciju kao splav, a promjene su zapjenjeni brzaci. Prva metafora govori kako kapetan putuje preko mirnog mora, putem kojim je već išao te nailazi na poneku oluju. Te oluje (iznimne situacije) su promjene s kojima se kapetan spremno suoči te se vraća postojećem stanju. No, ova usporedba je više vrijedila za poduzeća u 60-im godinama prošlog stoljeća. Trenutno je opisu organizacija bliža druga metafora koja kaže kako je organizacija splav s posadom koja se nikada nije vidjela niti radila zajedno, rijeka je puna zapjenjenih brzaca, puna zaokreta i prepreka, točno odredište nije jasno te se u nepravilnim razmacima splav gura do obale gdje dolazi nova posada koja mijenja staru (Robbins, 1992.).

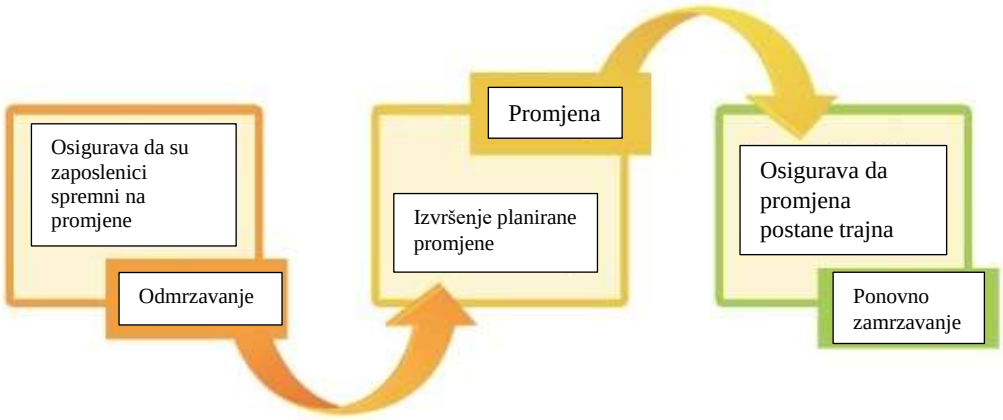
Promjene se rijetko događaju samo da bi se događale to jest jer je tako vrh organizacije odredio. Brojni unutarnji i vanjski čimbenici (uzroci) ili sile mogu natjerati kompaniju na uvođenje promjena (Gomez-Mejia, et al., 2008.). Svaka se organizacija mora stalno mijenjati kako bi odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke promjene i vladine mjere. Organizacije su

bombardirane sa svih strana da provode promjene. Pritisci mogu biti socijalni ili politički, ekonomski ili tehnološki. Postoje tri glavna trenda koja uzrokuju promjene u organizaciji, a to su: globalizacija (mijenja tržišta i okolinu u kojoj organizacije posluju te način njihova funkcioniranja), informacijska tehnologija (redefinira tradicionalne poslovne modele s promjenom načina rada) i upravljanje inovacijama (ubrzava utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije na organizacije) (Sikavica, 2011.). Organizacije se susreću s brojnim silama promjene. Te sile dolaze iz vanjskih izvora i iz unutrašnjih izvora. Vanjske sile promjene imaju globalni efekt te se dijele na 4 sile: demografske karakteristike, tehnološka postignuća, tržišne promjene i pritisak društva i politike (Kinicki & Williams, 2008.). Unutarnje sile promjene dolaze iz događaja unutar kompanije. One mogu imati svoj izvor u menadžerima i izvršnim direktorima i putovati u smjeru od gore prema dolje u hijerarhiji ili od radnika u proizvodnji ili sindikata pa putovati u smjeru od dolje prema gore. Te sile mogu biti suptilne kao nezadovoljstvo poslom ili se manifestirati u vanjskim znakovima kao niska produktivnost ili visok izostanak s posla i konflikt (Gomez-Mejia, et al., 2008.).

3.3.2. Modeli planiranih promjena i učinci promjena

Kurt Lewin, socijalni psiholog, razvio je klasični model procesa promjene u tri koraka: odmrzavanje postojećeg stanja, kretanje prema novom stanju (također se naziva pokret ili transformacija) i ponovno zamrzavanje. Prvi korak kreće od odmrzavanja postojećeg stanja ravnoteže te zbog individualnih i grupnih pritisaka podrazumijeva napore usmjerene na prevladavanje tih pritisaka ka uspostavi nove ravnoteže. Postiže se utjecajem perspektivnih snaga unutar poduzeća. Tim se utjecajima odupiru restriktivne snage koje ne žele promjene (Mencer, 2003.). Drugi korak je sama promjena i ona podrazumijeva učenje, ova faza zahtijeva snabdijevanje zaposlenika novim informacijama, novim ponašajnim modelima ili novim načinima promatranja stvari. Svrha je da zaposlenici nauče nove koncepte ili poprime nova gledišta. U ovom procesu često dolazi do konflikata i usuglašavanja među nosiocima promjena i onima koji se opiru. Organizacije se koriste mentorima, konzultantima, uzorima, rezultatima benchmarkinga i treniranjem kako bi olakšali promjenu. Stručnjaci tvrde kako je najbolje prenositi ideju da je promjena kontinuirani proces radije nego jednokratni događaj (Kinicki & Williams, 2008.). Posljednji korak je ponovno zamrzavanje odnosno stvaranje stabilnih veza i odnosa. Tijekom utvrđivanja novoga stanja moguće je da pod utjecajem još uvijek nezadovoljnih snaga otpora, novo stanje traje kratko vrijeme. Zato proces uspostavljanja novog

stanja podrazumijeva uspostavljanje stabilnosti među restriktivnim i perspektivnim snagama (Mencer, 2003.).



Slika 7: Lewinov model procesa promjene u tri koraka

Izvor: Okereke, B., 2014. Managing Change and Resistance to Change. [Mrežno] Available at: https://culcokerekeb.wordpress.com/2014/06/21/managing-change-and-resistance-to-change/ [Pokušaj pristupa 2019.].

Akcijski istraživački model klasični je pristup izučavanja i podrazumijeva pet koraka: dijagnozu, analizu, povratnu vezu, akciju i razvoj. Dijagnoza predstavlja svojevrsno istraživanje i obradu primarnih i sekundarnih podataka. Analiza omogućuje sintetiziranje podataka. Stvara se temelj za uočavanje problema i pronalaska adekvatnog rješenja. Povratna veza predstavlja sintezu prva dva koraka. Temelji se na logici da se pojedinci i grupe koji operativno provode promjene aktivno uključe u proces definiranja i razrješavanja problema. Dolazi do svojevrsnog ujedinjenja nosilaca promjene i nosilaca otpora. Akcija je korak gdje zajedničkim snagama djeluju nosioci promjena i zaposleni na uspostavljanju novoga stanja. Razvoj, kao krajnji korak, objedinjuje aktivnosti učvršćivanja novoga stanja i ostvarivanja ciljeva koji se očekuju uvođenjem promjena. Ovaj model donosi dvostruku korist, s jedne strane aktivnosti promjene temelje se na objektivno prikupljenim podatcima. Ti podatci upućuju na nekoliko sadržaja koje treba riješiti odnosno na nove potencijalne probleme. Ipak, trenutno se fokus stavlja na jedan glavni ili srodne ciljeve. S druge strane, kao što je već spomenuto, model donosi suradnju nosilaca promjene i onih koji se opiru, da zajedničkim snagama izvuku ono najbolje iz dane promjene (Mencer, 2003.).

