

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Bruno Mandić

**INTERKULTURALNE KOMPETENCIJE KAO
VAŽAN POKAZATELJ SPREMNOSTI NA
PROMJENE UNUTAR SPORTSKE
ORGANIZACIJE**

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Bruno Mandić

**INTERKULTURALNE KOMPETENCIJE KAO
VAŽAN POKAZATELJ SPREMNOSTI NA
PROMJENE UNUTAR SPORTSKE
ORGANIZACIJE**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2024.

University Josip Juraj Strossmayer of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Doctoral study Management

Bruno Mandić

**INTERCULTURAL COMPETENCE AS AN
IMPORTANT INDICATOR OF READINESS FOR
THE CHANGES WITHIN A SPORTS
ORGANIZATIONS**

DOCTORAL THESIS

Mentor: Jerko Glavaš, PhD, Full professor

Osijek, 2024.

Interkulturalne kompetencije kao važan pokazatelj spremnosti na promjene unutar sportske organizacije

SAŽETAK

Interkulturalne kompetencije se sve više prepoznaje kao važne vještine u suvremenom globaliziranom svijetu, posebno u kontekstu sportskih organizacija koje se suočavaju s raznolikošću kultura i vrijednosti. Interkulturalna kompetencija omogućuje sportskim organizacijama uspostavljanje učinkovite međukulturalne komunikacije, razumijevanje kulturnih razlika te izgradnju inkluzivnog okruženja. Ovaj doktorski rad istražuje vezu između interkulturalne kompetencije i spremnosti na promjene unutar sportske organizacije. Cilj je identificirati interkulturalne kompetencije koje definiraju spremnost na organizacijske promjene te analizirati kako interkulturalna kompetencija pojedinca unutar sportske organizacije utječe na njihovu spremnost da prihvate i provode promjene. Kroz teorijski pregled, empirijska istraživanja i analizu relevantnih faktora pružit će se uvid u važnost interkulturalne kompetencije kao pokazatelja spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija. Rezultati ove studije će imati praktičnu primjenu u poboljšanju upravljanja promjenama i izgradnji uspješnih sportskih organizacija koje su otvorene za inovacije i prilagodbe u interkulturalnom okruženju. Proces potvrđivanja hipoteza uključuje korištenje ankete na uzorku od 163 ispitanika. Hipoteze koje se razmatraju kao interkulturalne kompetencije uključuju interkulturalne kognitivne komponente, interkulturalne afektivne komponente te interkulturalne vještine menadžera, kao i njihov utjecaj na spremnost za promjene. Ispitanici su krovna sportska udruženja koja sukladno Zakonu o sportu predstavljaju najvišu nevladinu nacionalnu sportsku udruhu. U teorijskom dijelu doktorskog rada pažljivo su odabrani izvori kako bi se osigurao čvrst temelj za konceptualni okvir. Razumijevanje koncepta interkulturalne kompetencije ključno je za istraživanje jer se istom nastoji dokazati snažna pozitivna povezanost između spremnosti na organizacijske promjene i njihove interkulturalne kompetencije.

Rezultati ukazuju na važnost razvijanja interkulturalnih kompetencija među menadžerima, posebno u globaliziranom poslovnom okruženju gdje su organizacijske promjene neizbježne. Stoga, preporučuje se poticanje interkulturalnog razvoja kako bi osigurala učinkovita implementacija promjena i kako bi se održala konkurentna prednost.

Ključne riječi: interkulturalna kompetencija, spremnost na promjene, sportska organizacija, menadžment

Intercultural Competencies as an Important Indicator of Readiness for the Changes within Sports Organisations

ABSTRACT

In today's globalised world, notably in the context of sports organisations facing cultural diversity and a multitude of values, intercultural competencies have become essential. Intercultural competence makes it possible for sports organisations to establish effective intercultural communication, understand cultural differences, and create an inclusive environment. This doctoral thesis explores the relationship between intercultural competence and readiness for changes within sports organisations. It aims to identify the intercultural competencies that define readiness for organisational changes and to analyse how an individual's intercultural competence within a sports organisation influences their readiness to accept and implement changes. Moreover, by giving a theoretical overview, conducting empirical research and analysing relevant factors, this thesis will provide insight into the importance of intercultural competence as an indicator of sports organisations' readiness for internal change. The practical application of the results is reflected in improving change management and forming successful sports organisations that are open to innovation and can adapt to intercultural environments. The hypotheses testing process includes a survey conducted on a sample of 163 respondents. The hypotheses considering intercultural competencies involve intercultural cognitive element, intercultural affective element, intercultural managerial skills, and their impact on readiness for change. National umbrella sports associations, which, pursuant to the provisions of the Sports Act, represent the highest non-governmental national sports association are survey respondents. The theoretical framework of the thesis includes carefully selected sources that provide a solid foundation for the conceptual framework. Understanding the concept of intercultural competence is crucial for the research, as it seeks to prove the strong positive connection between readiness for organisational changes and intercultural competencies.

The results indicate the importance of developing intercultural competencies among managers, especially in the globalised business environment, where organisational changes are inevitable. In this regard, the recommendations are given to promote intercultural development that will facilitate the effective implementation of changes necessary for maintaining a competitive advantage.

Keywords: intercultural competence, readiness for change, sports organization, management

ZAHVALA

Na kraju ovog dugog i izazovnog puta, želim izraziti iskrenu zahvalnost svima koji su na bilo koji način pridonijeli ostvarenju ovog rada i bili dio mog akademskog i istraživačkog putovanja.

Prije svega, zahvaljujem upravi Ekonomskog fakulteta u Osijeku na osiguravanju izvrsnih uvjeta za rad te poticajnog akademskog okruženja koje je omogućilo moj profesionalni i znanstveni razvoj.

Posebnu zahvalnost dugujem svom mentoru i velikom prijatelju, prof. dr. sc. Jerku Glavašu, čija su stručnost, predanost i nesebično dijeljenje znanja bili ključni u mom istraživačkom procesu. Njegova kontinuirana podrška, stručni savjeti i motivacijska usmjerenja imali su važnu ulogu u realizaciji ovog doktorskog rada.

Zahvaljujem i svojim kolegama, a posebno kolegama iz kabineta, koji su tijekom godina bili ne samo profesionalna podrška, već i prijatelji s kojima sam dijelio uspone i izazove akademskog rada. Njihova nesebična pomoć, razumijevanje i riječi ohrabrenja učinili su ovaj put lakšim i ispunjenijim.

Iskrenu zahvalnost dugujem obitelji, čija su podrška, razumijevanje i neizmjerena vjera u mene bili temelj i snaga u ostvarivanju ovog cilja.

Najveću zahvalu upućujem mojoj supruzi Karolini i sinu Noi. Draga Karolina, tvoja neiscrpna ljubav, strpljenje i podrška, kao i tvoje kritičko promišljanje i nesebična posvećenost, bili su oslonac u svakom trenutku ovog procesa. Sine Noa, tvoja radost i ljubav bili su svakodnevni podsjetnik na ono što je u životu doista najvažnije – svaki tvoj osmijeh bio je inspiracija i motivacija da ustrajem.

Na kraju, zahvaljujem dragom Bogu na snazi, vodstvu i vjeri koja me pratila na ovom putu.

Posvećeno supruzi Karolini, kćeri Bruni i sinu Noi.

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Područje i predmet istraživanja	3
1.2. Svrha i cilj istraživanja	4
1.3. Hipoteze istraživanja.....	6
1.4. Znanstvene metode.....	7
1.5. Očekivani znanstveni doprinos.....	7
1.6. Struktura doktorskog rada.....	8
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	11
2.1. Sportski menadžment	11
2.1.1. Općenito o menadžmentu	12
2.1.1.1. Pojam menadžmenta	12
2.1.1.2. Funkcije (proces) menadžmenta	14
2.1.1.3. Izazovi modernog menadžmenta.....	17
2.1.2. Općenito o sportu	18
2.1.3. Pojam, razvoj i uloga sportskog menadžmenta.....	21
2.1.4. Menadžment u sportskim organizacijama	24
2.1.4.1. Organizacijska struktura sportskih organizacija	30
2.1.4.2. Organizacijski razvoj i organizacijsko učenje	32
2.1.4.3. Uloga menadžera u sportskim organizacijama.....	34
2.1.5. Menadžment i razvoj hrvatskog sporta.....	35
2.1.6. Upravljanje ljudskim resursima u sportskim organizacijama	38
2.1.6.1. Motivacija i menadžment	41
2.2. Interkulturalne kompetencije.....	42
2.2.1. Pojam interkulturalnosti	43
2.2.2. Definicija interkulturalne kompetencije	48
2.2.2.1. Interkulturalno učenje.....	53
2.2.2.2. Interkulturalna osjetljivost.....	54
2.2.2.3. Procjena interkulturalnih kompetencija	58
2.3. Razumijevanje interkulturalne kompetencije u sportskim organizacijama.....	64
2.4. Spremnost na promjene unutar organizacije.....	66
2.4.1. Model spremnosti na promjene	69
2.4.1.1. Model spremnosti na promjene prema Armenakis, Harris i Mossholder.....	70
3. Model istraživanja kompetencija.....	73
3.1. Modeli interkulturalne kompetencije	73
3.1.1. Gertsen-in model interkulturalne kompetencije.....	73
3.1.2. Dirks-ov model interkulturalne kompetencije za upravljanje u različitim okruženjima	74

3.1.3.	Barmeyer-ov model interkulturalne kompetencije	75
3.1.4.	Kim-ov model interkulturalne komunikacijske kompetencije	77
3.1.5.	Model interkulturalne kompetencije prema Gudykunst	78
3.1.6.	Piramidalni model interkulturalne kompetencije prema Deardorff	79
3.1.7.	Model prema Klein i suradnicima	80
3.1.8.	Vallejo – Garcia model	81
3.2.	Komponente interkulturalne kompetencije	82
3.2.1.	Kognitivna komponenta	83
3.2.1.1.	<i>Znanje</i>	84
3.2.1.2.	<i>Kulturna samosvijest</i>	85
3.2.1.3.	<i>Razumijevanje prirode kulture</i>	85
3.2.1.4.	<i>Uvažavanje i poštivanje</i>	86
3.2.2.	Afektivna komponenta	87
3.2.2.1.	<i>Kulturna empatija</i>	88
3.2.2.2.	<i>Suočavanje sa stereotipima</i>	89
3.2.2.3.	<i>Interkulturalna iskustva</i>	90
3.2.2.4.	<i>Otvorenost prema različitostima</i>	91
3.2.3.	Vještine	92
3.2.3.1.	<i>Prilagodljivost ponašanja</i>	92
3.2.3.2.	<i>Komunikacijske vještine</i>	93
3.2.3.3.	<i>Aktivno slušanje</i>	94
3.2.3.4.	<i>Povezivanje s drugima</i>	95
4.	Empirijsko istraživanje interkulturalnih kompetencija	96
4.1.	Instrument i proces prikupljanja podataka	96
4.1.1.	Kreiranje upitnika	97
4.1.2.	Definiranje uzorka	99
4.1.3.	Proces prikupljanja podataka	100
4.2.	Metodologija istraživanja	101
5.	Rezultati istraživanja	103
5.1.	Opis uzorka	103
5.2.	Univarijatne statističke metode	107
5.2.1.	Stavovi zaposlenika prema promjenama	108
5.2.2.	Tablica kontigence	113
5.2.3.	Pouzdanost mjernog konstrukta	160
5.3.	Bivarijatne statističke analize	162
5.3.1.	Korelacijska analiza	162
5.3.2.	Višestruka regresijska analiza	167
6.	Rasprava	173
6.1.	Implikacije istraživanja	177
6.1.1.	Implikacije istraživanja za sportske organizacije	178
6.1.2.	Implikacije istraživanja za obrazovne institucije	180
6.2.	Ograničenja istraživanja	181

6.3. Preporuke za buduća istraživanja	183
7. Zaključak	185
Literatura.....	191
Popis tablica	216
Popis slika	217
Popis grafikona.....	218
Prilog	219
Biografija autora.....	255
Popis objavljenih radova.....	256

„ Do not go where the path may lead, go instead where there is no path and leave a trail.“

Ralph Waldo Emerson

1. Uvod

U današnje vrijeme, sve izraženija težnja da se u kratkom vremenskom periodu postignu što bolji i efikasniji rezultati ljudskog rada i djelovanja, postaje ključ uspjeha. U težnji za postizanjem optimalne efikasnosti određenog procesa te uspješnosti ljudskih potencijala suočavamo se sa, sveprisutnim, interkulturalnim upravljanjem. Širenje međunarodne trgovine te kontinuirani imigracijski tokovi dovode do suradnje među ljudima različitih kultura. Interkulturalna međuovisnost postaje stvarnost s kojom se moramo suočiti te nam daje izbor kako razumjeti, pristupiti i nositi se s određenim kulturnim razlikama. Naša sposobnost da živimo i radimo izvan kulturnih granica uvelike će doprinijeti oblikovanju kvalitete naših života i uspjehu određenih organizacija. Navedeno nas dovodi do pitanja koje pred nas stavlja brojne mogućnosti za istraživanje te potrebu za empirijski razvijenim idejama koje teže povećanju produktivnosti određenih organizacija. Dakle, kako se može uspostaviti vodstvo koje poštuje kulturne raznolikosti te individualnost pojedinca, a da pritom rezultira uspješnošću organizacijskih ciljeva? U tom kontekstu pojavilo se relativno mlado područje, interkulturalni menadžment, koji usmjerava razvoj organizacija koje uključuju te inspiriraju ljude različitih kultura i vrijednosti. Istraživači interkulturalnog menadžmenta napravili su važan napredak u razumijevanju kulturnih razlika. Nastojali su saznati kako se određena društva razlikuju po svojim karakterističnim načinima razmišljanja, osjećanja i djelovanja. Teoretizira se da te kulturne vrijednosti uvelike imaju utjecaj na izgled, pristupe te učinkovitost pojedinaca i organizacija. Razvili su okvire i impresivne baze podataka za prepoznavanje i dokumentiranje vrijednosnih razlika. Hofstede (1983), navedeno u Tjosvold i Leung (2010) čvrsto je tvrdio da vrijednosti u velikoj mjeri oblikuju djelovanje pojedinaca i dinamiku organizacija te su važne za razumijevanje i usporedbu društava. Razvio je teorijski okvir koji identificira središnje dimenzije prema kojima se mogu usporediti vrijednosti društava. Knap-Stefaniuk i Sorribes (2021) navode kako bi menadžeri u organizaciji trebali poboljšati interkulturalne komunikacijske vještine te u planiranje ljudskih resursa uzeti u obzir interkulturalnost i sukladno tome razviti svoje politike selekcije, integracije i razvoja. Prema Lorenzo i sur. (2017) istraživanje koje je provedeno na 171-oj njemačkoj, švicarskoj i austrijskoj tvrtki pokazalo je jasnu povezanost između raznolikosti upravljačkih timova tvrtki i prihoda koje dobivaju od inovativnih proizvoda i usluga. Osim intelektualnog razumijevanja, istraživanje kulturnih vrijednosti ima i važne praktične učinke. Organizaciju možemo definirati kao društveni sustav koji obuhvaća sve formalne ljudske odnose vršeći podjelu poslova među zaposlenicima i usklađujući zadatke kako bi se ostvarili određeni ciljevi.