Organizacije koje uspješno mijenjaju procese, kreativno reprogramiraju svoj lanac vrijednosti proaktivno važući granice i odnose. Pod većinom okolnosti kooperativni međuljudski odnosni i zajedničko ponašanje rezultiraju superiornom učincima kao što su veća otvorenost, znanje i razumijevanje (Kettinger & Grover, 1995.). Najvažniji učinci koji se očekuju od dobro planiranih promjena su ostvarivanje svrhe organizacije, ostvarivanje ciljeva organizacije, ostvarivanje strategije, promjena tehnologije, promjena strukture, ostvarivanje zadataka, promjena ljudi i promjena kulture (Sikavica, 2011.).

3.3.3. Vrste promjena i agenti promjena

Organizacijske promjene se najčešće kategoriziraju u dvije skupine:

- Promjene prema objektu provođenja
- Promjene prema načinu provođenja

Menadžeri se, dakle, mogu usmjeriti na neku od četiri vrste promjena *prema objektu provođenja* unutar organizacije kako bi postigli stratešku prednost: promjenu tehnologije, promjenu strukture i strategije, promjenu proizvoda i usluga te promjenu organizacijske kulture odnosno ljudi. Promjena tehnologije daje najvidljivije i najdramatičnije rezultate u posljednjih dva desetljeća. One se odnosne na proizvodni proces neke organizacije to jest na način na koji organizacija obavlja posao, a provodi se radi poboljšanja efikasnosti proizvoda ili usluga. Glavni fokus je usmjeren na razvoj fleksibilnih procesa koji će poduprijeti operacije poboljšane kvalitete. Promjene proizvoda i usluga uključuju manja poboljšanja postojećih proizvoda ili potpuno nove proizvodne linije. Novi proizvodi i usluge dizajniraju se s ciljem povećanja tržišnog udjela ili pridobivanja novih klijenata ili kupaca. Zbog toga je od iznimne važnosti aktivnost inoviranja. Promjene organizacijske strukture i strategije danas su radikalne i ogledaju se u izostavljanju čitavih razina menadžmenta i decentralizaciji. Pojavljuju se horizontalne strukture, s posebnim timovima zaposlenika koji imaju sve veće ovlasti. To su u prvom redu moderne, organske organizacijske strukture koje sve više zamjenjuju klasične, mehanicističke strukture. Ljudski resursi su najvažnija organizacijska „imovina". Njihove vještine i kompetencije treba kontinuirano nadgledati i usavršavati u smislu pronalaska najboljeg načina motiviranja i organiziranja ljudskih resursa. Često je za postizanje novog načina razmišljanja potrebno promjenu usmjeriti na temeljne vrijednosti i norme korporativne kulture. Neke od primarnih promjena su reinženjering i pomicanje prema horizontalnim organizacijskim

strukturama, veća raznolikost zaposlenika i potrošača i pomak ka učećoj organizaciji. Prema *načinu provođenja* organizacijske se promjene dijele na adaptivne i radikalne promjene. Adaptivne ili evolucijske promjene su niskog stupnja složenosti i stvaraju jako nizak otpor. Njima se ne mijenjaju postojeći procesi i uvodi se praksa koja je već poznata organizaciji. Najveći stupanj složenosti imaju radikalno-inovativne ili revolucionarne promjene koje iz temelje transformiraju ne samo organizaciju već i čitavu industriju. Odnose se na dugoročno preusmjerenje većine ili svih središnjih aspekata organizacijskog života, u velikim razmjerima (Galetić, 2011.).

Menadžer, kao pokretač (agent) i nositelj promjena, mora biti i vođa, odnosno lider promjena. Takav vođa vidi nove prilike u promjenama za organizaciju te u isto vrijeme mora osigurati normalno funkcioniranje organizacije. Najčešće su to stalno zaposleni menadžeri, ali to ne mora uvijek biti slučaj. Ako su ti agenti iz organizacije oni se nazivaju unutarnjim agentima promjena, a ako su to eksterni konzultanti nazivaju se vanjskim agentima promjena. Najveća prednost unutarnjeg agenta je što on radi u organizaciji i dubinski poznaje njezinu situaciju. To je i svojevrsna opasnost, jer se javlja pristranost i nedostatak hrabrosti za provođenje radikalnih promjena u organizaciji. U brojnim prilikama je upravo kombinacija internih i eksternih aktera najbolje rješenje (Sikavica, 2011.).

3.3.4. Upravljanje otporom

Uspješno upravljanje otporom je velik izazov za pokretača promjene i bez dvojbe je od značaja većeg, nego bilo koji drugi aspekt procesa promjene. Organizacijska promjena je vođena osobnom promjenom, stoga je individualna promjena potrebna za ostvarenje organizacijske promjene (Bovey & Hede, 2001.). Kad rukovoditelji svojim zaposlenicima pruže veću mogućnost uključivanja i utjecaja na proces promjena, oni će biti skloniji prihvaćanju promjena jer će se manje osjećati kao da ih netko kontrolira. Ljudi često osjećaju otpor prema promjenama kad nisu uključeni u njihovu provedbu. Dakle, suprotno uvriježenom vjerovanju, ljudi se ne odupiru promjenama – već kontroli (Blanchard, et al., 2010.). Treba naglasiti da provedba (strateških) promjena traži evoluciju povezanih rutina i njihovih značenja, to jest mora se aktivirati i proces promjene kulture. Svaka promjena podrazumijeva inovativni pristup postojećoj situaciji. To nije moguće bez „izlaska iz mentalne kutije", čije su granice obično određene kulturom organizacije (Alfirević, et al., 2014.). Nekoliko efektivnih pristupa za upravljanje otporom i poticanje kooperacije su (Bateman & Snell, 2011.):

- Izobrazba i komunikacija – menadžment bi trebao obrazovati ljude o nadolazećim promjenama prije nego se one pojave. Trebao bi objasniti ne samo prirodu promjene, već i njenu logiku. Taj proces može uključivati jedan na jedan rasprave, grupne prezentacije, izvješća ili dopise. Efektivna komunikacija uključuje povratnu informaciju i slušanje.
- Sudjelovanje i uključenost – promjena zahtijeva dijalog. Važno je čuti ljude koji su pod utjecajem promjene te bi oni trebali biti uključeni u dizajn i implementaciju iste. Kada je to isplativo, menadžment bi trebao koristiti savjete ljudi iz cijele organizacije. Ljudi koji su uključeni u promjene bolje je razumiju i više su joj predani.
- Olakšanje i potpora – proces promjene bio trebao teći što glađe za zaposlenike te bi se njihov trud trebao priznati. Određeni trening je potreban i doza decentralizacije gdje se radnicima omogućuje veća odgovornost. Također je značajno saslušati svoje zaposlene, biti razumljiv za njihove probleme i općenito biti na njihovoj strani.
- Pregovaranje i nagrade – kada je potrebno i prikladno, menadžment može ponuditi određene poticaje za kooperaciju kod promjene. Nagrade kao bonusi, plaće, priznanja i povlastice mogu biti restrukturirane kako bi pojačale smjer promjene.
- Manipulacija i kooptiranje – ponekad menadžeri koriste suptilnije, prikrivene taktike kako bi implementirali željenu promjenu. Jedan oblik manipulacije je kooptiranje, što uključuje davanje željene uloge u procesu promjenu pojedincu koji se opire. Kako pojedinac postaje uključen u promjenu, može početi pružati manji otpor akcijama organizacije koja kooptira.
- Eksplicitna i implicitna prisila – neki menadžeri primjenjuju kazne ili prijetnje onima koji se opiru promjenama. Ovim pristupom, menadžeri koriste silu kako bi forsirali ljude da se pokore njihovim željama.

Dakle, tijekom vremena promjena, važno je da vođe organizacijske promjene stvore atmosferu psihološke sigurnosti za sve pojedince kako bi se uključili u nova ponašanja i testirali vode nove kulture. Pojedinci moraju biti uključeni kako bi za sebe potvrdili opravdanost novih vjerovanja i vrijednosti, kako bi ispitali posljedice promjena na njih kao individualce i kako bi istražili kako oni sami mogu doprinijeti trudu promjena (Kavanagh & Ashkanasy, 2006.).

3.4. Strateško poslovanje vezano uz promjene i kulturu

Strategija se gleda kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva (Chandler, 1962). Strateške odluke bez sumnje imaju jako velik utjecaj na organizacije. Proces donošenja strateški odluka se oduvijek smatrao racionalnim procesom. Do danas se pokazalo kako je proces odluka pod velikim utjecajem raznovrsnih varijabli, kao što su organizacijska kultura i struktura, sastav menadžment tima ili osobnosti donosilaca odluke (Builtjens & Noorderhaven, 1996.). Kako bi se odredilo je li strategijski plan prihvatljiv u kulturnim okvirima, nužno je analizirati ključna uvjerenja koja dijele ljudi u jednoj organizaciji. Analiza kulture će pokazati uklapaju li se razmatrane opcije u tu kulturu ili traže značajne kulturalne promjene (Stacey, 1997.).

Potreba za promjenom posljedica je nezadovoljstva postojećim stanjem. Ako je raskorak između sadašnjeg i željenog stanja veći, to je i potreba za promjenom veća i preča (Sikavica, 2011.). Jedan od najčešćih problema u ostvarivanju uspješnog poslovanja poduzeća, prema (Jokić, 1994.), ne odnosi se samo na svladavanje kulturnih barijera vezanih uz vođenje i donošenje odluka, već i na uspješno usklađivanje poslovnih strategija i kulture. Osnovni je cilj rukovođenja tim akcijama smanjivanje kulturnog rizika. Potrebno je cijelu strategiju razložiti na osnovne zadaće i kada oni postanu središtem analize, napori se mogu posvetiti značaju svake zadaće za uspjeh strategije. Tada se utvrđuje postojeći stupanj kompatibilnosti između strategije i organizacijske kulture. Kako bi se minimizirao kulturalni rizik, nude se četiri tipa alternativa za akciju:

- Ignoriranje kulture – opasna i neprijatna alternativa, jer će nesuglasice ostati.
- Promjena plana implementacije kulture – trebaju se poznavati kulturne barijere koje su svojevrsne smetnje implementaciji strategije. Moraju se pripremiti alternativni pristupi, no bez promjene namjeravanih strateških točaka.
- Prilagoditi kulturu strategiji – zahtijeva dugotrajniji postupak i značajnije resurse. Proces promjene kulture mora biti koordiniran sa svim nužnim promjenama rukovodećih sustava i organizacijske strukture.
- Prilagoditi strategiju kulturi – reduciranjem očekivanja suradnika glede strateških ciljeva.

Jedna značajna briga oko organizacijske promjene i njenog podrijetla iz Sjeverne Amerike je ta da bi moglo doći do konflikta s vrijednostima u nekim drugim zemljama. Prakse povezane s promjenama u SAD-u pretpostavljaju linearni model promjene koji je isprekidan napetošću i otvorenim konfliktom. No, te pretpostavke nisu u skladu s kulturama koje smatraju promjenu kao prirodan ciklički proces s harmonijom i ravnotežom kao ciljevima. Stoga, treba razviti perspektivu koja je kontingencijski orijentirana s poštovanjem prema kulturološkim vrijednostima njenih sudionika (McShane & Von Glinow, 2005.). Kada postojeća radna klima poduzeća potiče stavove i ponašanja koja idu u prilog prvorazrednoj provedbi strategije, tada njegova kultura djeluje kao vrijedan saveznik u procesu provedbe strategije. No, kada je kultura poduzeća neusklađena sa zahtjevima za uspjeh strategije, kultura se mora, što brže izmijeniti. Ona tada predstavlja svojevrsni kamen spoticanja. Usklađenost između kulture i strategije pomaže provedbi strategije na dva načina (Thompson, et al., 2008.) :

- Kultura koja potiče akcije koje idu u prilog uspješnoj provedbi strategije, osoblju kompanije pruža jasnu sliku glede poželjnih ponašanja i rezultata. Također stvara i znatan pritisak od strane kolega glede pridržavanja kulturno prihvatljivih normi.
- Kultura koja sadrži vrijednosti i ponašanja koja olakšavaju provedbu strategije, potiče snažnu predanost i identifikaciju osoblja s korporacijskom vizijom, ciljevima rada i strategijom.

Postoje različiti modeli i pristupi izgradnji kulturne strategije koji se razlikuju od poslovnog subjekta do poslovnog subjekta. Wilkinov model usredotočuje se na četiri elementa kulture koji doprinose dugoročnom uspjehu poslovnog subjekta. Ti elementi su redom *svrha* koja u ljudima budi ponos i zadovoljstvo. Zajednički osjećaj svrhe daje ljudima kompas koji će voditi njihove akcije i odluke. Bez zajedničke vizije, posao gubi fokus, energija slabi, a vitalnost i produktivnost posla opadaju. Drugi element je *strateška sposobnost*, koja se ogleda u konkurentnosti poduzeća i djelatnicima koji vjeruju u svoju konkurentsku sposobnost. Bez tog vjerovanja, djelatnici neće u potpunosti ulagati napor radi postizanja poslovnih ciljeva. Potom slijedi *prilagodljivost* koja se preispituje je li se poslovni subjekt može uspješno prilagoditi izazovima dinamične i nesigurne okoline te je li otvoren za nove ideje i nove vještine koje će u budućnosti biti nužne. Konačno, četvrti element je *povjerenje* koje je potrebno kako bi ljudi znali da će kompanija s njima pravedno postupati i da im poslovni subjekt neće uzeti više nego što im vraća dugoročno. Odanost zaposlenih i obveza prema ciljevima tvrtke gotovo je nemoguća kada ljudi nemaju povjerenje. Takve percepcije rezultat su nefleksibilnosti i otpora prema ciljevima organizacije (Vujić, et al., 2016.).