Prema Beech i Chadwick (2010) organizacija je promišljeno raspoređivanje ljudi kako bi se ostvario određeni cilj. Struktura organizacije pokazuje ono što se od njenih članova očekuje u smislu poslova, načina komunikacije te unaprijed definiranih pravila. U interkulturalnoj organizaciji postoji povećana potreba za učinkovitim komuniciranjem, razumijevanjem te poštivanjem kulturnih razlika kao i sposobnost snalaženja i upravljanja među kulturama. Stoga je iznimno važno da organizacija ima inkluzivnu kulturu, učinkovite prakse interkulturalnog upravljanja i vođenja ljudi iz različitih kulturnih sredina. Prema Katz i Kahn (1978), navedeno u Thomas i Peterson (2018) organizacije su društveni sustavi koji su smišljeno strukturirani za postizanje ciljeva i spontano se razvijaju neovisno o namjerama menadžera. Oni nisu neovisni o svojoj okolini, već su otvoreni sustavi koji kontinuirano uzimaju inpute iz okoline, kao što su sirovine, ljudski potencijali i ideje te ih transformiraju, a zatim razmjenjuju output s okolinom u obliku proizvoda, usluga ili znanja u zamjenu za više resursa. Nadalje Pugh i sur. (1963) navode da organizacije, kao društveni sustavi, moraju biti koordinirane kroz diferencijaciju uloga i hijerarhiju ovlasti kako bi postizale određene ciljeve. Organizacijske strategije za promicanje, stvaranje i održavanje inkluzivnosti trebaju biti utemeljene na poštenju i pravdi. Također, imaju potencijal utjecati na stavove pojedinaca, grupne procese te ukupnu učinkovitost organizacije. Stoga je od iznimne važnosti da menadžeri razumiju učinke različitosti i uključenosti te strategije za učinkovito upravljanje razlikama. Učinkovito interkulturalno upravljanje može pomoći organizacijama da poboljšaju svoj učinak, inovativnost te konkurentnost u globaliziranom poslovnom okruženju. U današnjem globaliziranom svijetu, gdje je sveprisutna raznolikost i međusobno povezivanje različitih kultura, razvijanje interkulturalnih kompetencija postaje sve važnije. Interkulturalne kompetencije predstavljaju važne vještine i znanja potrebne za uspješnu interakciju i razumijevanje među ljudima različitih kultura. Uključuju svijest o vlastitoj kulturi, sposobnost razumijevanja i cijenjenja drugih kultura, kao i sposobnost prilagođavanja i učinkovite komunikacije u interkulturalnim situacijama. Razvijanje interkulturalnih kompetencija pruža brojne prednosti poput poboljšanja interkulturalne osjetljivosti, smanjenje sukoba i nesporazuma, povećanje učinkovitosti timskog rada te pruža mogućnosti za nove prilike i iskustva u globalnom okruženju. Organizacije koje posjeduju razvijene kulturne kompetencije imaju prednost u ostvarivanju uspješne suradnje s različitim kulturama, što uvelike doprinosi njihovoj konkurentnosti i rastu. Razvoj interkulturalnih kompetencija zahtijeva ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje djelatnika te promicanje inkluzivnih politika i praksi unutar organizacije. Promjene unutar organizacije su neizbježne u dinamičnom poslovnom okruženju i važne su za dugoročni uspjeh organizacije. Stoga je važno da organizacije budu svjesne potrebe za promjenama, razvijaju sposobnosti prilagodbe i uključuju zaposlenike u proces promjena kako

bi ostvarile svoje ciljeve i ostale konkurentne. Prema Robbinsu i sur. (2020) u Rismansyah i dr. (2021) promjena je zajednička nit koju svaki pojedinac, grupa i organizacija moraju proći kao dio svog života kako bi rasli, razvijali se i prilagodili se budućim uvjetima. Dakle, promjena je proces prijelaza ili zamjene koji rezultira promjenama u obrascima ponašanja pojedinaca, grupa i organizacija kako rastu, razvijaju se i prilagođavaju novim okolnostima. Holt i sur. (2007) također navode da je promjena sastavni dio života pojedinaca, grupa i organizacija te da svi oni moraju biti sposobni prihvatiti promjene putem inicijativa, donošenja odluka, sposobnosti, snage, nesebičnog rada i sudjelovanja u promjenama. Spremnost na promjene unutar organizacije se odnosi na mentalnu i emocionalnu pripravnost pojedinca unutar organizacije da prihvate, podrže i sudjeluju u procesima promjena. Uključenost sporta u interkulturalne organizacije očituje se u korištenju sporta kao sustava za promicanje uključenosti i integracije ljudi različitih podrijetala i kultura. Sportske organizacije imaju važnu ulogu u promicanju i razvoju sporta. Iako neki teoretičari menadžmenta smatraju da definicije ne pokrivaju jasno pojam koji se promatra, u nastavku donosimo definiciju koja će nam biti podloga za jasnije shvaćanje sportske organizacije. Prema Daft (1989, 2004) i Robbins (1990), navedeno u Slack i Parent (2006) sportska organizacija je društveni subjekt uključen u sportsku industriju; usmjeren na cilj sa svjesno strukturiranim sustavom aktivnosti i relativno prepoznatljivom granicom. Povezanost sportske organizacije i interkulturalne organizacije jest u promicanju kulturnih različitosti i vrijednosti kroz djelovanje same organizacije. Sportska organizacija, prema Malacko i Rađo (2006) podrazumijeva uređivanje, koordinaciju te vođenje svih dijelova cjeline, funkcija, procesa i odnosa među njima radi postizanja postavljenih ciljeva. Odgovarajućom organizacijom osigurava se efikasnije i efektivnije ostvarivanje ciljeva sportske organizacije. Srića (1994) navedeno u Bartoluci (2003), svaku djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina radi ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva, naziva menadžmentom.

1.1. Područje i predmet istraživanja

Područje istraživanja ovog doktorskog rada obuhvaća interkulturalni menadžment s posebnim naglaskom na sportsku industriju. U kontekstu globalizacije i sve većeg broja sportskih organizacija koje djeluju na međunarodnoj razini, interkulturalne kompetencije menadžera postaju važne za uspješno vođenje i prilagodbu promjenama unutar tih organizacija.

Interkulturalne kompetencije odnose se na sposobnost učinkovite komunikacije, razumijevanja i suradnje s ljudima iz različitih kulturnih sredina. Ove vještine omogućuju sportskim organizacijama da uspostave učinkovitu interkulturalnu komunikaciju, razumiju kulturne razlike i izgrade inkluzivno okruženje. Cilj istraživanja je analizirati kako interkulturalne kompetencije menadžera predstavljaju važan pokazatelj spremnosti sportskih organizacija da prihvate i provedu promjene u dinamičnom i multikulturalnom okruženju.

Predmet istraživanja su konkretne interkulturalne kompetencije menadžera sportskih organizacija, s naglaskom na identificiranje ključnih vještina i znanja potrebnih za učinkovito upravljanje promjenama.

Motivacija za odabir ove teme proizlazi iz sve veće potrebe za razumijevanjem i unapređenjem interkulturalnih kompetencija u sportskom menadžmentu. Globalizacija je dovela do intenzivnijeg miješanja različitih kultura unutar sportskih organizacija, što stvara izazove, ali i prilike za razvoj novih vještina i poboljšanje organizacijskih procesa. Prema Hofstede (1983), kulturne razlike oblikuju djelovanje pojedinaca i dinamiku organizacija te su važne za razumijevanje i usporedbu društava. Sportske organizacije koje uspješno integriraju interkulturalne kompetencije mogu bolje iskoristiti prednosti globalnog tržišta, povećati inovativnost i prilagodljivost te izgraditi pozitivno i inkluzivno radno okruženje. Istraživanja su pokazale da raznolikost u upravljačkim timovima može značajno doprinijeti prihodima od inovativnih proizvoda i usluga (Lorenzo i sur., 2017). Nadalje, interkulturalne kompetencije menadžera omogućuju bolje upravljanje ljudskim resursima u interkulturalnim timovima, smanjujući rizik od sukoba i nesporazuma te povećavajući učinkovitost i koheziju tima. Osim toga, globalizacija i međunarodna suradnja kroz sport mogu značajno doprinijeti promicanju interkulturalnosti i razumijevanja među različitim kulturnim skupinama. Sportske organizacije koje posjeduju razvijene interkulturalne kompetencije mogu se lakše prilagoditi promjenama u globalnom okruženju, što je ključno za njihov dugoročni uspjeh i održivost. Razvijanje ovih kompetencija zahtijeva kontinuirano obrazovanje i osposobljavanje menadžera, kao i promicanje inkluzivnih politika i praksi unutar organizacija.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha je doktorskog rada istražiti i razumjeti ulogu interkulturalne kompetencije kao važnog pokazatelja spremnosti na promjene unutar sportske organizacije, istražiti povezanost

interkulturalnog upravljanja i sportske organizacije te analizirati ulogu sporta kao sredstva za promicanje uključenosti i integracije među ljudima različitih kultura. Upravljanje timovima i organizacijama koje uključuju ljude različitih kultura postaje važan faktor uspjeha. Sportske organizacije imaju značajnu ulogu u promicanju interkulturalnosti kroz sport. Korištenje sporta kao sredstva za integraciju i uključivanje ljudi različitih kultura može pružiti brojne prednosti, poput poboljšanja interkulturalne osjetljivosti, smanjenje sukoba i nesporazuma te poticanje timskog rada. Osim teorijskog razumijevanja, istraživanje ima i važne praktične implikacije. Organizacije se moraju prilagoditi interkulturalnom okruženju, razvijati inkluzivnu kulturu, učinkovite prakse upravljanja razlikama i promovirati interkulturalne kompetencije među zaposlenicima. Kroz sveobuhvatan pregled literature i analizu relevantnih istraživanja, ovaj doktorski rad ima za cilj doprinijeti akademskom razumijevanju važnosti interkulturalnog upravljanja u sportskim organizacijama te pružiti uvid u važnost interkulturalne kompetencije kao važnog pokazatelja spremnosti na promjene unutar sportske organizacije. Pond, Armenakis i Green (1984) te Fox, Ellison i Keith (1988) u Achilles i dr. (1993) pružaju dokaze da se spremnost na promjene može procijeniti metodologijom anketnog istraživanja.

Primarni cilj ovog istraživanja je razviti novi model interkulturalne kompetencije koji se temelji na detaljnoj analizi teorijskih i empirijskih istraživanja, uzimajući u obzir specifičnosti sportskih organizacija. Cilj je također procijeniti pouzdanost i valjanost predloženog mjernog modela te detaljno ispitati različite komponente unutar tog modela. Osim ovog primarnog cilja, istraživanje se fokusira na nekoliko dodatnih ciljeva:

- Temeljito analizirati teorijski okvir interkulturalnog menadžmenta i spremnosti na promjene, kako bi se razumjele ključne komponente i dinamika unutar sportskih organizacija.
- Prikazati i evaluirati dosadašnje spoznaje o postojećim konceptualnim modelima interkulturalne kompetencije u kontekstu sporta, kako bi se identificirale prednosti i nedostaci tih modela.
- Interpretirati rezultate novog modela te usporediti dobivene empirijske podatke s rezultatima prethodnih istraživanja, s ciljem identificiranja trendova, sličnosti i razlika.
- Sustavno formulirati rezultate istraživanja o interkulturalnim kompetencijama u sportskim organizacijama, kako bi se osigurala jasna i primjenjiva saznanja za daljnji razvoj i unapređenje interkulturalne kompetencije u ovom specifičnom kontekstu.

Ovim pristupom, istraživanje nastoji pružiti sveobuhvatan pogled na interkulturalnu kompetenciju unutar sportskih organizacija te doprinijeti boljem razumijevanju i implementaciji učinkovitih interkulturalnih praksi.

1.3. Hipoteze istraživanja

Istraživačke hipoteze u ovom radu oblikovane su na temelju teorijskog okvira i prethodnih istraživanja koja povezuju interkulturalne kompetencije sa spremnošću na promjene unutar sportskih organizacija. Hipoteze su formulirane kako bi se ispitala povezanost različitih komponenti interkulturalnih kompetencija i njihove uloge u poticanju promjena. Sljedeće hipoteze bit će testirane u okviru ovog istraživanja:

H1: Interkulturalne kognitivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Hipoteza H1 postavlja pretpostavku da postoji pozitivna korelacija između kognitivne kompetencije i spremnosti na promjene unutar sportske organizacije. Kognitivna kompetencija odnosi se na svjesne mentalne procese pojedinaca; pretpostavlja učenje kroz proces svjesnog razmišljanja. Najutjecajnije sposobnosti unutar kognitivne razine su znanje, kulturna samosvijest, razumijevanje prirode kulture te uvažavanje i poštivanje drugih. Hipoteza H1 implicira da sportske organizacije čiji članovi imaju veću kognitivnu kompetenciju pokazuju veću spremnost za prihvaćanje i provođenje promjena, što može biti ključno za njihovu uspješnost i prilagodbu u dinamičnom sportskom okruženju.

H2: Interkulturalne afektivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Hipoteza H2 implicira da pojedinci s većim afektivnim kompetencijama, odnosno sposobnostima upravljanja emocijama, emocionalne inteligencije te razumijevanja drugih, pokazuju veću spremnost na promjene. Najutjecajnije sposobnosti unutar afektivne razine su kulturna empatija, suočavanje sa stereotipima, interkulturalna iskustva te otvorenost prema različitostima. Spremnost na promjene može biti važna za prilagodnu sportske organizacije na novonastale situacije, implementaciju inovacija i postizanje uspjeha.

H3: Interkulturalne vještine pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Hipoteza H3 pretpostavlja postojanje značajne pozitivne korelacije između vještina i spremnosti na promjene unutar sportske organizacije. Pojedinci s razvijenijim vještinama, odnosno specifičnim znanjima i kompetencijama za obavljanje određenih zadataka pokazuju veću spremnost za prihvaćanje i provođenje promjena. Vještine, u kontekstu ove doktorskog rada te sukladno gore navedenom istraživačkom modelu, objedinjuju sljedeće sposobnosti: prilagodljivost ponašanja, komunikacijske vještine, aktivno slušanje te povezivanje s drugima.

1.4. Znanstvene metode

Prilikom izrade ovog doktorskog rada koristit će se raznovrsne znanstvene metode kako bi se osigurala temeljita i sveobuhvatna analiza istraživačkih pitanja. Koristit će se sljedeće metode:

- Metoda analize i sinteze
- Induktivna i deduktivna metoda
- Metoda apstrakcije i konkretizacije
- Metoda klasifikacije
- Metoda generalizacije
- Metoda deskripcije
- Metoda kompilacije
- Statistička metoda

Analiza prikupljenih podataka realizirat će se uz primjenu napredne računalne podrške putem softvera IBM SPSS Statistics 23.0. Unutar ovog softverskog okvira primijenit će se deskriptivna statistička analiza kako bi se opisale osnovne karakteristike podataka. Osim deskriptivne analize, koristit će se i različite parametrijske i neparametrijske metode inferencijalne statistike kako bi se istražile statističke relacije i donijeli zaključci o populaciji na temelju uzorka. Ovakav pristup omogućava sveobuhvatnu i preciznu analizu podataka, čime se osigurava visoka razina pouzdanosti i valjanosti istraživačkih rezultata.

1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Očekuje se znanstveni doprinos doktorskog rada u više segmenata. U Republici Hrvatskoj se do sada nije obranio niti jedan doktorski rad koji se u ovom kontekstu odnosi na pojam i fenomen

interkulturalnosti u sportu te utjecaj sportskog menadžmenta na procese koji se odvijaju unutar i izvan sportskih organizacija, kao ni spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija.

Očekuje se kako će provedeno istraživanje u znanstvenom smislu doprinijeti razumijevanju teorijskog okvira u sveobuhvatnoj analizi dostupne domaće i inozemne literature o interkulturalnim kompetencijama u sportu, kreiranju teorijskog modela interkulturalnosti u sportu te prikazu mogućih učinaka kulturalnih raznolikosti na spremnost na promjene unutar sportske organizacije (sportski savezi). Teorijski model omogućuje dublje razumijevanje odnosa između interkulturalnih kompetencija i organizacijskih promjena. Na taj način, očekuje se doprinos razvoju nove teorijske perspektive koja povezuje interkulturalne kompetencije i spremnost na promjene.

Znanstveni doprinos u aplikativnom smislu se prvenstveno temelji na rezultatima empirijskog istraživanja u čiju svrhu je kreiran opsežni upitnik.