Kompanije koje su vrlo uspješne u vođenju strateških promjena i implementiranju istih, dijela tri fundamentalna načela prema kojima prihvaćaju nacionalnu kulturu i koriste je u procesu kao katalizator. Prvotno, takve organizacije su svjesne razlika u globalnim kulturama. Sveobuhvatni aspekti strategije morali bi se modificirati kako bi odgovarali lokalnom tržištu. Drugo načelo odnosi se na prepoznavanje što kultura predstavlja različitim ljudima. Unutar organizacije, kultura implicira različite stvari različitim pojedincima. Šire promjene unutar kompanije utjecale bi na grupe zaposlenika na različite načine te bi zbog toga kulturološki aspekt promjene trebalo pažljivo mjeriti. Treće osnovno načelo zahtijeva poravnanje inicijativa strateške promjene s kulturom. U samoj biti je da svaki oblik strateškog planiranja mora u obzir uzeti kulturu kao faktor koji utječe na uspjeh, kao i na radnu snagu, financije i sposobnosti. Uzimajući u obzir istu vrstu posla, unutar sličnog okruženja, u različitim nacijama, informacije bi se tražile, probirale, potvrđivale i interpretirale te bi se prioritet problema posložio na drugačiji način. Iako strateške odluke, koje su ujedno i krajnji rezultat, mogu biti iste, proces kojim se do njih dolazi ne bi bio isti (AWB, 2016.).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. Metodologija empirijskog istraživanja

4.1.1. Protokol i uzorak istraživanja

Empirijsko istraživanje je započeto odabirom osnovnog skupa, koji je sačinjen od svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj, te oblikovanjem anketnog upitnika. Iz cijele populacije odabran je uzorak ispitanika koji su bili trenutno dostupni članovi skupa. Dakle, može se reći kako se radi o namjernom, prigodnom uzorku ispitanika. Nakon provedenog oblikovanja i odabira mjernih ljestvica, upitnik je poslan ispitanicima iz osnovnog skupa. Iduće je slijedilo preuzimanje odgovora, obrada podataka prikupljenih anketnim upitnikom i formiranje zaključka.

Samo istraživanje je provedeno na zaposlenicima u Republici Hrvatskoj koji rade u raznim privatnim i javnim organizacijama, obnašaju različite funkcije, različite su životne dobi i različitog stupnja obrazovanja. Anketu je ispunilo 115 ispitanika.

4.1.2. Instrument istraživanja i metodologija prikupljanja podataka

Kod prikupljanja primarnih podataka korišten je instrument anketnog upitnika, čija se prednost prikupljanja veće količine podataka u kratkom vremenu pokazala vrlo korisnom. Ispitanicima su dana tri seta pitanja kako bi se ispitalo pokazuju li otpor pri uvođenju promjena u organizacijama gdje su zaposleni. U zadnjem setu pitanja, dio se odnosi na nacionalnu kulturu odnosno provjeru teoretskih postavki. Također su ispitane i opće karakteristike zaposlenika.

Sva tri seta pitanja su bila formulirana u obliku zatvorenih pitanja s ponuđenim odgovorima, a korištena je Likertova skala sa šest stupnjeva intenziteta. Prvi set pitanja se odnosi na percepciju ispitanika o menadžmentu promjena i sadrži 11 pitanja. Drugi set od 9 pitanja se odnosi na razine i tipove otpora te na osnovu njih se nastoji doći do mišljenja ispitanika o otporu pri uvođenju organizacijskih promjena. Treći set pitanja se sastoji od 12 pitanja po 6 parova. Prvo pitanje u paru vezano je za nacionalnu kulturu prema Hofstedeovim dimenzijama, a drugo pitanje u paru za otpor koji se manifestira kroz određenu kulturnu dimenziju. Naposlijetku su 3 pitanja zatvorenog tipa o općim karakteristikama ispitanika.

Anketni upitnik dizajniran je pomoću alata *Google Obrasci*, istraživanje je provedeno u jednom krugu i ukupno je prikupljeno 115 upitnika.

4.1.3. Metodologija obrade podataka

S platforme *Google* odgovori su preuzeti u MS Excel formatu. Nakon toga je izvršena obrada podataka sa softverskim paketom za statističku obradu podatak IBM SPSS Statistics 23. Prije same upotrebe parametrijskih testova, korišten je Kolmogorov-Smirnov test za ispitivanje normalne distribucije te Cronbach Alpha pokazatelj za utvrđivanje unutarnje dosljednosti među tvrdnjama.

4.1.4. Opće karakteristike ispitanika

Prema Tablici 1 je vidljivo kako se uzorak sastoji od 82 ispitanika ženskog spola (71%) i 33 ispitanika muškog spola (29%).

Tablica 1: Struktura ispitanika po spolu

Spol

		Frequency	*Percent*	*Valid Percent*	*Cumulative Percent*
Valid	*žensko*	*82*	*71,3*	*71,3*	*71,3*
	muško	*33*	*28,7*	*28,7*	*100,0*
	Total	*115*	*100,0*	*100,0*	

Izvor: Autor

Prema Tablici 2 se vidi da većina zaposlenika ima visoku školu ili doktorat, čak njih 70, dok su viša i srednja škola skoro pa podjednako zastupljene, gdje 22 ispitanika ima višu školu, a njih 23 srednju školu.

Tablica 2: Struktura ispitanika po obrazovanju

Obrazovanje

		Frequency	*Percent*	*Valid Percent*	*Cumulative Percent*
Valid	*srednja škola*	*23*	*20,0*	*20,0*	*20,0*
	viša škola	*22*	*19,1*	*19,1*	*39,1*
	viskoa škola, doktorat	*70*	*60,9*	*60,9*	*100,0*
	Total	*115*	*100,0*	*100,0*	

Izvor: Autor

.

Tablica 3 upućuje na to da je najveći udio ispitanika do 30 godina životne dobi, njih 49. Potom slijedi skupina od 31 do 40 godina s 29 ispitanika. Najmanja je skupina od 41 do 50 godina, njih 17 i u konačnici 20 ispitanika sa životnom dobi većom od 51 godine.

Tablica 3: Struktura ispitanika prema dobi

Dob

		Frequency	*Percent*	*Valid Percent*	*Cumulative Percent*
Valid	*do 30 godina*	*49*	*42,6*	*42,6*	*42,6*
	od 31 do 40 godina	*29*	*25,2*	*25,2*	*67,8*
	od 41 do 50 godina	*17*	*14,8*	*14,8*	*82,6*
	više od 51 godina	*20*	*17,4*	*17,4*	*100,0*
	Total	*115*	*100,0*	*100,0*	

Izvor: Autor

4.2. Rezultati istraživanja

4.1.1. Analiza mjernih ljestvica

Kako bi se provelo valjano testiranje hipoteza, prije će se testirati pouzdanost mjernih ljestvica Cronbach Alpha koeficijentom, odnosno unutarnja dosljednost. Konkretno, testira se dosljednost među odgovorima ispitanika. U nastavku su dane vrijednosti Cronbach Alpha koeficijenta za setove tvrdnji iz ankete.

Cronbach Alpha vrijednost u Tablici 4 iznosi 0,831 (>0,60) i upućuje na zaključak kako postoji visoka razina dosljednosti među tvrdnjama kojima je definiran menadžment promjena te je zbog toga opravdano korištenje tvrdnji iz toga seta.

Tablica 4: Cronbach Alpha – set tvrdnji o MENADŽMENTU PROMJENA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
,831	*11*

Izvor: Autor

Cronbach Alpha vrijednost u Tablici 5 iznosi 0,633 (>0,60) i upućuje na zaključak kako postoji visoka razina dosljednosti među tvrdnjama kojima su definirani razina i izvori otpora te je zbog toga opravdano korištenje tvrdnji iz toga seta.

Tablica 5: Cronbach Alpha – set tvrdnji o RAZINAMA I IZVORIMA OTPORA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
,633	*9*

Izvor: Autor

Kod ovog seta, tvrdnje su bile postavljene malo drugačije. 12 tvrdnji je podijeljeno u 6 parova tvrdnji gdje se prvo pitanje odnosi na nacionalnu kulturu, a drugo na otpor. Prva pitanja u paru su takva da reflektiraju jednu od Hofstedeovih 6 dimenzija nacionalne kulture dok se druga pitanja u paru odnose na otpor zaposlenika kroz prizmu jedne od dimenzija. Iz Tablice 6 je vidljivo kako pitanja koja se odnose na nacionalnu kulturu pokazuju visoku Cronbach Alpha vrijednosti 0,735(>0,60) te je opravdano korištenje tvrdnji iz seta.