Na temelju kvalitativnih i kvantitativnih podataka, aspekti znanstvenog doprinosa aplikativne naravi uključuju: primjenu novih menadžerskih spoznaja prema razvijenom modelu i konkretnoj empirijskoj analizi funkcioniranja sportskih organizacija te obogaćivanje spoznaja o nužnosti upravljanja raznolikošću u sportskim organizacijama.

1.6. Struktura doktorskog rada

Rad će biti strukturiran u ukupno sedam poglavlja, pri čemu će svako poglavlje temeljito obraditi određene aspekte istraživanja. U uvodnom dijelu bit će detaljno definirano područje i predmet istraživanja, što uključuje specifičan kontekst i relevantnost istraživačkog problema unutar šireg znanstvenog okvira. Svrha istraživanja bit će jasno istaknuta, uz navođenje specifičnih ciljeva koje rad nastoji ostvariti. Ovo će uključivati kako teoretske, tako i praktične ciljeve, čime se osigurava da istraživanje ima značajan utjecaj na postojeću literaturu i praksu. Hipoteze istraživanja bit će precizno formulirane, uz jasno definirane varijable i očekivane relacije među njima, što će omogućiti sistematično testiranje i evaluaciju kroz istraživački proces. Nadalje, bit će opisane znanstvene metode koje su korištene u istraživanju te očekivani znanstveni doprinos uz navođenje konkretnih načina na koje istraživanje pridonosi postojećem znanju i praksi. Ovaj dio će također obuhvatiti potencijalne implikacije rezultata istraživanja na teoriju, metodologiju i praksu u relevantnom području. Kratak opis same strukture rada pružit će pregled sadržaja

svakog poglavlja, čime će se čitatelju omogućiti lakše praćenje logičkog tijeka i organizacije rada.

Drugo poglavlje fokusira se na teorijsku podlogu i pregled prethodnih istraživanja, pružajući temelj za razumijevanje sportskog menadžmenta. Ovo poglavlje obuhvaća sveobuhvatan pregled koncepta menadžmenta, uključujući njegove osnovne funkcije i izazove koji se javljaju u suvremenom menadžmentu. Detaljno se obrađuje teorijski okvir sporta, s posebnim naglaskom na menadžment sportskih organizacija, razvoj sporta u Hrvatskoj te specifičnosti upravljanja ljudskim resursima unutar sportskih organizacija. Nadalje, poglavlje analizira pojam i definiciju interkulturalnih kompetencija, ističući njihovu važnost i primjenu u kontekstu sportskih organizacija. Dodatno se razmatra spremnost na promjene unutar organizacija, s posebnim fokusom na model spremnosti na promjene prema Armenakisu, Harrisu i Mossholderu. Ovaj teorijski pregled pruža čvrstu osnovu za daljnja istraživanja u okviru rada.

Treće poglavlje predstavlja konceptualni model istraživanja interkulturalnih kompetencija. U ovom dijelu detaljno se razrađuju različiti modeli interkulturalne kompetencije, uključujući radove Gertsen, Dirks, Barmeyer, Kim, Gudykunst, Deardorff, Klein i suradnika te Vallejo-Garcie. Poglavlje se također fokusira na ključne komponente interkulturalne kompetencije: kognitivne, afektivne kompetencije te specifične vještine potrebne za uspješno djelovanje u interkulturalnim okruženjima.

Četvrto poglavlje bavi se empirijskim istraživanjem interkulturalnih kompetencija. Ovdje se detaljno opisuje instrument i proces prikupljanja podataka, metodologija istraživanja, uključujući odabir uzorka, korištene metode analize te ograničenja istraživanja. Također, daju se preporuke za buduća istraživanja kako bi se unaprijedilo razumijevanje i primjena interkulturalnih kompetencija u sportskim organizacijama.

Peto poglavlje prikazuje rezultate istraživanja. U ovom dijelu rada, rezultati se detaljno interpretiraju i uspoređuju s prethodnim istraživanjima, čime se osigurava kontekstualizacija novih saznanja unutar postojećeg znanstvenog okvira.

Šesto poglavlje je rasprava, gdje se analiziraju rezultati istraživanja u kontekstu postojećih teorijskih okvira i dosadašnjih spoznaja. Također se razmatraju praktične implikacije istraživanja za sportske organizacije, nudeći smjernice za primjenu rezultata u praksi.

Zaključna razmatranja nalaze se u sedmom poglavlju. Ovdje se sumiraju ključni nalazi istraživanja, ističu znanstveni doprinosi rada te daju preporuke za buduća istraživanja, kako bi se osigurao kontinuitet i daljnji razvoj u području interkulturalnih kompetencija u sportskim organizacijama.

Na kraju rada slijedi detaljan prikaz korištene literature te popis svih tablica, slika i grafikona, kao i prilozi koji dodatno podržavaju i ilustriraju ključne aspekte istraživanja.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

U ovom dijelu, kako bi se ispunila svrha rada, bit će opisane teorijske osnove sportskog menadžmenta, koncepta interkulturalne kompetencije te spremnosti na promjene unutar organizacije.

2.1. Sportski menadžment

Sport ima iznimnu važnost u društvu te često predstavlja simbol nacionalnog identiteta i ponosa. Uz zdravstvene i rekreativne prednosti, sport također potiče socijalnu koheziju, ekonomski rast i međunarodnu prepoznatljivost zemlje. Kako bi se osiguralo kontinuirano napredovanje i uspješnost sportskog sektora, ključno je primijeniti adekvatan menadžment koji će pridonijeti razvoju hrvatskog sporta. Menadžment ima ključnu ulogu u organiziranju, planiranju, vođenju i kontroliranju sportskih aktivnosti te predstavlja bitan faktor u ostvarenju sportskih ciljeva i postizanju izvrsnosti. To je interdisciplinarno područje koje integrira ekonomiju, sociologiju, psihologiju i marketing. Kreitner (2009) definira menadžment kao proces rada s drugima kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Sportski menadžment se razlikuje od drugih menadžerskih područja zbog specifičnosti sporta kao industrije. Prema Butenko i sur. (2004), Na primjer, sportski proizvodi i usluge imaju nematerijalnu vrijednost, visoku emocionalnu povezanost korisnika i često nepredvidive rezultate. U ovom dijelu analizirat će se uloga menadžmenta u sportskim organizacijama. Fokusirajući se na područje sportskog menadžmenta, istražiti će se kako primjena menadžerskih principa i pristupa može doprinijeti unapređenju sportskih aktivnosti, razvoju infrastrukture, poticanju ulaganja u sportske klubove i saveze te promociji sportskih organizacija i samoga sporta. Kroz razumijevanje ovih elemenata, može se identificirati kako sportski menadžment doprinosi cjelokupnom uspjehu sportskih organizacija i sportaša. Cilj je pružiti dublje razumijevanje važnosti menadžmenta u kontekstu sportskih organizacija te identificirati ključne strategije i prakse koje mogu unaprijediti sportski sektor. Kroz analizu pojma menadžmenta, funkcija menadžmenta te uloge sportskog menadžmenta u promicanju sporta, ponudit će se i konkretne smjernice za razvoj sportskih organizacija i postizanje uspješnih rezultata na sportskom području. Njihova zadaća je osigurati dugoročni uspjeh organizacije kroz kontinuirano unaprjeđenje poslovnih procesa, a istovremeno stvarati vrijednosti koje doprinose razvoju društva (Lovin, 2018).

Sportski menadžment razvio se kao odgovor na potrebu za stručno osposobljenim kadrom koji može efikasno upravljati sportskim organizacijama u uvjetima sve veće profesionalizacije i

globalizacije. Ovo područje, koje se ističe među akademskim disciplinama, promatra se kao važan segment za očuvanje i razvoj sporta kao društvene institucije. Kako navode Dugalić i Lazarević (2016) sport se često suočavao s krizama koje su proizlazile iz financijskih ograničenja, što je ograničavalo njegov daljnji razvoj i utjecaj na društvo. Upravo je ta situacija potaknula uvođenje menadžmenta kao alata za strukturirano i održivo upravljanje sportskim procesima. Posljednjih godina, sport se sve više proučava iz perspektive menadžmenata zbog velike sličnosti između njihovih ciljeva i metoda. Menadžment pruža okvir za optimizaciju resursa, postizanje rezultata i stvaranje dodane vrijednosti, što je u sportu posebno važno. Revolucija menadžmenta u sportu pokazala je svoju snagu. Organizacije bilježe uspjehe zahvaljujući implementaciji suvremenih menadžerskih principa, poput strateškog planiranja, upravljanja ljudskim resursima i prilagodbe tržišnim trendovima. Sportski menadžeri moraju biti sposobni analizirati unutarnje i vanjske čimbenike, donositi informirane odluke i predviđati buduće trendove.

2.1.1. Općenito o menadžmentu

Menadžment je široko područje koje obuhvaća različite aspekte upravljanja organizacijama i ljudima. Pojam menadžmenta potječe od engleske riječi "management", što znači rukovođenje i upravljanje. Menadžment se u osnovi opisuje kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja aktivnosti s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Kroz povijest, menadžment se razvijao i prilagođavao kako bi odgovorio na sve složenije zahtjeve modernih organizacija i tržišta. Današnji menadžeri moraju posjedovati širok spektar vještina i znanja kako bi se učinkovito vodili timovi i organizacije kroz dinamične i često turbulentne poslovne okoline. U ovom poglavlju analiziraju se temeljni pojmovi menadžmenta, njegove funkcije i izazovi s kojima se suočavaju suvremeni menadžeri. Razumijevanje ovih elemenata smatra se ključnim za primjenu menadžerskih principa u različitim kontekstima, uključujući sportske organizacije koje se suočavaju s jedinstvenim izazovima i prilikama.

2.1.1.1. *Pojam menadžmenta*

Pojam menadžmenta potječe od engleske riječi "management", koja u prijevodu znači rukovođenje i upravljanje. Menadžment se može definirati kao sveobuhvatan proces koji uključuje nositelje specifičnih funkcija, vještina, znanstvenu disciplinu, profesiju, te ponekad i konkretnu funkciju unutar organizacije (Buble, 2009). Prema Weihrichu i Koontzu (1994), menadžment je jedna od ključnih ljudskih aktivnosti koja je postala potrebna kada su ljudi, kako

bi postigli ciljeve koje nisu mogli ostvariti sami, počeli formirati skupine koje su zahtijevale koordinaciju. Drugim riječima, menadžment se može opisati kao aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed definiranih ciljeva putem aktivnosti drugih ljudi.

Menadžer je osoba čiji se primarni zadaci odnose na proces menadžmenta, uključujući organizaciju rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi, te kontrolu ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa. Prema Craigu (2020), menadžment uključuje nadgledanje, kontrolu i usmjeravanje procesa i resursa, posebice ljudskih, s ciljem postizanja ciljeva na što efikasniji i efektivniji način. Uspješan menadžment manifestira se kroz ostvarivanje rezultata i preuzimanje odgovornosti, pri čemu se ciljevi često izražavaju ekonomskim terminima i mogu se mjeriti.

Efektivan menadžer je aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu unutar poduzeća. Njegovi zaposlenici imaju priliku i poticaj za ostvarivanje visoke razine performansi. Svaki menadžer mora biti vođa kako bi učinkovito prenio svoju viziju na zaposlenike, angažirajući ih u njezino ostvarenje. Pored toga, menadžeri istražuju nove ideje i doprinose razvoju kreativnih rješenja kako bi se dugoročno održala učinkovitost poslovanja. Bez obzira na vrstu poduzeća ili djelatnost, uspjeh svake organizacije uvelike ovisi o sposobnostima i znanjima menadžmenta.

Istraživanja pokazuju da je glavni uzrok ekonomskih kriza, pa čak i nerazvijenosti pojedinih zemalja, neefikasna primjena menadžmenta, loš menadžment i nepoznavanje same materije upravljanja. Nedostatak resursa je sekundarni uzrok svih kriza i zaostajanja u razvoju. Organizacije s visokom razinom efikasnog menadžmenta imaju veću produktivnost, brže i učinkovitije rješavaju probleme te pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga. Stoga je od iznimne važnosti napomenuti da je znanje ključan faktor u provedbi menadžerskih funkcija i menadžmenta općenito. Stečena znanja i vještine menadžera uvelike doprinose pravilnom, efikasnom i efektivnom razvoju poduzeća i njegovih zaposlenika.

Kroz integraciju teorijskih i praktičnih znanja, menadžment postaje neophodna disciplina koja omogućava organizacijama da uspješno prolaze kroz složene poslovne izazove. Kvalitetan menadžment ne samo da povećava produktivnost i efikasnost, već i osigurava dugoročni održivi rast i razvoj organizacije.

2.1.1.2. *Funkcije (proces) menadžmenta*

U analizi menadžmenta ključno je pitanje: što menadžeri rade i koje zadatke i procese obuhvaća sam menadžment? Prema Druckeru (1961), odgovor na ovo pitanje može se dobiti isključivo analizom funkcija menadžmenta. Menadžment se može promatrati kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti kako bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, što je esencijalno za efektivno i efikasno postizanje ciljeva (Trewatha, 1979).

Sikavica i suradnici (2008) navode da se menadžment sastoji od četiri osnovne funkcije:

1. Planiranje: Određuje što se želi postići i kako to ostvariti. Planiranje uključuje izbor misije i ciljeva te potrebnih akcija za njihovo ostvarivanje. Ono premošćuje jaz između trenutnog stanja poduzeća i željenog stanja u budućnosti (Weihrich, Koontz, 1994). Proces planiranja sastoji se od pet faza (Schermerhorn, 1996):

- Definiranje ciljeva poduzeća
- Određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve
- Predviđanje budućih događaja
- Izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- Implementacija plana i ostvarivanje rezultata

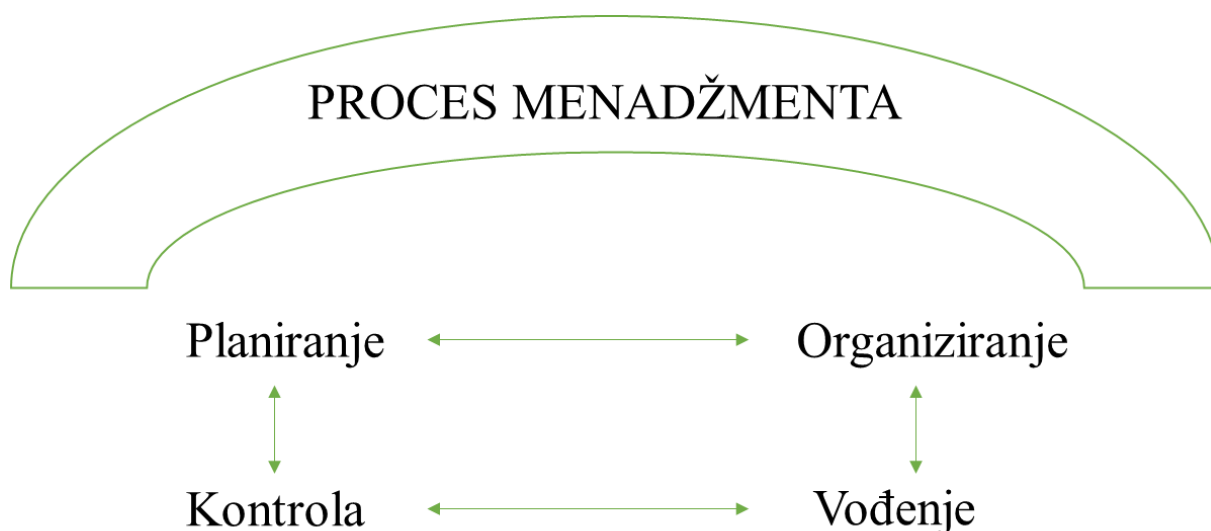
Planovi se mogu klasificirati prema vremenskom obuhvatu (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni), opsegu aktivnosti (strateški, taktički ili operativni), učestalosti korištenja (trajni i jednokratni), te načinu planiranja (inside-out, outside-in, top-down, bottom-up i situacijsko planiranje). Planiranje i kontrola su sinergijski povezane funkcije, jer je bilo kakav pokušaj kontroliranja bez utvrđenog plana besmislen.

2. Organiziranje: Nakon planiranja slijedi organiziranje, koje uključuje podjelu zadataka i resursa kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Ova funkcija ima za cilj uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti unutar poduzeća te dodijeliti te aktivnosti odgovarajućim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima. Organiziranje također uključuje definiranje uloga zaposlenika i osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture. Ključne dimenzije organizacije, poput standardizacije,

složenosti i centralizacije, utječu na ostvarivanje svih menadžerskih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

3. Vođenje: Treća funkcija menadžmenta odnosi se na sustav upravljanja ljudskim resursima i sustav vođenja. Efektivno upravljanje ljudskim resursima ključno je za uspostavu organizacijskih jedinica koje će se baviti svim pitanjima vezanim za ljudske potencijale. Vođenje uključuje aktivnosti poput istraživanja ljudskih resursa, zapošljavanja, razvoja ljudskih resursa, nagrađivanja, brige o zdravlju i životu zaposlenika te odnosa sa zaposlenicima i sindikatima. Vođenje također podrazumijeva interakciju između menadžera i suradnika, gdje menadžer koristi svoje komunikacijske vještine kako bi utjecao na zaposlenike i motivirao ih na postizanje organizacijskih ciljeva.
4. Kontrola: Posljednja funkcija menadžmenta je kontrola, koja povezuje i integrira cjelokupni proces menadžmenta usporedbom ostvarenog s planiranim. Kontrola omogućuje nadzor nad djelovanjem poduzeća kako bi ono ostalo na pravom putu prema postizanju ciljeva. Proces kontrole temelji se na tri osnovna koraka (Lessem, 1989):
 - Postavljanje standarda kao referentnih točaka za usporedbu ostvarenog s planiranim
 - Mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na planirane
 - Otklanjanje odstupanja od standarda i plana

Slika 1. prikazuje ključne faze upravljačkog procesa, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu, koji zajedno osiguravaju učinkovito funkcioniranje organizacije.



Slika 1. Shematski prikaz procesa menadžmenta

Izvor: Izrada autora prema Gordon i sur. (1990)

Menadžment se, dakle, može definirati kao proces koji obuhvaća planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih aktivnosti kako bi se postigla učinkovita koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, što je ključno za postizanje zadanih ciljeva (Trewatha, 1979). Ove funkcije su temeljne komponente svakog uspješnog menadžmenta i omogućavaju organizacijama da se usmjere prema ostvarivanju svojih ciljeva. Svaka od ovih funkcija je i međusobno povezana i ovisi jedna o drugoj. Planiranje postavlja temelje za organiziranje, vođenje i kontrolu. Organiziranje osigurava strukturu i resurse potrebne za provedbu planova. Vođenje osigurava da se ljudski resursi učinkovito koriste i motiviraju prema postizanju ciljeva, dok kontrola osigurava da se ciljevi postižu prema planu i omogućuje korektivne mjere kada je to potrebno.

Integracija ovih funkcija zahtijeva holistički pristup menadžmentu, gdje se sve funkcije promatraju kao dio jedinstvenog sustava. Ovaj pristup omogućava menadžerima da bolje razumiju kako različiti aspekti njihovog rada utječu jedni na druge i kako optimizirati cijeli sustav za postizanje maksimalne efikasnosti i efektivnosti.

2.1.1.3. *Izazovi modernog menadžmenta*

Promjena je jedan od temelja postojanja organizacije, a važnost i zadaća menadžmenta očituju se upravo kroz sposobnost prepoznavanja i uspješne provedbe tih promjena. U doba prve industrijske revolucije nastala je tradicionalna paradigma organizacije i menadžmenta. S pojavom podjele rada javila se potreba za koordinacijom pojedinih aktivnosti kako bi se postigli osnovni ciljevi poduzeća. Rukovodeći sloj, odnosno menadžment, preuzima ovu funkciju te služi kao posrednik između vlasnika i proizvodnih djelatnika. Međutim, promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju novu paradigmu kako organizacije tako i menadžmenta, te stoga zahtijevaju nove organizacijske strukture i sustave upravljanja. Također je potrebno sustavno pratiti promjene u okolini kako bi se razvili sustavi prilagodbe, omogućujući neometan i pozitivan rad poslovanja poduzeća. Inovativnost menadžmenta postaje ključna komponenta u suočavanju s novim i intenzivnijim izazovima modernog menadžmenta. Promjene u poslovnoj okolini zahtijevaju inovacije u organizacijskim i menadžerskim sposobnostima, strateškoj prilagodljivosti i operativnoj učinkovitosti, potičući zaposlenike da djeluju u skladu s tim promjenama. Brzi ritam promjena može uzrokovati gubitak konkurentske prednosti, ne samo za pojedinačne tvrtke već i za cijele industrijske grane. Održavanje konkurentske prednosti na tržištu danas je izuzetno zahtjevan i složen zadatak. Biti konkurentniji od drugih poduzeća i ostvariti bolje rezultate od konkurencije zahtijeva operativnu djelatnost, vrhunsku produktivnost, fleksibilnost, inovativnost i kontinuirano usavršavanje poslovanja. Promjene u okruženju, poput internacionalizacije i globalizacije tržišta, ekonomske integracije tržišta, tehnološkog razvoja i kraćeg životnog ciklusa poduzeća, predstavljaju značajne izazove za moderni menadžment. Utjecaj ekonomskih i društvenih sila na promjene u poslovanju je neizbježan. Tehnološki napredak, međunarodna ekonomska integracija, sazrijevanje tržišta u razvijenim državama i pad komunizma i socijalističkih režima (Kotter, 2009) predstavljaju glavne čimbenike promjena. Ovi utjecaji zahtijevaju od menadžera da budu proaktivni i sposobni brzo reagirati na promjene kako bi održali konkurentsku prednost. U središtu modernog poslovanja nije samo gospodarski rast, već i briga za kvalitetu života i zaštitu okoliša. Ovo uključuje minimiziranje negativnih utjecaja poslovnih procesa na okoliš. Poslovna etika postaje ključni element koji omogućava rast i razvoj, te utječe na povećanje produktivnosti i efikasnosti. Svaka organizacija ima svoje specifične vrijednosti i etičko okruženje, koje je uvjetovano ponašanjem menadžmenta. Jedan od najvećih izazova s kojima se današnji menadžeri suočavaju je upravljanje raznolikom i starijom radnom snagom. Od menadžera se očekuje ne samo da poštuju kulturne razlike nego i da ih razumiju te primijene najbolje pristupe kako bi okupili

raznoliku skupinu zaposlenika i usmjerili ih prema zajedničkom cilju. Raznolikost radne snage može biti prednost ako se njome pravilno upravlja, jer donosi različite perspektive i ideje koje mogu potaknuti inovacije i poboljšati poslovne rezultate. Prilagodljivost organizacije i menadžmenta zahtijeva brzu reakciju na dinamične promjene u komponentama kao što su organizacijske strukture, tehnologije, poslovni procesi, proizvodi i usluge, kadrovske strukture, te stilovi vodstva i menadžmenta (Belak, 2014). Organizacije koje se uspješno prilagođavaju promjenama bolje su opremljene za suočavanje s izazovima tržišta i održavanje svoje konkurentske prednosti.

Izazovi modernog menadžmenta izrazito su kompleksni i zahtijevaju stalnu pažnju i prilagodbu. Sposobnost menadžera da prepoznaju i uspješno provedu promjene ključno je za dugoročni uspjeh organizacije. Promjene u poslovnom okruženju, inovativnost, konkurentnost, ekonomske i društvene sile, društvena odgovornost i upravljanje raznolikom radnom snagom predstavljaju glavne izazove s kojima se menadžeri suočavaju. Stoga je kontinuirano obrazovanje, praćenje trendova i prilagodljivost ključni za uspješno vođenje organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

2.1.2. Općenito o sportu

Sport, kao i veliki broj drugih multidisciplinarnih područja ljudskog djelovanja može se promatrati sa mnoštva stajališta i iz različitih perspektiva. Sport predstavlja fizičku i mentalnu aktivnost koju čovjek izvršava prema unaprijed utvrđenim pravilima, s ciljem natjecanja protiv protivnika ili protivničkog tima. Ova aktivnost uključuje primjenu propisanog sustava bodovanja, na osnovu kojeg se utvrđuje pobjednik. Sport nije samo sredstvo za postizanje natjecateljskih ciljeva, već kroz njega dolazi do stvaranja materijalnih i duhovnih dobara. Jedan od osnovnih imperativa sporta je pobjeda, no jednako su važni i aspekti brige o zdravlju te psihičke relaksacije. Fizička komponenta sporta potiče zdrav način života, jača tijelo i povećava otpornost na bolesti. Redovita tjelesna aktivnost povezana je s boljim kardiovaskularnim zdravljem, povećanom mišićnom masom i smanjenjem rizika od kroničnih bolesti poput dijabetesa i visokog krvnog tlaka. Mentalna komponenta sporta jednako je važna, jer se kroz natjecateljske aktivnosti razvijaju ključne mentalne vještine poput koncentracije, odlučnosti, timskog rada i emocionalne inteligencije. Natjecanje u sportu pruža osjećaj postignuća i samopouzdanja, a istovremeno smanjuje stres i anksioznost, te potiče osjećaj dobrobiti i psihičke relaksacije. Sport

također ima važnu društvenu komponentu. Kroz sportske aktivnosti pojedinci se povezuju s drugima, razvijaju socijalne vještine i jačaju zajedništvo unutar zajednice. Sportski događaji često okupljaju ljude različitih pozadina, promičući međusobno razumijevanje i poštovanje. Osim toga, sport može biti značajan izvor materijalnih dobara. Profesionalni sportaši, sportske organizacije i industrije povezane sa sportom generiraju znatne ekonomske prihode. To uključuje prodaju ulaznica, sponzorske ugovore, medijska prava i prodaju sportske opreme. Također, sport može potaknuti lokalni i regionalni razvoj kroz sportski turizam i ulaganja u sportske infrastrukture. Dakle, sport je kompleksna aktivnost koja integrira fizičke, mentalne, društvene i ekonomske aspekte. Kroz natjecanje i pridržavanje pravila, sport ne samo da zadovoljava natjecateljske ambicije, već i promovira zdrav način života, mentalnu stabilnost, društvenu koheziju i ekonomski rast. Stoga je sport važan segment društva koji doprinosi cjelokupnom razvoju pojedinca i zajednice.

Nadmetanje, unapređenje, neizvjesnost i neočekivani ishod još su neke od čari sporta kojima se omogućava daljnja komercijalizacija i funkcioniranje sportske industrije. Osim navedenog jedinstvenost sporta ogleda se u sposobnosti da izazove iracionalne strasti i emocionalne privrženosti, unatoč često promjenjivoj kvaliteti proizvoda. To se očituje u posvećenim navijačima koji podržavaju svoj omiljeni tim kupnjom proizvoda i nazočnošću na sportskim borilištima, čak i kada je tim na dnu ljestvice natjecanja, organizacija financijski loše vođena ili postoje upitne etičke prakse u upravljanju. Parks i Parra (1994) navode da upravo strast za sportom može odlučiti hoće li pojedinac raditi u sportskoj industriji gdje, osim profesionalnih igrača, plaće i mogućnosti zarade obično su niže nego što bi isti pojedinci mogli zaraditi u poslovima nevezanim za sport. Grupni sportovi obično se izvode u timovima, a duljina trajanja pojedinog natjecanja ovisi o specifičnostima svakog sporta. U ovu kategoriju spadaju sportovi poput nogometa, košarke, rukometa, odbojke, hokeja i mnogih drugih. Ovi sportovi naglašavaju suradnju, timski rad i strategiju, što doprinosi razvoju kolektivnih vještina i društvene interakcije među sudionicima. S druge strane, pojedinačni sportovi su oni u kojima se natjecatelji oslanjaju isključivo na vlastite sposobnosti i napore kako bi postigli uspjeh. Primjeri takvih sportova uključuju šah, atletiku, karate, gimnastiku, plivanje i brojne druge. Ovi sportovi ističu osobnu disciplinu, samomotivaciju i individualnu vještinu, što potiče osobni rast i samosvijest sportaša. Bez obzira na vrstu sporta, svaki od njih temelji se na određenim načelima: dobrovoljnosti, sklonosti, sposobnosti, gospodarskim dostignućima, etičkim i moralnim načelima, znanstvenim i stručnim spoznajama, načelima olimpijskog pokreta te pravilima određenog sporta. Sportska djelatnost značajno pridonosi zdravijem životu građana, odgoju i obrazovanju, kao i gospodarskom razvoju društva. Iz toga proizlazi zaključak da je sport važan faktor u promicanju

humanih odnosa među ljudima. Hrvatski sport ima bogatu povijest koja seže stoljećima unatrag. Sportske aktivnosti u Hrvatskoj datiraju još iz antičkih vremena, a kroz povijest su se razvijale razne discipline i sportski klubovi. Prve značajnije bilješke o sportu u Hrvatskoj potječu iz 15. stoljeća, kada su se u Dalmaciji organizirala prva natjecanja u mačevanju i gađanju lukom i strijelom. Sinjska alka, koja se održava do danas, svjedoči o dugoj tradiciji natjecanja i sportskih vještina. U kontekstu povijesti organiziranog sporta u Hrvatskoj, streljaštvo se ističe kao prvi organizirani sport. Prvo streljačko društvo osnovano je 1466. godine u Luzernu u Švicarskoj, dok je na području Hrvatske osnovano u Osijeku 1784. godine pod nazivom "Građansko streljačko društvo" (Jajčević, 2010:261). Tijekom vremena, hrvatski sport doživio je mnoge uspjehe i izazove. Osnivanje Hrvatskog olimpijskog odbora 1991. godine označilo je veliki korak naprijed u organizaciji i upravljanju hrvatskim sportom. Danas, hrvatski sport prolazi kroz različite izazove i prilike. Hrvatska ima mnoge uspješne sportaše i reprezentacije koje ostvaruju značajne rezultate na međunarodnoj razini. Međutim, postoje i određeni problemi s kojima se suočava hrvatski sport, poput nedostatka adekvatne infrastrukture, financijskih sredstava, nedovoljnog razvoja sportskih programa i nedostatka marketinške promocije.

Razvoj hrvatskog sporta suočava se s raznim izazovima, ali istovremeno postoje i brojne prilike koje se mogu iskoristiti. Izazovi uključuju nedostatak financijskih sredstava za ulaganje u infrastrukturu, nedovoljno usklađivanje obrazovnog sustava s potrebama sporta te nedostatak jasne sportske politike.

S druge strane, prilike uključuju mogućnost privlačenja stranih investicija u sport, razvoj sportskog turizma, povećanje interesa javnosti za sport te potencijal za razvoj sportskih talenata i mladih sportaša. Ključne strategije za prevladavanje izazova i iskorištavanje prilika uključuju:

- Pобољшanje Infrastrukture: Ulaganje u moderne sportske objekte i terene koji mogu zadovoljiti potrebe profesionalnih sportaša i rekreativaca.
- Financiranje i Sponzorstva: Poticanje privatnog sektora na ulaganje u sport kroz sponzorstva i partnerstva, te razvoj novih modela financiranja.
- Obrazovni Programi: Integriranje sporta u obrazovni sustav kako bi se osigurala široka baza talenata i promocija zdravog načina života od malih nogu.
- Marketinška Promocija: Jačanje marketinških aktivnosti kako bi se povećala vidljivost sportskih događaja i potaknulo veće sudjelovanje publike.
- Podrška za Mlade Talente: Stvaranje programa i inicijativa koji će podržati razvoj mladih sportaša i omogućiti im pristup resursima i treninzima.

Sport u Hrvatskoj, iako suočen s brojnim izazovima, ima izniman potencijal za rast i razvoj. Kroz strateška ulaganja, koordinirane napore i učinkovitu promociju, hrvatski sport može postići izvanredne rezultate i nastaviti značajno doprinosti zdravlju, obrazovanju i gospodarskom razvoju društva.