Tablica 6: Cronbach Alpha – set tvrdnji o NACIONALNOJ KULTURI I OTPORU (nacionalna kultura)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
,735	*6*

Izvor: Autor

Također, Tablica 7 pokazuje visoku dosljednost tvrdnji s 0,674(>0,6) te time navodi kako je opravdano korištenje tvrdnji iz seta.

Tablica 7: Cronbach Alpha – set tvrdnji o NACIONALNOJ KULTURI I OTPORU (otpor)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
,674	*6*

Izvor: Autor

Iz Tablice 8 je vidljivo kako je ukupna pouzdanost i dosljednost tvrdnji zadovoljavajuća.

Tablica 8: Cronbach Alpha – sve tvrdnje

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
,814	*32*

Izvor: Autor

4.1.2. Procjena hipoteza

Prije samog testiranja hipoteza, provjerena je normalna distribucija korištenjem Kolmogorov – Smirnov testa.

Na temelju Kolmogorov – Smirnov testa može se reći kako su sve varijable normalno distirbuirane (0,200 > 0,05), stoga se pristupa provođenju jednosmjernog T-testa. Njime su testirane tri podhipoteze kako bi se u konačnici donio zaključak o glavnoj hipotezi

Tablica 9: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test za sve varijable

		Sve skupa
N		*115*
Normal Parameters[a,b]	*Mean*	*4,33*
	Std. Deviation	*,465*
Most Extreme Differences	*Absolute*	*,061*
	Positive	*,040*
	Negative	*-,061*
Test Statistic		*,061*
Asymp. Sig. (2-tailed)		*,200[c,d]*

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Izvor: Autor

H1.1. : Hrvatski zaposlenici su pobornici menadžmenta promjena

Iz Tablice 10 je vidljivo kako je prosječna vrijednost prihvaćanja menadžmenta promjena 4,29 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,753. Ukoliko je razina prihvaćanja menadžmenta promjena veća od 4, radi se o visokom stupnju prihvaćanja, što navodi na zaključak da su većina ispitanika pobornici menadžmenta promjena te se provjera hipoteze nastavlja s T-testom.

Tablica 10: Deskriptivna statistika za varijablu menadžment promjena

One-Sample Statistics

	N	*Mean*	*Std. Deviation*	*Std. Error Mean*
Menadžment promjena	*115*	*4,29*	*,753*	*,070*

Izvor: Autor

Iz Tablice 11 je vidljivo da je α* < 5% te se može **prihvatiti** prva podhipoteza da su hrvatski zaposlenici pobornici menadžmenta promjena uz empirijsku t vrijednost 4,134 sa 114 stupnjeva slobode.

Tablica 11: T- test varijable menadžment promjena

One-Sample Test

	Test Value = 4					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	*df*	*Sig. (2-tailed)*	*Mean Difference*	*Lower*	*Upper*
Menadžment promjena	*4,134*	*114*	*,000*	*,290*	*,15*	*,43*

Izvor: Autor

H1.2. : Hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni po svim razinama i tipovima

Iz Tablice 12 je vidljivo kako je prosječna vrijednost varijable razine i izvori otpora 4,30 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,626. Ukoliko je razina nepokazivanja otpora prema promjeni po svim razinama i tipovima veća od 4, radi se o visokom stupnju, što navodi na zaključak da većina ispitanika ne pokazuje otpor prema promjeni po svima razinama i tipovima te se provjera hipoteze nastavlja s T-testom.

Tablica 12: Deskriptivna statistika za varijablu razine i tipovi otpora

One-Sample Statistics

	N	*Mean*	*Std. Deviation*	*Std. Error Mean*
Razine i izvori otpora	*115*	*4,30*	*,626*	*,058*

Izvor: Autor

Iz Tablice 13 je vidljivo da je α* < 5% te se može **prihvatiti** druga podhipoteza da hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni po svima razinama i tipovima uz empirijsku t vrijednost 5,148 sa 114 stupnjeva slobode.

Tablica 13: T- test varijable razine i izvori otpora

One-Sample Test

	Test Value = 4					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	*df*	*Sig. (2-tailed)*	*Mean Difference*	*Lower*	*Upper*
Razine i izvori otpora	*5,148*	*114*	*,000*	*,300*	*,18*	*,42*

Izvor: Autor

H1.3. : Djelovanjem nacionalne kulture, hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni

Kao što je prethodno navedeno, ovaj set tvrdnji je podijeljen u 6 parova tvrdnji te su se ovim testom provjeravala samo druge tvrdnje u paru. Iz Tablice 14 je vidljivo kako je prosječna vrijednost varijable nacionalna kultura i otpor 4,18 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,551. Ukoliko je razina varijable nacionalna kultura i otpor veća od 4, radi se o visokom stupnju, što navodi na zaključak da većina ispitanika ne pokazuje otpor prema promjeni zbog djelovanja nacionalne kulture te se provjera hipoteze nastavlja s T-testom.

Tablica 14: Deskriptivna statistika za varijablu nacionalna kultura i otpor

One-Sample Statistics

	N	*Mean*	*Std. Deviation*	*Std. Error Mean*
Nacionalna kultura i otpor (samo druga pitanja u paru)	*115*	*4,18*	*,551*	*,051*

Izvor: Autor

Iz Tablice 15 je vidljivo da je α* < 5% te se može **prihvatiti** treća podhipoteza da djelovanjem nacionalne kulture, hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni uz empirijsku t vrijednost 3,557 sa 114 stupnjeva slobode.

Tablica 15: T- test varijable nacionalna kultura i otpor

One-Sample Test

	Test Value = 4					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	*df*	*Sig. (2-tailed)*	*Mean Difference*	*Lower*	*Upper*
Nacionalna kultura i otpor (samo druga pitanja u paru)	*3,557*	*114*	*,001*	*,183*	*,08*	*,28*

Izvor: Autor

S obzirom na sve navedeno i prihvaćanje svih podhipoteza, može se zaključiti da se glavna hipoteza, koja glasi: „Zaposlenici u Republici Hrvatskoj značajno prihvaćaju proces promjene“, prihvaća u potpunosti.

Budući da su se prve tvrdnje u paru, kod zadnjeg seta tvrdnji, odnosile na dimenzije nacionalne kulture, provedena je usporedba rezultata ispitanika i Hofstedeovim istraživanjem. Kod dimenzija hijerarhijska distanca, izbjegavanje neizvjesnosti i kolektivizam – individualizam, rezultati ankete se poklapaju s pretpostavkama odnosno Hofstedeovim istraživanjem. No, kod dimenzija ženstvena – muževna kultura, dugoročna naspram kratkoročnih životnih usmjerenja i uzdržanost naspram povlađivanju, rezultati ankete se ne podudaraju sa spomenutim istraživanjem. To je zanimljiva opservacija, no rezultati ovog istraživanja se ne mogu generalizirati zbog prigodnog uzorka te ih je u konačnici teško usporediti s Hofstedeovim istraživanjem čiji se rezultati mogu vidjeti na Slikama 1-6.