2.1.3. Pojam, razvoj i uloga sportskog menadžmenta

Povijesni razvoj sporta, osim sociološke i natjecateljske perspektive možemo promatrati i iz ekonomske kroz razvoj sporta kao poslovne djelatnosti. Sport je danas podjednako i društveno-kulturni i gospodarski sistem koji je posljednjih nekoliko desetljeća 20. stoljeća i početkom 21. stoljeća ostvario visok stupanj razvoja u različitim segmentima svoga djelovanja, osobito na poslovnom planu. Ove promjene rezultirale su time da se danas pojedinim sportskim aktivnostima pristupa i upravlja na potpuno drugačiji način. Pretpostavlja se kako će nogomet, košarka, hokej, tenis, atletika, bejzbol, američki nogomet, rukomet i odbojka u simbiozi sa turizmom u budućnosti dospjeti u sami vrh poslovno atraktivnih sektora ekonomije. Istovremeno, sport je danas u svom stručnom i tehnološkom smislu izuzetno napredovao pomičući granice ljudskih mogućnosti, dovodeći sportska dostignuća gotovo do savršenstva. Svakako je bitno istaknuti kako je sport danas u velikoj mjeri okupirao suvremenog čovjeka, i to na način da mu je uvelike privukao pažnju ne samo u slobodnom vremenu nego i u radnom. Upravo zbog te činjenice sport je dosegno visoku razinu fenomenologije suvremene svjetske civilizacije. Sportski menadžment može se definirati kao proučavanje i praksa svih ljudi, aktivnosti, poslova i organizacija uključenih u proizvodnju, olakšavanje, promociju i organizaciju bilo kakvih poslova ili proizvoda vezanih uz sport (Smith, Stewart, 1999). Menadžment u sportu možemo definirati „kao proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa“ (Bartoluci, 2003:154). Provođenjem sportskog menadžmenta osigurava se sportska i poslovna efikasnost te stabilna pozicija sportske organizacije na duži vremenski period. Na taj način omogućeno je neometano funkcioniranje cjelokupnog sistema sportske organizacije, uspostavljanje sistema selekcije talenata, stručni rad kao i uvjeti za pripremanje sportaša za postizanje što boljih rezultata. Kvalitetnom uspostavom sportskog menadžmenta stvorena je pretpostavka za organiziranje sportskih natjecanja, osiguravanje materijalnih i financijskih sredstava kao i osiguravanje komunikacije sa sportskom javnosti. Čovjek je najvažniji resurs u sportu konstantno

praćen od strane sportskih stručnjaka. Sportska produktivnost podrazumijeva efikasno i efektivno postizanje vrhunskih sportskih rezultata ali i njihovu materijalno-financijsku valorizaciju uzimajući u obzir sve aspekte stvaranja novih ljudskih vrijednosti. Efikasnost menadžmenta jedne sportske organizacije mjeri se s obzirom na iskorištenost ostalih resursa koji potječu iz imidža sportske organizacije i samih sportaša. Suptilnost pronalaženja mjere između produktivnosti i humanizacije u sportu pretpostavka je za ostvarenje sportskih i menadžerskih ciljeva.

U današnjem dobu, sportski događaji zahtijevaju temeljito planiranje, organiziranje, koordinaciju, preciznost, poštovanje rokova i brzo donošenje odluka. Sve ove karakteristike proizlaze iz menadžmenta. Menadžment sporta obuhvaća sve aktivnosti koje su povezane s organizacijom sportskog događaja i sve što je potrebno za njegovu realizaciju. Svaki novi sportski događaj stavlja pred organizatore izazov da poboljšaju svoj program ponude kako bi publici i posjetiteljima pružili nezaboravno iskustvo i uzbudljivu zabavu (Marić, 2015:19).

Sportski menadžment se temelji na organizacijskom procesu u kojem se usklađuju, integriraju i usmjeravaju aktivnosti organizacije kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Stoga se može zaključiti da menadžment sportskih događanja predstavlja vrstu organizacijskog procesa u kojem se koordiniraju, integriraju i usmjeravaju aktivnosti vezane uz organizaciju sportskih događanja s ciljem poboljšanja njihove organizacije (Skorić, 2014). Uzimajući u obzir specifičnost svake uloge i aktivnosti koje obavljaju menadžeri, menadžment u sportu obuhvaća različita područja primjene unutar poslovnih sportskih aktivnosti (Zrinušić, 2016). Neka od tih područja uključuju:

- menadžment sportskih agencija: organiziranje i vođenje sportskih agencija koje pružaju usluge sportašima, uključujući upravljanje karijerom, marketinške aktivnosti i pregovaranje ugovora.
- upravljanje sportskim objektima: planiranje, upravljanje i održavanje sportskih objekata, uključujući stadione, dvorane, terene i ostale infrastrukture.
- menadžment sportskih događanja: organiziranje, koordinacija i vođenje sportskih događanja, kao što su natjecanja, turniri, konferencije i svečanosti.
- održivi sportski menadžment: implementacija principa održivosti u upravljanju sportskim organizacijama, uključujući ekološku održivost, društvenu odgovornost i ekonomsku stabilnost.
- sponzorstva: upravljanje sponzorskim programima i odnosima s partnerima, osiguravanje financijske podrške i ostvarivanje marketinških ciljeva.

- upravljanje sportskim karijerama: pružanje podrške sportašima u razvoju karijere, uključujući upravljanje ugovorima, promociju i usmjeravanje kroz različite faze sportske karijere.
- analiza poslovanja u sportu: proučavanje i analiza poslovnih aspekata u sportskoj industriji, uključujući tržišne trendove, financijsku učinkovitost i strategijsko planiranje.
- načini i izvori financiranja: identificiranje i upravljanje različitim izvorima financiranja u sportskim organizacijama, kao što su proračuni, sponzorstva, prodaja ulaznica i medijski ugovori.

Ova raznolikost područja primjene menadžmenta u sportu pruža temelj za uspješno vođenje i razvoj sportskih organizacija i aktivnosti. U području menadžmenta događanja analiziraju se sportski događaji koji su obilježeni izraženim natjecateljskim elementima, budući da je to ključna karakteristika organiziranog sporta (Marić, 2015: 18).

Sportski menadžment predstavlja, dakle, primjenu menadžerskih principa u sportskom kontekstu, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu sportskih organizacija i događaja. Cilj sportskog menadžmenta je osigurati učinkovito korištenje resursa kako bi se postigli optimalni rezultati u sportskim aktivnostima. Sportski menadžment uključuje razne aspekte, kao što su financije, marketing, upravljanje ljudskim resursima i organizacija sportskih događaja (Smith i Stewart, 2015). Evolucija sportskog menadžmenta prati razvoj sporta kao globalne industrije. U početku su sportske organizacije bile vođene entuzijazmom i volonterima, no s rastom profesionalizma i komercijalizacije sporta, potreba za profesionalnim menadžmentom postala je očigledna. Menadžment sportskih događaja evoluirao je kako bi odgovorio na sve veće zahtjeve za profesionalizmom, efikasnošću i transparentnošću. Današnji sportski menadžeri moraju biti sposobni upravljati složenim operacijama, koordinirati velik broj sudionika i osigurati zadovoljstvo svih zainteresiranih strana (Mullin i sur., 2014).

Menadžment sportskih događanja se razvio iz različitih aktivnosti koje su imale određene veze sa sportom, kao što su konferencije, festivali i drugi događaji. To je rezultat potrebe za stvaranjem metodologije koja može obuhvatiti raznolik spektar sportskih događanja, pružajući istovremeno dovoljno fleksibilnosti za prilagodbu individualnim potrebama i razlikama sportskih manifestacija, te olakšavajući i unaprjeđujući njihovu organizaciju (Skorić, 2014). Danas je fenomen globalizacije usko povezan sa svim aspektima ljudskog života. Ovaj proces obuhvaća razmjenu robe, usluga i inovacija između naroda i zemalja, pri čemu različiti ideološki, politički, ekonomski i drugi interesi igraju značajnu ulogu (Bartoluci, Čavlek i sur., 2004: 29). Sport

postaje posebno važno javno dobro koje ima direktne i indirektne učinke na formiranje ljudskog i socijalnog kapitala. Sport služi kao promotor identiteta zemlje i nacije, a to se ne može zamijeniti nijednim drugim oblikom promocije, naglašavaju Bartoluci, Čavlek i sur. (2004).

U posljednjim desetljećima, menadžment sportskih događanja se razvio od male skupine snalažljivih pojedinaca do velikog broja visoko kvalificiranih i obučenih profesionalaca (Skorić, 2014). Može se reći da je menadžment sportskih događanja nastao kao odgovor na zahtjeve povećanja profesionalizma i brze razmjene znanja i iskustva unutar struke (Zrinušić, 2016).

Središnji fokus menadžmenta sportskog događanja leži u samom događaju, koji predstavlja ključnu komponentu suvremenog sporta. Menadžment sportskog događanja obuhvaća sve procese koji se odvijaju prije, tijekom i nakon samog događaja, kako unutar njega, tako i oko njega (Šurbatović, 2014). Upravljanje sportskim događanjima uključuje raspodjelu odgovornosti i ovlasti između menadžera događanja i ostalih članova organizacije. Također, obuhvaća proces utjecanja na suradnike i izvođače kako bi se postigli ciljevi sportskog događanja. Ključna uloga menadžera sportskog događanja je efikasno upravljanje suradnicima s ciljem maksimiziranja njihovog potencijala (Skorić, 2014). Uloga menadžmenta u sportskom događaju je višestruka i uključuje planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu svih aspekata događaja. Sportski menadžeri moraju osigurati da su svi resursi, uključujući financije, ljudske resurse i opremu, učinkovito iskorišteni kako bi se postigao uspješan događaj. To uključuje i koordinaciju sponzora, medija, volontera i drugih zainteresiranih strana (Masterman, 2014). Tijekom sportskog događaja, menadžment je odgovoran za osiguranje glatkog odvijanja aktivnosti, rješavanje eventualnih problema i kriznih situacija te osiguranje sigurnosti i zadovoljstva svih sudionika. Nakon događaja, menadžment provodi evaluaciju uspjeha događaja, analizira povratne informacije i planira poboljšanja za buduće događaje. Ova evaluacija ključna je za kontinuirani razvoj i uspjeh sportskih događaja (Westerbee i Smith, 2005).

2.1.4. Menadžment u sportskim organizacijama

Menadžment u sportskim organizacijama predstavlja specifičan segment upravljanja koji zahtijeva prilagodbu općih menadžerskih principa sportskom kontekstu. Prema Bakeru i Eshericku (2013) sportski menadžment predstavlja istovremeno i profesiju i akademsku disciplinu. Sportski menadžment obuhvaća aktivnosti pojedinca i organizacije povezane sa sportom u bilo kojoj njegovoj dimenziji, bilo da se radi o sportu za mlade ili odrasle, profitnom ili neprofitnom sportu, amaterskom ili profesionalnom. Sportske organizacije suočavaju se s jedinstvenim izazovima, uključujući upravljanje sportašima, organizaciju sportskih događaja,

osiguravanje financijskih resursa i promociju sporta. Prema DeSensi i sur. (1990) sportski menadžment uključuje niz vještina potrebnih za planiranje, organiziranje, usmjeravanje, upravljanje, bužetiranje, vođenje i ocjenjivanje aktivnosti unutar organizacije ili odjela koji se bave sportom i tjelesnom aktivnošću. Uspješan menadžment u ovom sektoru ključan je za postizanje sportskih ciljeva i održavanje visoke razine profesionalizma.

U ovom poglavlju istražuju se funkcije menadžmenta u sportskim organizacijama, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Posebna pažnja posvetit će se organizacijskoj strukturi sportskih organizacija te ulozi menadžera u njihovom uspješnom vođenju. Kroz analizu ovih elemenata nastoji se pružiti uvid u to kako menadžment doprinosi efikasnosti i efektivnosti sportskih organizacija te postizanju njihovih ciljeva.

Menadžment u sportskim organizacijama uključuje, dakle, primjenu menadžerskih funkcija kako bi se postigli ciljevi organizacije i osigurala uspješnost sportskih aktivnosti. Moguće je identificirati pet funkcija: planiranje, organiziranje, kadroviranje, upravljanje i kontroliranje (Jordan i sur., 2016) ili se može govoriti o četiri osnovne funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Svaka od ovih funkcija ima ključnu ulogu u osiguravanju efikasnosti i efektivnosti sportskih organizacija. Ove funkcije predstavljaju ključne alate koje menadžeri sportskih događanja koriste kako bi utjecali na strukturu i smjer aktivnosti. To uključuje organiziranje izvršitelja i raspolaganje potrebnim resursima u cilju postizanja definiranih ciljeva planiranog sportskog događaja (Skorić, 2014).

Planiranje je prva i ključna funkcija menadžmenta koja uključuje definiranje ciljeva organizacije i razvoj strategija za postizanje tih ciljeva. Tijekom faze planiranja, organizacija mora procijeniti nekoliko ključnih aspekata vezanih uz svoje kadrovske potrebe. Prvo, potrebno je utvrditi hoće li trenutni kadar biti dovoljan za zadovoljavanje buduće potražnje. Zatim, treba procijeniti predvidljivost prometa osoblja te jesu li omjeri plaća između stalnih, honorarnih, povremenih i volonterskih zaposlenika prikladni. Također, organizacija treba razmotriti hoće li u budućnosti biti potrebne specifične vještine koje trenutno nedostaju. U sportskim organizacijama, planiranje može obuhvatiti razne aspekte, od dugoročnog strateškog planiranja do kratkoročnog operativnog planiranja. Strategijsko planiranje uključuje analizu vanjskog okruženja, identifikaciju prilika i prijetnji, te postavljanje dugoročnih ciljeva koji su usklađeni s vizijom i misijom organizacije. Ovaj proces često koristi analitičke alate poput SWOT analize (snage, slabosti, prilike, prijetnje) i PEST analize (politički, ekonomski, socijalni i tehnološki faktori) kako bi se osigurala sveobuhvatna procjena i informirano donošenje odluka. Operativno

planiranje fokusira se na kratkoročne ciljeve i konkretne akcije koje će dovesti do ostvarenja strateških ciljeva. Ovo uključuje detaljno planiranje dnevnih aktivnosti, dodjelu resursa, te izradu rasporeda i budžeta. Operativno planiranje osigurava da svi dijelovi organizacije rade usklađeno prema zajedničkom cilju. Na primjer, u sportskim organizacijama to može značiti koordinaciju između trenera, igrača, medicinskog osoblja i marketinškog tima kako bi se osigurali optimalni uvjeti za treninge i natjecanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Osim toga, planiranje u sportskim organizacijama često uključuje scenarijsko planiranje, što podrazumijeva pripremu za različite potencijalne situacije i razvoj alternativnih planova kako bi se brzo i učinkovito reagiralo na neočekivane promjene. Ovo je posebno važno u sportskom kontekstu gdje nepredvidivi faktori poput vremenskih uvjeta, ozljeda ili promjena u konkurenciji mogu značajno utjecati na planirane aktivnosti (Sikavica i sur., 2008). Planiranje također podrazumijeva kontinuiranu evaluaciju i prilagodbu planova na temelju povratnih informacija i promjena u okruženju. Redovita revizija i ažuriranje planova osiguravaju da organizacija ostane fleksibilna i spremna odgovoriti na nove izazove i prilike. Ovo uključuje praćenje i analizu performansi, identifikaciju područja za poboljšanje i implementaciju korektivnih mjera kako bi se osigurao kontinuirani napredak (Buble, 2009). U sportskim organizacijama, uspješno planiranje može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha. Ono zahtijeva duboko razumijevanje sportskog okruženja, sposobnost predviđanja budućih trendova i prilagodbu strategija u skladu s promjenama. Stoga, efektivno planiranje ne samo da postavlja temelje za postizanje organizacijskih ciljeva, već također osigurava dugoročnu održivost i konkurentnost organizacije (Parks i sur., 2010).