Tablica 16: Usporedba Hofstedeovog istraživanja i rezultata ankete o nacionalnoj kulturi

Obilježja stanovnika Republike Hrvatske prema Hofstedeovoj analizi dimenzija nacionalne kulture	Potreban broj za dokaz	Prosjek ispitanika
velika hijerarhijska distanca	veće od 4	4.37
visoko izbjegavanje neizvjesnosti	manje od 4	1.89
pri sredini kolektivizam-individualizam (više kolektivizam)	veće od 4	5.66
ženstvena kultura	manje od 4	4.67
dugoročna životna usmjerenja	manje od 4	5.30
uzdržanost	manje od 4	5.75

Izvor: Autor

4.3. Sažetak rezultata istraživanja

Tablica 17: Procjena istraživačkih hipoteza

HIPOTEZA	OPIS	METODA OBRADE: jednosmjerni T - test
H1	Zaposlenici u Republici Hrvatskoj značajno prihvaćaju proces promjene	Prihvaćena u cijelosti
H1.1	Hrvatski zaposlenici su pobornici menadžmenta promjena	Prihvaćena
H1.2	Hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni po svim razinama i tipovima	Prihvaćena
H1.3	Djelovanjem nacionalne kulture, hrvatski zaposlenici ne pokazuju otpor prema promjeni	Prihvaćena

Izvor: Autor

5. ZAKLJUČAK

Nacionalna kultura je glavno obilježje svakog naroda. Ona sažima uzorke ponašanja stanovnika određenog područja i upravo njenim proučavanjem se ponire u shvaćanje svakodnevnog života, navika i ophođenja promatranih ljudi. Kako se nacionalna kultura odražava u privatnom životu, tako ima i svoj utjecaj u poslovnom. Stanovnici svake države pokazuju različite obrasce ponašanja na radnom mjestu i na različit način reagiraju na dane situacije. Promjena, kao sastavni dio svakog poslovanja zaposlenicima nerijetko stvara problem. Oni u tim situacijama pružaju otpor kao obrambeni mehanizam da sadrže postojeće stanje. No, intenzitet otpora varira od kulture do kulture stoga je provedeno istraživanje na zaposlenicima u Republici Hrvatskoj kako bi se došlo do spoznaje prihvćaju li Hrvati proces promjene.

Istraživanje je provedeno na 115 ispitanika koji su zaposleni u različitim privatnim i državnim poduzećima, različite su dobi i različitog stupnja obrazovanja. Putem tri podhipoteze došlo se do zaključka kako hrvatski zaposlenici prihvaćaju promjene na radnom mjestu i ne pokazuju veliki otpor. Glavna hipoteza je prvotno propitana mišljenjem zaposlenika o menadžmentu promjena, potom mišljenjem o razinama i izvorima otpora te u konačnici kombinacijom tvrdnji o nacionalnoj kulturi i otporu. S obzirom na rezultate, može se reći kako zaposlenici u Republici Hrvatskoj ne zaziru od promjena, ne gledaju na njih kao na nešto strano i pozdravljaju ih kao normalnu stvar na radnom mjestu.

No, rezultati istraživanja se kose s uvriježenim mišljenjem o Hrvatima, a to je da uvijek postoji znatna razina otpora pri uvođenju novih stvari u ustaljeni način života, bilo to na privatnom ili poslovnom planu. Razlog tome vjerojatno leži u činjenici da je skoro 50% ispitanika životne dobi do 30 godina, što predstavlja mlađu generaciju koja je spremnija na dinamičniji način života i promjene ne smatraju nužno lošima. Također, čak 60,9 % ispitanika ima visokoškolsko obrazovanje ili doktorat te rade na poslovima gdje su promjene nešto svakodnevno i na kraju krajeva, potrebno.

Nadalje, budući da je istraživanje provedeno u različitim kompanijama i sektorima, vidljivo je kako nacionalna kultura ima jak utjecaj te prevladava u odnosu na organizacijsku kulturu poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni. Kakogod, uzorak je dosta malen naspram cijele populacije zaposlenika u Republici Hrvatskoj pa se ne može reći da je istraživanje reprezentativno. No, kako ovakva istraživanja nisu nikada provođena na prosotorima Hrvatske,

ovaj rad predstavlja dobar uvod za sva nadolazeća ispitivanja utjecaja nacionalne kulture, promjene, otpora i njihove međusobne povezanosti.

LITERATURA:

1. Adler, N. J., 1983.. Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review*, VIII(2), pp. 226-232.
2. Alfirević, N., Garbin Praničević, D. & Talaja, A., 2014.. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem.* Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
3. Anon., 2018. *Merriam-Webster.* [Mrežno]
   Available at: https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture
   [Pokušaj pristupa 2018].
4. Anon., n.d. *Wikipedia.* [Mrežno]
   Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede#Critiques
   [Pokušaj pristupa 2019.].
5. AWB, 2016.. *Academic writers bureau.* [Mrežno]
   Available at: https://www.academicwritersbureau.com/samples/214-how-national-culture-influences-organizational-strategy
   [Pokušaj pristupa 2019.].
6. Babić, B., 2016.. *Poslovni dnevnik.* [Mrežno]
   Available at: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/rast-prometa-u-nasim-centrima-od-cak-10-potvrda-je-oporavka-potrosnje-319213
   [Pokušaj pristupa 2019.].
7. Bahtijarević-Šiber, F., 2014.. *Strateški menadžment ljudskih potencijala - Suvremeni trendovi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga.
8. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. & Pološki Vokić, N., 2008.. *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga.
9. Bateman, T. S. & Snell, S. A., 2011.. *Management - Leading & Collaborating in a Competitive World.* 9. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.
10. Bedeković, V., 2010.. *Interkulturalni aspketi menadžmenta.* Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
11. Blanchard, K. i dr., 2010.. *Rukovođenje na višoj razini.* Zagreb: MATE d.o.o..
12. Bovey, W. H. & Hede, A., 2001.. Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective. *Leadership & Organization Development Journal,* XXII(8), pp. 372-378.
13. Buble, M., 2009.. *Međunarodni menadžment.* Zagreb: Lares plus d.o.o..
14. Builtjens, R. P. & Noorderhaven, N. G., 1996.. THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE ON STRATEGIC DECISION MAKING: A CASE STUDY OF THE PHILIPPINES. *Tilburg University and Institute for Research on Intercultural Cooperation*.
15. Cabolis, C., 2018.. Have the perceptions on globalization changed?. *IMD,* Rujan.

16. Cameron, E. & Green, M., 2015. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change.* 4th ur. London: Kogan Page Ltd.

17. Certo, S. C. & Certo, S. T., 2008.. *Moderni menadžment.* Zagreb: MATE d.o.o..

18. Chandler, J. A. D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* 1st ur. Cambridge: The MIT Press.

19. Cohen, R. I., 1973. *Psych City: A Simulated Community.* 1st ur. New York: Pergamon press inc..

20. Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J., 2009.. *Organizational behaviour - Improving Performance and Commitment in the Workplace.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

21. Degravel, D., Wilkin, C. L. & Zhou, X. I., 2016.. The 'fluid paradigm': the impact of national culture on small business management. *J. International Business and Entrepreneurship Development*, pp. 62-87.

22. Erwin, D. G. & Garman, A. N., 2010.. Resistance to organisational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, XXXI(1), pp. 39-56.

23. Galetić, L., 2011.. *Organizacija velikih poduzeća.* Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o..

24. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H. & Konopaske, R., 2009.. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes.* 13. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.