Organiziranje kao funkcija menadžmenta odnosi se na uspostavljanje strukture organizacije koja omogućava učinkovito ostvarivanje ciljeva. To uključuje definiranje uloga i odgovornosti, alokaciju resursa, te uspostavljanje komunikacijskih kanala i procedura (Buble, 2009). U sportskim organizacijama, organiziranje također podrazumijeva koordinaciju različitih funkcionalnih područja kao što su marketing, financije, ljudski resursi i operacije. Efikasno organiziranje omogućava jasnu podjelu rada, optimalno korištenje resursa i koordinaciju aktivnosti koje su ključne za uspješno upravljanje sportskim događajima i programima.

Strukturiranje organizacije zahtijeva pažljivo razmatranje hijerarhije i uspostavljanje jasnih linija autoriteta i odgovornosti. To može uključivati kreiranje organizacijskog dijagrama koji vizualno prikazuje različite odjele i njihovu međusobnu povezanost. Unutar sportskih organizacija, važno je da postoji jasna komunikacija između menadžera i osoblja kako bi se osigurala efikasnost i

efektivnost u izvršavanju zadataka (Slack, Parent, 2006). Organiziranje također podrazumijeva razvoj internih politika i procedura koje usmjeravaju rad zaposlenika i osiguravaju dosljednost u operacijama, navodi Buble (2009). To uključuje uspostavljanje standardnih operativnih procedura (SOP) za različite aktivnosti, kao što su vođenje sportskih događaja, upravljanje opremom, te sigurnosni protokoli. Standardizacija ovih procedura pomaže u smanjenju grešaka, poboljšanju efikasnosti i osiguranju visokog standarda usluge (Masteralexi i sur., 2011).

U sportskim organizacijama, organiziranje uključuje i upravljanje timovima i volonterima. To podrazumijeva regrutaciju, selekciju, obuku i raspoređivanje osoblja i volontera na odgovarajuće pozicije. Efikasno upravljanje ljudskim resursima osigurava da organizacija ima potrebne kapacitete za ispunjenje svojih ciljeva i da su svi članovi tima motivirani i sposobni za izvršavanje svojih zadataka (Chelldurai, 2006). Konačno, organiziranje uključuje upravljanje promjenama unutar organizacije. U dinamičnom sportskom okruženju, organizacije se moraju prilagođavati novim trendovima, tehnologijama i promjenama u regulativama. To zahtijeva fleksibilnost u organizacijskoj strukturi i sposobnost brzog reagiranja na promjene. Menadžeri moraju biti sposobni prepoznati potrebu za promjenama, planirati i implementirati promjene te komunicirati te promjene svim zainteresiranim stranama kako bi se osigurala njihova podrška i uspješna implementacija (Hoye i sur., 2018).

Vođenje je proces usmjeravanja i motiviranja članova organizacije kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U kontekstu sportskih organizacija, vođenje uključuje motivaciju sportaša, trenera i drugih zaposlenika, donošenje odluka, rješavanje sukoba i stvaranje pozitivne organizacijske kulture. Efikasan vođa mora biti sposoban inspirirati tim, pružiti jasne smjernice i podršku, te poticati inovacije i kreativnost. Stil vođenja može značajno utjecati na performanse i moral članova tima, stoga je važno prilagoditi stil vođenja specifičnim potrebama i situacijama unutar organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). U sportskim organizacijama, vođenje također podrazumijeva razvoj i implementaciju vizije i strategije organizacije. Vođe moraju biti sposobni artikulirati jasnu viziju koja inspirira i motivira članove tima. Ova vizija treba biti podržana konkretnim strategijama i planovima akcije koji omogućavaju postizanje ciljeva organizacije. Vođe igraju ključnu ulogu u osiguravanju da svi članovi tima razumiju i podržavaju ovu viziju, te da se osjećaju kao važan dio organizacije (Northouse, 2018). Vođenje u sportskim organizacijama također uključuje emocionalnu inteligenciju, koja je ključna za uspješno upravljanje međuljudskim odnosima. Vođe s visokom emocionalnom inteligencijom bolje razumiju emocije svojih članova tima, mogu prepoznati i adresirati potencijalne probleme prije nego što eskaliraju, te pružaju podršku i ohrabrenje kada je to najpotrebnije. Emocionalna

inteligencija pomaže vođama da izgrade povjerenje i poštovanje unutar tima, što je ključ za stvaranje kohezivne i produktivne radne okoline (Goleman, 1995). Donošenje odluka je još jedan važan aspekt vođenja. Vođe u sportskim organizacijama često moraju donositi brze i informirane odluke koje mogu imati značajan utjecaj na performanse tima i organizacije. To uključuje strategijske odluke vezane uz treninge, taktike, upravljanje talentima i resursima, kao i operativne odluke vezane uz logistiku i administraciju. Vođe moraju biti sposobni procijeniti rizike i koristiti različitih opcija, konzultirati se s relevantnim sudionicima i donijeti odluke koje su u najboljem interesu organizacije (Drucker, 2008). Rješavanje sukoba je neizbježan dio vođenja. Sukobi mogu nastati zbog različitih razloga, uključujući nesporazume, razlike u mišljenjima, ili sukobe interesa. Vođe moraju biti vješti u identifikaciji i rješavanju sukoba na način koji je konstruktivan i koji minimizira negativne posljedice za tim i organizaciju. Ovo uključuje posredovanje, facilitaciju komunikacije i pronalaženje zajedničkog rješenja koje zadovoljava potrebe svih strana (Robbins i Judge, 2019). Stvaranje pozitivne organizacijske kulture je također ključna odgovornost vođa. Kultura organizacije oblikuje ponašanje i stavove članova tima, te utječe na njihovu motivaciju, angažman i performanse. Vođe igraju ključnu ulogu u definiranju i promoviranju vrijednosti, normi i standarda ponašanja unutar organizacije. Pozitivna kultura potiče timski rad, inovacije i visoke performanse, te stvara okruženje u kojem članovi tima mogu dati svoj maksimalni doprinos (Schein, 2010).

Kontrola je funkcija menadžmenta koja se odnosi na praćenje i evaluaciju procesa i performansi kako bi se osiguralo ostvarivanje ciljeva organizacije. U sportskim organizacijama, kontrola uključuje praćenje financijskih rezultata, evaluaciju sportskih performansi, te provjeru usklađenosti s postavljenim standardima i procedurama. Proces kontrole podrazumijeva postavljanje kriterija za evaluaciju, prikupljanje i analizu podataka, te poduzimanje korektivnih mjera ako je potrebno. Efikasan sustav kontrole omogućava pravovremeno otkrivanje problema i prilagodbu strategija i planova kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšanje i uspjeh organizacije. Kontrola u sportskim organizacijama uključuje nekoliko ključnih elemenata. Prvi korak je uspostavljanje standarda i kriterija za mjerenje performansi. Ovi standardi mogu uključivati financijske ciljeve, sportske ciljeve poput broja osvojenih medalja ili pobjeda, kao i operativne ciljeve poput zadovoljstva sudionika i publike. Uspostavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva omogućava organizaciji da precizno prati napredak i identificira područja koja zahtijevaju poboljšanje (Hoye i sur., 2018). Drugi korak u procesu kontrole je prikupljanje podataka. To uključuje redovito prikupljanje i analiziranje informacija koje se odnose na financijske rezultate,

sportske performanse, zadovoljstvo klijenata i druge relevantne pokazatelje. U sportskim organizacijama, to može značiti prikupljanje podataka o prihodima od ulaznica, sponzorstvima, prodaji proizvoda, kao i analiziranje statističkih podataka o sportskim rezultatima, fizičkoj pripremljenosti sportaša i povratnim informacijama sudionika i publike (Zeller i Clodfelter, 2010). Treći korak je analiza prikupljenih podataka. Analiza omogućava menadžmentu da razumije trenutne performanse organizacije u odnosu na postavljene ciljeve. Ovo uključuje identifikaciju odstupanja između planiranih i stvarnih rezultata te razumijevanje uzroka tih odstupanja. Analiza podataka može također pomoći u prepoznavanju trendova, obrazaca i potencijalnih problema koji mogu utjecati na buduće performanse organizacije (Robbins i Coulter, 2018). Konačni korak u procesu kontrole je poduzimanje korektivnih mjera. Kada analiza podataka otkrije odstupanja ili probleme, menadžment mora razviti i implementirati strategije za ispravljanje tih problema. To može uključivati prilagodbu planova, promjenu strategija, dodatnu obuku za zaposlenike ili druge intervencije koje će pomoći organizaciji da ostane na pravom putu prema ostvarenju svojih ciljeva. Kontinuirano praćenje i prilagodba ključni su za osiguranje da organizacija može brzo reagirati na promjene i izazove (Daft, 2016). U sportskim organizacijama, kontrola je posebno važna zbog dinamične prirode sporta i stalnih promjena u okruženju. Efikasan sustav kontrole omogućava organizacijama da ostanu fleksibilne i spremne prilagoditi se novim uvjetima, što je ključno za dugoročni uspjeh (Ferkins i Shilbury, 2015).

Prema Nite i Bernard (2017), sportski je menadžment sveobuhvatno područje koje pokriva više disciplina, uključujući financije, marketing, menadžment, pravo, psihologiju i sociologiju. Sportski sektor je doživio značajnu transformaciju i postao globalno tržište. Teme u sportskom menadžmentu kreću se od ponašanja sportskih potrošača i procjene ekonomskog učinka sportskih događaja do razumijevanja socijalizacije, društvenih fenomena, organizacijske kulture i motivacije zaposlenika.

Bartoluci (2003) ističe dvostruku ulogu menadžera u sportu: s jedne strane, oni su odgovorni za postizanje sportskih uspjeha, a s druge strane, za ostvarivanje poslovnih ciljeva, pokrivanje troškova te pribavljanje igrača, trenera i stručnog kadra. Različiti čimbenici utječu na potrebe za rukovodećim kadrom u sportskoj organizaciji, s obzirom na raznolikost aktivnosti.

Bartoluci (2003) također napominje da u sportu nije razvijen poseban profil menadžera osim sportskih trenera. Stoga se, na rukovodećim pozicijama u hrvatskom sportu, često nalaze osobe iz drugih područja, a njihov nedostatak je upravo manjak potrebnih kompetencija vezanih uz sport.

2.1.4.1. Organizacijska struktura sportskih organizacija

Organizacija predstavlja promišljeno raspoređivanje ljudi s ciljem postizanja određenog cilja. Kada smo članovi neke organizacije, naše ponašanje ne može se objasniti običajem, zakonom, tradicijom ili tržišnim aranžmanom, već isključivo našim članstvom u toj organizaciji. Može se reći da organizacija sadrži tri elementa (Beech i Chadwick, 2010):

- Članovi - organizacija se sastoji od ljudi, no ona nije samo skup ljudi s istom svrhom, članstvo u nekoj organizaciji znači da će ponašanje biti pod utjecajem njezinih pravila.
- Pravila - određuju: zadatke, uloge i odgovornosti, način komunikacije i vezama autoriteta. Razliku između članova i onih koji to nisu jedne organizacije možemo vidjeti prema tome koliko se pridržavaju određenih pravila.
- Svrha - sva pravila i sustavi postoje kako bi menadžeri osigurali da napori svih članova pridonose postizanju svrhe.

Organizacijska struktura sportskih organizacija odnosi se na način na koji su poslovi, odgovornosti i resursi raspoređeni unutar organizacije kako bi se postigli njeni ciljevi. Efikasna organizacijska struktura omogućava bolju koordinaciju, komunikaciju i upravljanje resursima, što je ključno za uspješno funkcioniranje sportskih organizacija. Organizacijska struktura sportskih organizacija može se razlikovati ovisno o veličini, vrsti i ciljevima organizacije. Na primjer, profesionalni sportski klubovi često imaju hijerarhijsku strukturu s jasnom podjelom odgovornosti između uprave, trenera, igrača i pomoćnog osoblja. S druge strane, amaterske sportske organizacije mogu imati manje formalnu strukturu s više volonterskih uloga (Hoye i sur., 2018). Ključne komponente organizacijske strukture uključuju funkcionalne odjele kao što su odjel za marketing, financije, ljudske resurse, operacije i odnose s javnošću. Svaki odjel ima specifične odgovornosti i ciljeve, ali svi rade zajedno kako bi podržali ukupne ciljeve organizacije. Na primjer, marketinški odjel fokusira se na promociju događaja i angažiranje publike, dok financijski odjel upravlja proračunom i financijskim resursima (Shilbury i Ferkins, 2011).

Kako navode Hoye i suradnici (2015), sport se može promatrati kroz tri odvojena sektora. Prvi je državni ili javni sektor, koji obuhvaća nacionalne, državne, regionalne i lokalne vlade koje osiguravaju financiranje i podršku specijaliziranim ulogama u sportu. Drugi je neprofitni ili volonterski sektor, sastavljen od zajedničkih klubova, upravljačkih udruženja i međunarodnih sportskih organizacija koje omogućuju natjecanja, upravljaju sportskim pravilima i organiziraju sportske događaje. Treći sektor čine profesionalne i komercijalne sportske organizacije,

uključujući profesionalne lige, njihove timove i proizvođače sportske opreme. Ovi sektori ne djeluju odvojeno, već se često međusobno preklapaju, kao što je prikazano na slici 2.



Slika 2. Trosektorski model sporta

Izvor: Izrada autora prema Hoye i sur. (2015)

Uspostavljanje jasne organizacijske strukture pomaže u osiguravanju odgovornosti i transparentnosti unutar organizacije. To uključuje definiranje uloga i odgovornosti svakog člana organizacije, postavljanje jasnih linija komunikacije i izvještavanja te uspostavljanje sustava za praćenje i evaluaciju performansi. Jasna struktura omogućava zaposlenicima da razumiju svoje zadatke i odgovornosti, što može povećati efikasnost i smanjiti mogućnost nesporazuma i sukoba (Ferkins i Shilbury, 2015). Promjene u organizacijskoj strukturi često su potrebne kako bi se prilagodili novim izazovima i prilikama. Na primjer, razvoj tehnologije i digitalnih medija može zahtijevati stvaranje novih odjela ili uloga unutar organizacije. Sportske organizacije koje se brzo

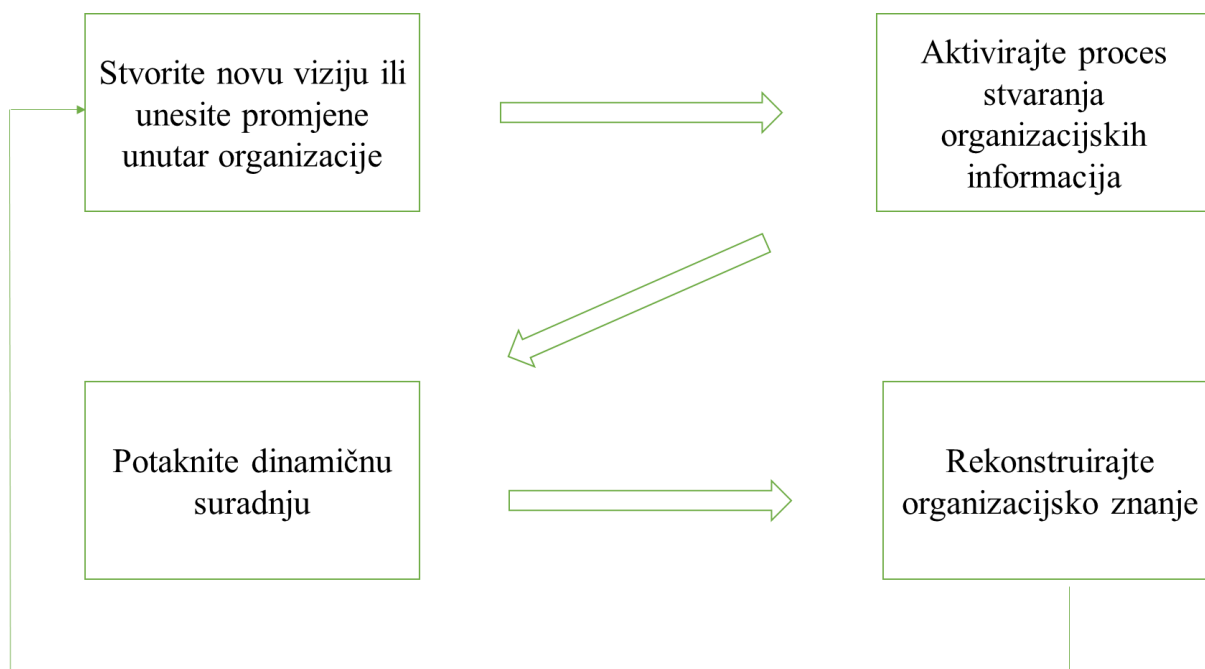
i efikasno prilagođavaju promjenama imaju veće šanse za dugoročni uspjeh (Winand i sur., 2010).