25. Golner, D., 2002.. *Organizacijska kultura.* Varaždin: an.

26. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. b. & Cardy, R. L., 2008.. *Management: People, Performance, Change.* 3. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.

27. Grensing-Pophal, L., 2018.. *L&D DAILY ADVISOR.* [Mrežno] Available at: https://lddailyadvisor.blr.com/2018/04/4-distinct-types-corporate-culture/ [Pokušaj pristupa 2018.].

28. Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences.* 2nd ur. Thousand Oaks: Sage Publications, Ink..

29. Hofstede, G., 2011.. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture*, II(1), pp. 1-26.

30. Hofstede, G., 2015.. *YouTube.* [Mrežno] Available at: https://www.youtube.com/watch?v=V0YgGdzmFtA [Pokušaj pristupa 2019.].

31. Hofstede, G., n.d. *Geert Hofstede.* [Mrežno] Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/ [Pokušaj pristupa 2019.].

32. Holden, N. J., 2002. *Cross-Cultural Management - A Knowledge Management Perspective.* 1st ur. Essex: Pearson Education Ltd.

33. Intelligence, S. G. M., n.d. *Bloomberg.* [Mrežno]
Available at:
https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=269451082
[Pokušaj pristupa 2019.].

34. International Relations EDU, 2019. *International Relations EDU.* [Mrežno]
Available at: https://www.internationalrelationsedu.org/what-is-international-business/
[Pokušaj pristupa 2019].

35. Janićijević, N., 2003. UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIONU STRUKTURU PREDUZEĆA U SRBIJI. *Economic Annals,* Issue 156, pp. 45-66.

36. Jeknić, R., 2011.. KULTURE I ORGANIZACIJE: ORGANIZACIJSKE KULTURE GEERTA HOFSTEDEA. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu,* Svezak 48, pp. 103-123.

37. Jokić, B., 1994.. *Poduzeće u promjeni.* zagreb: NIP „Alinea".

38. Jones, G. R. & George, J. M., 2006.. *Contemporary Management.* 4. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.

39. Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M., 2006.. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management,* Svezak XVII, pp. 81-103.

40. Kettinger, W. J. & Grover, V., 1995.. Toward a Theory of Business Process Change Management. *Journal of Management Information Systems,* I(12), pp. 9-30.

41. Kim, S., 2015.. National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administrative Sciences,* pp. 1-18.

42. Kinicki, A. & Williams, B. K., 2008.. *Management - a practical introduction.* 3. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.

43. Kyle, N., 1993. Staying with the flow of change. *Journal of Quality and Participation,* XVI(4), pp. 34-42.

44. Langer, J., Alfirević, N. & Pavičić, J., 2005.. *Organizational Change in Transition Societies.* Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

45. lider.media, 2014.. *Lider.* [Mrežno]
Available at: https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/cc-real-iz-trgovackih-centara-uspeo-se-u-visine/
[Pokušaj pristupa 2019.].

46. lider.media, 2015.. *Lider.* [Mrežno]
Available at: https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/cc-real-usmjeren-na-kvalitetu-i-inovacije/
[Pokušaj pristupa 2019.].

47. Liu, J., Meng, F. & Fellows, R., 2014.. An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture. *International Journal of Project Management,* pp. 1-12.

48. Management, O. f. P., n.d. *Leading change.* [Mrežno]
Available at:
https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/1317116579_jLKp_leading_change.pdf
[Pokušaj pristupa 2019.].

49. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I. & Filipović, D., 2015.. THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT. *Management and organization*, pp. 458-469.

50. McShane, S. L. & Von Glinow, M. A., 2005.. *organizational behaviour : Emerging Realities for the Workplace revolution.* 3. ur. New York: McGraw-Hill/Irwin.

51. Mencer, I., 2003.. *Strateški menadžment i poslovna politika.* Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

52. Meštrović, M., 1995. KULTURA IZMEĐU EKONOMIJE. *Društvena istraživanja,* IV(2-3), pp. 355-369.

53. Miškulin, I., Brekalo, M. & Penava Brekalo, Z., 2016. VAŽNOST RUKOVOĐENJA U UPRAVLJANJU. *HUM,* XI(15), pp. 176-193.

54. Okereke, B., 2014.. *Managing Change and Resistance to Change.* [Mrežno]
Available at: https://culcokerekeb.wordpress.com/2014/06/21/managing-change-and-resistance-to-change/
[Pokušaj pristupa 2019.].

55. Paparella, S., 2018.. *Poslovni dnevnik.* [Mrežno]
Available at: http://www.poslovni.hr/nekretnine/juznoafrikanci-nakon-arene-i-u-city-centeru-one-zagreb-337991
[Pokušaj pristupa 2019.].

56. Penava, S. & Šehić, D., 2014. UTJECAJ ORGANIZACIJSKIH PROMJENA NA POJAVU OTPORA OD STRANE ZAPOSLENIKA. *Ekonomski pregled,* VI(65), pp. 576-597.

57. Punnett, B. J. & Shenkar, O., 1996.. Conceptualizing culture: elucidating the streams of research in international cross-cultural management. U: N. A. Boyacigiller, M. Kleinberg, M. E. Phillips & S. Sackmann, ur. *Handbook for Imternational Management Research.* Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 99-167.

58. Robbins, S. P., 1992.. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja.* 3. ur. Zagreb: MATE.

59. Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009.. *Organizacijsko ponašanje.* 12. ur. Zagreb: MATE d.o.o..

60. Rouse, M., 2018.. *SearchCIO.* [Mrežno]
Available at: https://searchcio.techtarget.com/definition/change-management
[Pokušaj pristupa 2019.].

61. Senge, P. i dr., 2003.. *Ples promjene.* Zagreb: Mozaik knjiga.

62. Sikavica, P., 2011.. *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga.

63. Stacey, R. D., 1997.. *Strateški menadžment i organizacijska dinamika.* Zagreb: MATE d.o.o..

64. Tanner, R., 2019.. *Management is a Journey.* [Mrežno]
Available at: https://managementisajourney.com/organizational-change-8-reasons-why-people-resist-change/
[Pokušaj pristupa 2019.].

65. Thomas, R. & Hardy, C., 2011.. Reframing Resistance to Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management,* Issue 27, pp. 322-331.

66. Thompson, J. A. A., Strickland III, A. & Gamble, J. E., 2008.. *Strateški menadžment - U potrazi za konkurentskom prednošću (Teorija i slučajevi iz prakse).* 14. ur. Zagreb: MATE d.o.o..

67. Tomljenović, L. & Stilin, A., 2012.. *Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva.* Rijeka: an.

68. Treven, S., 2001. Human resource management in international organizations. *Management,* VI(1-2), pp. 177-189.

69. Vujić, V., Ivaniš, M. & Bojić, B., 2016.. *Poslovna etika i multikultura.* 2. ur. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

70. Webster, V. & Webster, M., 2013. *Leadership Thoughts.* [Mrežno]
Available at: https://www.leadershipthoughts.com/recognising-resistance-to-change/
[Pokušaj pristupa 2013].

71. Webster, V. & Webster, M., n.d. *Leadership Thoughts.* [Mrežno]
Available at: https://www.leadershipthoughts.com/dealing-with-ideological-resistance-to-change/
[Pokušaj pristupa 2019.].

72. Webster, V. & Webster, M., n.d. *Leadership Thoughts.* [Mrežno]
Available at: https://www.leadershipthoughts.com/managing-power-driven-resistance-to-change/
[Pokušaj pristupa 2019.].