2.1.4.2. Organizacijski razvoj i organizacijsko učenje

Rani pristupi razvoju organizacija uglavnom su se usredotočili na primjenu humanističkih načela u praksi. Naglasak je bio na osobnom rastu, međuljudskim kompetencijama, uključenosti, predanosti, zadovoljstvu i radnoj demokraciji (Austin i Bartunek, 2003; French i Bell, 1999; Mirvis, 1988). Radno mjesto bilo je glavno područje koncentracije. Međutim, s vremenom je došlo do promjene fokusa. Organizacijski razvoj sada se više usredotočuje na pomoć poduzećima u postizanju njihovih strateških ciljeva, dijelom kroz organizacijsko usklađivanje s širim okruženjem (Austin i Bartunek, 2003; Bunker i Alban, 1996; Wacławski i sur., 1995; Mirvis, 1988, 1990; Seo i sur., 2001). Ovo je u suprotnosti s ranim pristupima koji su manje pažnje posvećivali širem okruženju u kojem poduzeće posluje. Raniji su pristupi stavljali veliki naglasak na individualni i grupni razvoj (Austin i Bartunek, 2003; Harrison, 1970). Međutim, promjene koje je promovirao organizacijski razvoj često su se više usredotočile na grupu (npr. timsko usavršavanje) ili na druge organizacijske odjele. Individualni i grupni razvoj dobili su manje pažnje u organizacijskom okruženju 1980-ih i kasnije, osim ako se nisu razmatrali u kontekstu značajnih sustavnih promjena i prilagodbe organizacije širem okruženju. Unatoč promjenama u razumijevanju fokusa ovog područja, i dalje postoji snažan naglasak na organizacijski razvoj kao humanistički orijentiran – što znači da se brine o ljudima unutar organizacije, kao i o njezinim strateškim ciljevima. Na primjer, Church, Wacławski i Seigel (1999) opisali su organizacijski razvoj kao proces poticanja konstruktivne, humanistički orijentirane, velike sustavne promjene. Beer i Nohria (2000) klasificirali su organizacijski razvoj kao intervenciju za izgradnju kapaciteta u organizacijama, a ne samo kao ekonomsku strategiju. Ova promjena u naglasku smješta organizacijski razvoj u kontekst različitih vrsta inicijativa za organizacijske promjene (Austin i Bartunek, 2003; Van de Ven & Poole, 1995). Prema Austin i Bartunek (2003), pristupi organizacijskom razvoju temelje se na dva konceptualna pristupa: teoriji procesa promjene i teoriji implementacije. Teorije promjene nastoje objasniti kako i zašto dolazi do promjene, dok se teorija implementacije fokusira na aktivnosti koje agenti promjena moraju poduzeti kako bi ostvarili organizacijsku promjenu. Teorija procesa promjene usredotočuje se na dinamiku procesa promjene, fokusirajući se na različite vrste varijabli uključenih u planiranu promjenu. Teorija implementacije, s druge strane, usredotočuje se na aktivnosti koje provoditelji promjena moraju poduzeti kako bi ostvarili organizacijsku promjenu.

Organizacijsko se učenje u ranijim literaturama definira kao stjecanje analitičkih i komunikacijskih vještina, te informacija i znanja od strane pojedinaca (Elkjaer, 2004; Argyris i Schon, 1996; March i Simon, 1958). Također, organizacijsko učenje temelji se na sposobnosti pojedinaca da percipiraju organizacije kao sustave (Elkjaer, 2004). Ovo naglašava važnost pojedinačnog stjecanja vještina i znanja kao temelja organizacijskog učenja. Međutim, organizacijsko učenje često se kritizira zbog naglašavanja mentalnih procesa pojedinca i koncepata znanja koji ističu važnost apstraktnog mišljenja (Cook i Brown, 1999; Nicolini i dr., 2003) te se, umjesto toga, predlaže da učenje nastaje kroz sudjelovanje u zajednicama i da je ukorijenjeno u konkretnim organizacijskim praksama. Simon (1969), navedeno u Klindžić i Galetić (2015), definira organizacijsko učenje kao „rastuće spoznaje i uspješna restrukturiranja organizacijskih problema pojedinaca koji se ogledaju u strukturnim elementima i ishodima same organizacije“.

Prema Taylor i sur. (2008) organizacijsko učenje prepoznaje važnost znanja, posebno implicitnog znanja, i potiče razvoj kolektivne inteligencije na organizacijskoj razini. U tu svrhu, razvoj temeljen na obuci potiče učenje na način koji se razlikuje od tradicionalnih metoda obuke i razvoja ljudskih resursa, primjerice kroz mreže učenja i zajednice prakse. Organizacijsko učenje je proces stjecanja znanja, vještina i povezanosti između prošlih akcija, njihove učinkovitosti i budućih akcija (Taylor i sur., 2008; Fiol & Lyles, 1985). Znanje koje se stvara omogućuje organizaciji razumijevanje posljedica svojih prošlih akcija i prilagodbu podražajima iz okoline. Navedeno upućuje da učinkovito učenje poboljšava sposobnosti i vještine organizacije (Fichman i Levinthal, 1991). Organizacijsko učenje karakterizirano je namjernim i stalnim nastojanjem svojih članova da stječu nova znanja. Rodgers i Hunter (1991), navedeno u Taylor i sur. (2008), govori da primjenjuju stečeno znanje kako bi poboljšali kvalitetu proizvoda ili usluge, procese uključene u njihovu proizvodnju, kvalitetu radnog okruženja i performanse svih članova organizacije. Primarna motivacija za prelazak na organizacijsko učenje je želja da se postane više usmjeren na klijente kroz kontinuirane inovacije i poboljšanja. Menadžeri, administratori, zaposlenici i volonteri svi su uključeni kao suradnici u promicanju učenja. Svaka osoba odgovorna je za identificiranje potreba za učenjem, poticanje i podržavanje neformalnog učenja te osiguravanje kontinuiranog učenja sebe i drugih. Nonaka (1990), navedeno u Dirks (1995), naglašava proces stvaranja smislenih informacija kroz osobnu interakciju. Na slici 3. prikazan je Nonakin model organizacijskog učenja.



Slika 3. Model organizacijskog učenja

Izvor: Izrada autora prema Nonaka (1990), navedeno u Dirks (1995)

Svakodnevni rad smatra se kontekstom za učenje, a učenje se smatra prirodnim dijelom toga (Slocum i sur., 1994). Aktivnosti obuke i razvoja osmišljene su kako bi poboljšale sposobnosti učenja zaposlenika i volontera te se provode u okruženju koje pogoduje učenju. To može uključivati rotaciju poslova, mentorstvo, samostalno učenje ili simulacije zadataka u stimulativnom radnom okruženju. U ovom organizacijskom kontekstu, obuka i razvoj su oblici učenja, a postoji snažna povezanost između učenja i rada. Kontinuirana obuka i razvoj zaposlenika i volontera ključni su za stratešku održivost svih organizacija.

2.1.4.3. Uloga menadžera u sportskim organizacijama

Menadžeri u sportskim organizacijama imaju ključnu ulogu u osiguravanju da organizacija učinkovito funkcionira i postiže svoje ciljeve. Njihove odgovornosti uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu aktivnosti unutar organizacije. Jedna od primarnih uloga menadžera je strateško planiranje, koje uključuje postavljanje dugoročnih ciljeva i razvoj strategija za njihovo postizanje. To podrazumijeva stalnu brigu o radu organizacije, donošenje odluka o pitanjima vezanim uz organizacijske procese, razvoj talentiranih sportaša i razvoj sportskih djelatnika. Menadžeri analiziraju unutarnje i vanjske čimbenike koji mogu utjecati na

organizaciju, kao što su tržišni trendovi, konkurencija i promjene u regulativama, te prilagođavaju strategije kako bi organizacija ostala konkurentna (Pedersen i Thibault, 2014). Organiziranje je još jedna ključna odgovornost menadžera, koja uključuje uspostavljanje strukture organizacije, dodjelu resursa i koordinaciju aktivnosti. Menadžeri osiguravaju da su svi dijelovi organizacije usklađeni i rade zajedno prema zajedničkim ciljevima. Ovo uključuje upravljanje timovima, delegiranje zadataka i osiguravanje da su svi članovi organizacije svjesni svojih uloga i odgovornosti (Hoye i sur., 2018). Vođenje uključuje motiviranje i usmjeravanje zaposlenika kako bi se postigli ciljevi organizacije. Efikasni menadžeri koriste različite stilove vođenja ovisno o situaciji i potrebama tima. Oni su sposobni inspirirati i motivirati članove tima, riješiti sukobe i osigurati da svi članovi organizacije rade zajedno kao tim. Vođenje također podrazumijeva komunikaciju vizije i misije organizacije te osiguranje da su svi članovi organizacije posvećeni tim ciljevima (Chelladurai, 2006). Kontrola je završna funkcija menadžera koja uključuje praćenje i evaluaciju performansi kako bi se osiguralo da organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Menadžeri prate financijske rezultate, sportske performanse i zadovoljstvo sudionika te poduzimaju korektivne mjere kada je potrebno. Efikasna kontrola omogućava menadžerima da identificiraju probleme i prilagode strategije kako bi se osigurala kontinuirana poboljšanja i uspjeh organizacije (Hoye i sur., 2018).

2.1.5. Menadžment i razvoj hrvatskog sporta

Razvoj hrvatskog sporta zahtijeva sustavan i strateški pristup menadžmentu, koji može osigurati dugoročni uspjeh i konkurentnost na međunarodnoj razini. Strateški menadžment igra ključnu ulogu u planiranju, implementaciji i evaluaciji sportskih programa i inicijativa koje potiču rast i unapređenje sporta. U hrvatskom kontekstu, posebna pažnja posvećuje se razvoju sportske infrastrukture, unapređenju trenerskih kapaciteta i povećanju participacije u sportu među mladima. U ovom će se poglavlju analiziraju različiti aspekti menadžmenta koji doprinose razvoju hrvatskog sporta. Fokusirat će se na strateško planiranje, organizaciju sportskih događaja, upravljanje promjenama i inovacijama te na ključne elemente financijskog menadžmenta. Analizirat će se i uloga menadžera u osiguravanju resursa, promociji sporta i stvaranju pozitivnog okruženja za sportaše, što je ključno za održiv razvoj sportskog sektora u Hrvatskoj.

Strateški menadžment u sportu odnosi se na dugoročno planiranje i donošenje odluka koje su usmjerene na postizanje održivog uspjeha i konkurentske prednosti sportskih organizacija. U kontekstu hrvatskog sporta, strateški menadžment je ključan za razvoj sportskih infrastrukture,

povećanje participacije u sportu, te podizanje razine profesionalizma i međunarodne konkurentnosti hrvatskih sportaša i timova. Strateško planiranje u sportu uključuje definiranje dugoročnih ciljeva, analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika, te razvoj strategija koje će omogućiti postizanje tih ciljeva. U hrvatskom sportu, ovo može značiti analizu trenutne sportske infrastrukture, financijskih resursa, trenerskih kapaciteta, te identificiranje prilika i prijetnji koje dolaze iz međunarodnog sportskog okruženja. Korištenje alata kao što su SWOT analiza (snage, slabosti, prilike, prijetnje) i PEST analiza (politički, ekonomski, socijalni i tehnološki faktori) omogućava sveobuhvatnu procjenu situacije i informirano donošenje odluka (Pedersen, Thibault, 2014). Implementacija strategije podrazumijeva provedbu planiranih aktivnosti i inicijativa koje su definirane u fazi strateškog planiranja. U hrvatskom sportu, to može uključivati izgradnju novih sportskih objekata, razvoj programa za mlade sportaše, obuku i certificiranje trenera, te promicanje sporta kroz medije i javne kampanje. Ključni aspekt implementacije je praćenje napretka i prilagodba strategija u skladu s povratnim informacijama i promjenama u okruženju (Hoye i sur., 2018).

Upravljanje promjenama i inovacijama je neophodno za održavanje konkurentne prednosti i prilagodbu na dinamične promjene u sportskom okruženju. U hrvatskom sportu, ovo može značiti uvođenje novih tehnologija za analizu performansi sportaša, razvoj digitalnih platformi za komunikaciju s navijačima, te primjenu novih metoda treninga i rehabilitacije. Efikasan menadžment promjena uključuje pripremu organizacije za promjene, komunikaciju s dionicima, te osiguranje resursa i podrške potrebne za uspješnu implementaciju inovacija.

Inovacije u sportu mogu obuhvatiti širok spektar područja, od tehnoloških rješenja do organizacijskih promjena. Efikasan menadžment promjena zahtijeva strukturirani pristup koji uključuje nekoliko ključnih koraka. Prvo, potrebno je provesti detaljnu analizu trenutnog stanja organizacije i identificirati područja koja zahtijevaju promjene. Zatim, razviti plan za implementaciju promjena, koji uključuje definiranje ciljeva, alokaciju resursa i postavljanje vremenskih okvira. Komunikacija s dionicima je kritična kako bi se osigurala podrška i angažman svih uključenih strana. Osiguranje resursa, uključujući financije, tehnologiju i ljudske resurse, ključno je za uspješnu implementaciju promjena. Konačno, potrebno je kontinuirano praćenje i evaluacija napretka kako bi se osiguralo da se postavljeni ciljevi ostvaruju i da se mogu poduzeti korektivne mjere kada je potrebno (Kotter, 2012).

Ključna uloga menadžmenta u razvoju hrvatskog sporta leži u organizaciji sportskih događaja i natjecanja. To uključuje planiranje, koordinaciju i provedbu sportskih manifestacija na lokalnoj,

regionalnoj i nacionalnoj razini. Kvalitetno upravljanje događajima omogućuje stvaranje atraktivnog sportskog okruženja i privlačenje publike te pružanje podrške sportašima u njihovim natjecateljskim naporima. Efikasna organizacija sportskih događaja doprinosi promociji sporta, povećanju sudjelovanja i generiranju prihoda za sportske organizacije (Masterman, 2014). Neizbježna je važnost detaljnog planiranja i provedbe sportskih događaja. Uspješan menadžment sportskih događaja uključuje odabir prikladne lokacije, osiguravanje adekvatne infrastrukture, upravljanje financijskim aspektima, osiguranje sigurnosti i pružanje kvalitetne usluge gledateljima (Smith i sur., 2018). Rad Chalipa (2006) ističe važnost integracije tehnologije i digitalnih alata u organizaciju sportskih događaja radi poboljšanja korisničkog iskustva i povećanja angažmana publike. Razvoj infrastrukture za sport ključan je za poticanje aktivnosti, razvoj talenata i uspješno funkcioniranje sportskih klubova i saveza. Nedovoljna infrastruktura predstavlja jedan od glavnih izazova s kojima se suočava hrvatski sport. Izgradnja i poboljšanje sportskih objekata, poput sportskih dvorana, terena i bazena, važni su čimbenici u poticanju aktivnog sudjelovanja u sportu te pružanju kvalitetnih uvjeta za treninge i natjecanja (Svjetska banka, 2016). Također je neizbježna važnost strateškog planiranja i upravljanja infrastrukturom za sport. Ključno je osigurati adekvatno financiranje projekata izgradnje i održavanja sportskih objekata, kao i osigurati dostupnost infrastrukture u različitim regijama zemlje. Razvoj sportske infrastrukture može imati pozitivan utjecaj na gospodarski razvoj lokalnih zajednica, promociju sportskog turizma i privlačenje investicija (Kovačević i Janković, 2017; Čavić, 2015). Ulaganja u sportske klubove i saveze igraju ključnu ulogu u razvoju hrvatskog sporta. Kroz financijsku podršku, sportski klubovi mogu unaprijediti infrastrukturu, osigurati kvalitetne trenere i stručnjake te pružiti potrebne resurse za razvoj talenata. Također, investicije u sportske klubove i saveze doprinose razvoju sportskih programa, organizaciji natjecanja i stvaranju uspješnih sportskih timova. Prema Marković i Đurašković (2019), suradnja s privatnim sektorom može biti ključna za osiguranje financijskih sredstava za sportske klubove i saveze. Kroz sponzorstva, donacije i partnerstva, privatne tvrtke mogu podržati različite sportske projekte i inicijative. Autori ističu važnost razvijanja dugoročnih partnerskih odnosa između privatnog sektora i sportskih organizacija kako bi se osigurala kontinuirana financijska podrška.