73. Zelenika, R., 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.* Rijeka: an.

74. Zlatar, A., 2010.. *Selekcija.hr.* [Mrežno]
Available at: https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/
[Pokušaj pristupa 2019.].

75. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. & Šehanović, J., 2004.. *Organizacijska kultura.* Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

POPIS SLIKA

Slika 1: Svjetska mapa hijerarhijske distance 21
Slika 2: Svjetska mapa izbjegavanja/kontrole neizvjesnosti 22
Slika 3: Svjetska mapa kolektivizam – individualizam 23
Slika 4: Svjetska mapa ženstvenost – muževnost 24
Slika 5: Svjetska mapa kratkoročnih naspram dugoročnih životnih usmjerenja 26
Slika 6: Svjetska mapa povlađivanje – uzdržanost 27
Slika 7: Lewinov model procesa promjene u tri koraka 36

POPIS TABLICA

Tablica 1: Struktura ispitanika po spolu 44
Tablica 2: Struktura ispitanika po obrazovanju 45
Tablica 3: Struktura ispitanika prema dobi 46
Tablica 4: Cronbach Alpha – set tvrdnji o MENADŽMENTU PROMJENA 47
Tablica 5: Cronbach Alpha – set tvrdnji o RAZINAMA I IZVORIMA OTPORA 47
Tablica 6: Cronbach Alpha – set tvrdnji o NACIONALNOJ KULTURI I OTPORU (nacionalna kultura) 48
Tablica 7: Cronbach Alpha – set tvrdnji o NACIONALNOJ KULTURI I OTPORU (otpor) 48
Tablica 8: Cronbach Alpha – sve tvrdnje 49
Tablica 9: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test za sve varijable 49
Tablica 10: Deskriptivna statistika za varijablu menadžment promjena 50
Tablica 11: T- test varijable menadžment promjena 50
Tablica 12: Deskriptivna statistika za varijablu razine i tipovi otpora 51
Tablica 13: T- test varijable razine i izvori otpora 51
Tablica 14: Deskriptivna statistika za varijablu nacionalna kultura i otpor 52
Tablica 15: T- test varijable nacionalna kultura i otpor 52
Tablica 16: Usporedba Hofstedeovog istraživanja i rezultata ankete o nacionalnoj kulturi 53
Tablica 17: Procjena istraživačkih hipoteza 54

SAŽETAK

Proces promjena je postao stvar svakodnevice u poslovnom svijetu. Zaposlenici bi trebali biti spremni na sve izazove koje im radno mjesto donese, no često se događa da se stvori određeni otpor. On se manifestira kroz razne oblike i ima različite izvore te je cilj menadžera da upravljaju istima. No, drugačije kulture percipiraju promjenu na različit način. Zaposlenici su s jedne strane pod utjecajem organizacijske kulture, a s druge strane nacionalne kulture. Kombiniranim djelovanjem stvara se utjecaj na zaposlenike koji se ogleda u njihovom ponašanju. Hofstede kreira 6 dimenzija nacionalne kulture koje kategoriziraju zemlje svijeta prema određenim karakteristikama. Kompanije trebaju razmišljati globalno i dugoročno kako bi stvorile konkurentsku prednost te uspjele privući i zadržati kvalitetne zaposlenike.

KLJUČNE RIJEČI: promjena, otpor, nacionalna kulturu, zaposlenik

SUMMARY

The process of change has become a day-to-day thing for the business world. Employees should be ready for every challenge that their workplace brings to them but it often happens that a certain resistance appears. It manifests through different ways and it has different sources and it is managers' goal to direct it. But different cultures perceive change in a different way. Employees are on one hand influenced by organizational culture and on the other by national culture. With the combined effect of two, employees' behaviour is created. Hofstede creates 6 national culture dimensions which categorise world countries based on certain characteristics. Companies should think globally and in long – run in order to create a competitive advantage and to attract and keep high – quality employees.

KEY WORDS: change, resistance, national culture, employees

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovani!

Student sam posljednje godine diplomskog studija na Ekonomskom Fakultetu u Splitu i provodim istraživanje vezano za diplomski rad. Tema rada je : UTJECAJ NACIONALNE KULTURE NA UPRAVLJANJE OTPOROM KOD UVOĐENJA PROMJENA.

Molim Vas da pažljivo pročitate pitanja/tvrdnje i date iskrene odgovore. Anketa je u potpunosti anonimna te će se podatci koristiti isključivo u svrhu navedenog istraživanja.

Unaprijed Vam zahvaljujem na suradnji i izdvojenom vremenu!

Želim Vam najugodniji dan.

U kojoj kompaniji radite?

_____

MENADŽMENT PROMJENA

1. Volim probati raditi stvari na novi način.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

2. Proces promjene je uvijek dobro iskomuniciran među svim zaposlenicima u kompaniji.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

3. Trening (edukacija) i potpora pripremili su me za organizacijske promjene u poduzeću.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

4. Tim koji je zadužen za provođenje promjene je konzistentan u procesu.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

5. U poduzeću se jasno zna tko je zadužen za provođenje promjene.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

6. Postoje nagrade za sudjelovanje u procesu organizacijskih promjena.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

7. Razlozi za promjenu i ciljevi procesa promjene su jasno istaknuti.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

8. Uvjeren sam da se mogu nositi s onim što promjena donosi.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

9. Određene organizacijske promjene u poduzeću su potrebne.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

10. Shvaćam kako određena promjena utječe na moj tim.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

11. Uzbuđen sam radi dodane vrijednosti koju određena promjena donosi.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

RAZINE I IZVORI OTPORA

1. Otpor prema promjeni smatram pozitivnim.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

2. Promjena u organizaciji ne ugrožava moj poslovni status.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

3. Spreman sam na sve što promjena donosi.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

4. Vjerujem u odluke svojih nadređenih.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

5. Moje vještine i znanja su dovoljne kako bih ovladao novim tehnikama, postupcima i procedurama.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

6. Provedene promjene u organizaciji su uvijek bile pravovremene i implementirane na pravilan način.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

7. Smatram kako moja organizacija često uvodi promjene.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

8. Ne bojim se za sigurnost svoga posla kada nastupe promjene u organizaciji.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

9. Pri uvođenju promjena spreman sam ponuditi određene alternative.

NACIONALNA KULTURA I OTPOR

1. Moj nadređeni uobičajeno sam donosi odluke i očekuje da ih lojalno ispunjavam.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

2. Uglavnom slijedim upute nadređenih bez propitkivanja.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

3. Važno mi je da na poslu prevladavaju niska napetost i nizak stres.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

4. Ako na radnom mjestu dođe do turbulentnih situacija, dobro se nosim s njima.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

5. U poduzeću mi je važno da radim s ljudima koji znaju surađivati.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

6. Bitno mi je što kolege misle o meni.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

7. Važno mi je da su zadatci u poduzeću izazovni kako bih ostvario osobni osjećaj dostignuća.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

8. Dobro se snalazim u novim okolnostima.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

9. Kada radim posao, volim brzo vidjeti rezultate svoga rada.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

10. Znatan nivo kontrole od strane nadređenih je poželjan.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

11. Osobno vrijeme i vrijeme za obitelj su mi jako bitni.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

12. Dosadašnje promjene u organizaciji mi nisu ometale osobne planove.

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 6 U potpunosti se slažem

Spol:

Muško

Žensko

Godine:

20 – 30

31 – 40

41 – 50

>50

Obrazovanje:

osnovna škola

srednja škola

viša škola

visoka škola, doktorat