Razvoj kvalitetnih sportskih programa i treninga pogoduje uspješnijem razvoju hrvatskog sporta. Kroz strukturirane i dobro osmišljene programe, sportašima se pružaju prilike za napredovanje, razvoj vještina i postizanje visokih sportskih rezultata. Upravljanje sportskim programima uključuje planiranje, implementaciju, evaluaciju i prilagodbu programa kako bi se zadovoljile potrebe sportaša na svim razinama. Milošević i Petrović (2017) naglašavaju važnost primjene strukturiranih sportskih razvojnih modela. Autori ističu da je ključno identificirati različite faze

sportskog razvoja, pružiti prilagođene treninge i podršku sportašima u svakoj fazi te kontinuirano pratiti njihov napredak. Također De Bosscher i sur. (2015) naglašavaju važnost upravljanja kvalitetom sportskih programa i treninga te kontinuiranog usavršavanja trenera i stručnih timova.

2.1.6. Upravljanje ljudskim resursima u sportskim organizacijama

Ljudski resursi važni su za uspjeh sportskih organizacija. Mnogi autori u području upravljanja ljudskim resursima pružaju sveobuhvatnu definiciju za upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima uključuje integrirane strategije i koherentan pristup upravljanju zapošljavanjem te nastoji postići konkurentsku prednost kroz visoko predanu i sposobnu radnu snagu, koristeći niz planiranja ljudskih resursa, politika i praksi koje provode upravljanje ljudima, uključujući zapošljavanje, selekciju, obuku, nagrađivanje i ocjenjivanje (Doherty, 1998; Beardwell i Clayton, 2007; Bloisi, 2007; Dessler, 2008; Khasawneh, 2011; Akingbola, 2013; Armstrong i Taylor, 2014; Aisbett i Hoyer, 2015; Weerakoon, 2016). Efikasno upravljanje talentima i kontinuirani razvoj zaposlenika osiguravaju da sportske organizacije mogu ostvariti svoje ciljeve i ostati konkurentne. Prema Gardner (1999), kako je navedeno u Beechu i Chadwicku (2010), sposobnost međuljudskih odnosa rezultat je jedne od sedam vrsta umova ili višestrukih inteligencija. Adaptacija sedam inteligencija (Beech i Chadwick, 2010):

1. Lingvistička inteligencija – sposobnost razmišljanja riječima i korištenja jezika za izražavanje značenja. Omogućuje nam razumijevanje reda i značenja riječi te primjenu metalingvističkih vještina, koje utječu na naše korištenje jezika.
2. Glazbena inteligencija – sposobnost razlikovanja visine, ritma, trajanja i boje zvuka. Pomaže nam prepoznati, stvarati i reproducirati glazbu.
3. Tjelesno-kinetička inteligencija – sposobnost rukovanja predmetima i izvedbe raznovrsnih fizičkih vještina, uključujući osjećaj za vrijeme.
4. Logičko-matematička inteligencija – sposobnost računanja, kvantificiranja i izvršavanja kompleksnih matematičkih operacija.
5. Prostorna inteligencija – sposobnost mišljenja u tri dimenzije, stvaranja mentalnih slika, prostornog razmišljanja, umjetničkih vještina i aktivne mašte.
6. Interpersonalna inteligencija – sposobnost razumijevanja i interakcije s drugima, uključujući verbalnu i neverbalnu komunikaciju, te osjećaj za raspoloženje i temperament drugih ljudi.
7. Intrapersonalna inteligencija – sposobnost razumijevanja samog sebe i vlastitih osjećaja, misli i motivacija.

Gardnerova teorija je hvaljena zbog koherentnog objašnjenja kulturne i psihološke raznolikosti među ljudima. Ona zaključuje da će upravljanje ljudskim kapitalom biti učinkovitije ako se ozbiljno uzmu u obzir kulturne razlike među ljudima, omogućujući pojedincima da premoste svoje slabosti koristeći svoje snage i dijeleći svoju stručnost. Na taj način, ljudi mogu biti cijenjeni zbog svojih darova, dok istovremeno uče cijeniti darove drugih.

Planiranje ljudskih resursa primarno uključuje suočavanje s promjenama i nesigurnostima, procjenu i pripremu za pitanja poput regrutacije, selekcije, obuke, orijentacije i nagrađivanja, s ciljem osiguravanja opstanka i održavanja konkurentne prednosti. Prema Reillyju (1996), menadžeri ljudskih resursa moraju uzeti u obzir financijske, vanjske i unutarnje okolnosti prije nego što strateški pristupe ovim situacijama. Beardwell i Claydon (2007) navode da se planiranje ljudskih resursa fokusira na buduće zapošljavanje, koje obuhvaća kvalitativne i kvantitativne aspekte planiranja radne snage. McMahon-Beattie i Yeoman (2004) ističu da sportske i rekreacijske organizacije trebaju prepoznati i pripremiti se za uključivanje i volonterskog i plaćenog osoblja pri upravljanju ljudskim resursima.

Sportske organizacije suočavaju se s velikim izazovom pronalaska i zadržavanja kvalitetnog kadra. Allison (2001) navodi da podaci vezani za sportske klubove u Škotskoj pokazuju da 68% klubova nije uspjelo privući nove mlade članove, 55% njih nije uspjelo privući starije članove, 41% nije uspjelo privući žene članice, a 25% njih nije uspjelo privući druge članove obitelji. Ovi podaci pokazuju da regrutacija i zadržavanje ostaju značajni izazovi u sportskom sektoru, što izravno utječe na rad sportskih organizacija koje zbog nedostatka osoblja ne mogu provoditi događaje i svakodnevne aktivnosti.

Kako bi proces uvođenja novih zaposlenika i volontera bio uspješan, važno je imati odgovarajuće uvođenje u svoje novo radno okruženje. Kammeyer-Mueller i Wanberg (2003) smatraju da je razdoblje ranog ulaska jedna od najkritičnijih faza organizacijskog života. Orijentacija je proces upoznavanja s novim okruženjem. Tosi i suradnici (2000) navode da orijentacija odgovara procesu socijalizacije pri čemu osoba uči vrijednosti, stavove i uvjerenja te prihvaća ponašanja određene kulture, društva, organizacije ili grupe. Van Maanen (1976) definira organizacijsku socijalizaciju kao proces kroz koji osoba uči vrijednosti, norme i potrebna ponašanja koja mu omogućuju sudjelovanje kao člana organizacije. Učinkovita orijentacija može pomoći novim zaposlenicima i volonterima da se prilagode svom poslu, radnoj grupi i radnom mjestu, smanjujući stres i anksioznost koje može izazvati uvođenje u organizaciju.

U sportskim organizacijama, ljudski resursi uključuju sportaše, trenere, administrativno osoblje i menadžere. Ključne funkcije menadžmenta ljudskih resursa uključuju upravljanje kompetencijama, trening i edukaciju.

Upravljanje talentima u sportskim organizacijama uključuje identifikaciju, regrutaciju, razvoj i zadržavanje ključnih talenata. Identifikacija talenata često započinje skautiranjem sportaša na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Regrutacija podrazumijeva procese odabira i zapošljavanja sportaša, trenera i drugih ključnih osoblja na temelju njihovih vještina, iskustva i potencijala, ističu Taylor, Doherty i McGraw (2015).

Razvoj zaposlenika je ključni aspekt upravljanja talentima. U sportskim organizacijama, ovo uključuje kontinuiranu obuku i razvoj vještina sportaša i trenera kako bi se poboljšale njihove performanse. Ovaj proces može uključivati tehničku obuku, fizičku pripremu, mentalni trening i taktičku edukaciju. Osim toga, razvoj zaposlenika uključuje i karijerno savjetovanje, mentorstvo i planiranje nasljedstva kako bi se osigurala dugoročna održivost organizacije (Cunningham, 2007). Zadržavanje talenata je također kritično za uspjeh sportskih organizacija. To uključuje stvaranje pozitivnog radnog okruženja, pružanje konkurentnih kompenzacijskih paketa i razvoj programa za profesionalni rast i napredovanje. Organizacije koje uspješno zadržavaju svoje talente imaju tendenciju da postignu bolje rezultate i imaju stabilnije operacije (De Bosscher i sur., 2015).

Trening i edukacija sportskih menadžera ključni su za osiguranje da menadžeri posjeduju potrebne vještine i znanja za učinkovito upravljanje sportskim organizacijama. Edukacija sportskih menadžera može uključivati formalne obrazovne programe kao što su diplome i magisteriji u sportskom menadžmentu, kao i neformalne programe obuke i kontinuiranog profesionalnog razvoja (Hoye i sur., 2018). Formalno obrazovanje sportskih menadžera obuhvaća širok spektar tema, uključujući upravljanje ljudskim resursima, financijski menadžment, marketing, pravo u sportu i organizacijsko ponašanje. Ovi programi pružaju menadžerima temeljne teorijske i praktične vještine potrebne za upravljanje kompleksnim sportskim organizacijama (Pedersen i Thibault, 2014). Neformalna edukacija i kontinuirani profesionalni razvoj također su ključni za uspjeh sportskih menadžera. Ovo uključuje radionice, seminare, konferencije i online tečajeve koji omogućuju menadžerima da ostanu u toku s najnovijim trendovima i praksama u sportskom menadžmentu. Kontinuirano usavršavanje omogućava menadžerima da prilagode svoje strategije i taktike kako bi odgovarale promjenjivim uvjetima u sportskom okruženju (Wright i Boswell, 2002).

2.1.6.1. *Motivacija i menadžment*

Motivacija predstavlja ključni čimbenik koji inicira, usmjerava i održava poželjno ponašanje zaposlenika unutar radnih sustava i organizacija. U upravljanju tim sustavima, motivacija zauzima središnju ulogu, jer svaki uspješan menadžer primjenjuje raznolike motivacijske strategije kako bi ispunio očekivanja svojih suradnika. Na taj način potiče ponašanje koje je prihvatljivo i korisno za organizaciju. Pojedinačna motiviranost ovisi o osobnim karakteristikama, poput potreba, stavova i interesa, ali i o karakteristikama posla, koje uključuju zahtjeve za raznovrsnim vještinama, važnost i sličnost radnih zadataka, autonomiju u izvršavanju te povratne informacije. Također, organizacijske karakteristike značajno utječu na specifičnost motivacijskih rješenja i strategija. Ključni aspekti motivacijskog sustava u svakoj organizaciji obuhvaćaju tri osnovna pristupa prema Mazzi (2011):

- privlačenje i zadržavanje zaposlenika u sustavu
- poticanje zaposlenika na učinkovito izvršavanje preuzetih zadataka i obveza
- promicanje inovativnosti i kreativnosti radi unaprjeđenja organizacije

"Kako bi sve to motivacijski sustav osigurao, potrebno je kombinirati financijske i nefinancijske motivatore, među kojima posebno izdvajamo novac, učešće u organizaciji i upravljanju, kvalitetu radne sredine i obogaćivanje posla kako bi ga učinili izazovnijim i odgovornijim, priznavanje rada i uloženog truda, te umijeće kritiziranja uz izbjegavanje demotivacije" (Mazzi, 2011). Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama,
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke.

Motivacija pospješuje razvoj vještina i kompetencija te ima i direktne i indirektne učinke, unapređujući radni učinak, produktivnost i učinkovitost. Kroz povijest su se razvile različite teorije motivacije, temeljene na različitim pretpostavkama i usmjerene na različite aspekte ljudskog ponašanja. Abraham Maslow, sa svojom poznatom teorijom hijerarhije potreba, smatra se začetnikom razvoja motivacijskih teorija. Na temelju njegove teorije, mnogi su teoretičari kasnije razvijali svoje pristupe motivaciji. Među njima su značajni: Alderferova teorija motivacije, Atkinsonova teorija, Minerova teorija motivacije uloga, Vroomov kognitivni model,

Porter-Lawlerov model, Skinnerova teorija osnaživanja, te Hackmanova i Oldhamova teorija motivacije.

2.2. Interkulturalne kompetencije

Glavni ciljevi pregleda literature koji će biti predstavljen u ovom dijelu doktorskog rada su učiniti teorijsku pozadinu razumljivom te pružiti znanstvene definicije s čvrstom osnovom.

Ovaj dio rada posvećen je pojmu interkulturalne kompetencije jer ona predstavlja cilj korelacije sa spremnošću na promjene. Teorija interkulturalne kompetencije je široka i raznolika te će se u daljnjem tekstu pružiti izabrane definicije kako bi se ista suzila te se olakšala daljnja interpretacija. Pojam interkulturalne kompetencije povezan je s menadžerima sportskih organizacija, budući su oni krajnja ciljana populacija ovog istraživanja. Teorija organizacijske promjene ima za cilj upoznati glavne teme i rasprave oko pojma promjene unutar individualnog i organizacijskog konteksta. Ovaj dio rada posvećen je i temi spremnosti na promjene kao glavnom predmetu istraživanja. Na isti način, navest će se znanstvene definicije kako bi se objasnila i razjasnila tema. Spremnost na promjene je relativno nov pojam te je od ključne važnosti osigurati razumijevanje temeljeno na radovima Armenakisa koji se smatra začetnikom ovog područja.

U današnjem globaliziranom svijetu i uz napredak novih tehnologija, ljudi širom svijeta suočeni su s dramatičnim promjenama koje donose i pozitivne i negativne učinke. Ljudi, više nego prije, imaju mogućnost izravnog i neizravnog kontakta. Izravni međukulturalni kontakti odvijaju se putem studiranja u inozemstvu, migracija, međunarodnih putovanja, poslova i konferencija, volonterskim radom u inozemstvu te brojnim drugim aktivnostima koje omogućuju pojedincima stjecanje izravnih iskustava s različitim kulturama, što je ključno za razvoj interkulturalne kompetencije i osjetljivosti. Neizravni kontakti postaju mogući zahvaljujući tehnologijama poput interneta, e-maila, slanja poruka te video poziva. Navedeno donosi nove prilike, ali i izazove. Poželjno je razviti vještine koje će omogućiti pozitivne interakcije s ljudima iz drugih kultura – bilo unutar iste zemlje ili preko granica (Fantini, 2009). Područje interkulturalne komunikacije je prilično mlado i još uvijek se razvija. Iz tog razloga, mnogi važni problemi ostaju neriješeni, uključujući i najosnovnije pitanje od svih: Koje su sposobnosti potrebne, uz jezik, za uspješan međukulturalni kontakt i interakciju? Drugim riječima, što točno predstavlja interkulturalna kompetencija?

Kako navodi Fantini (2009), interkulturalisti već neko vrijeme razmišljaju i pišu o sposobnostima potrebnim za interkulturalni uspjeh. Unatoč brojnim važnim pokušajima (npr. Martin 1989; Wiseman i Koester 1993; Byram i Morgan 1994, 1997; Deardorff, 2004; i Humphrey 2007), može se zaključiti da korištenje širokog spektra pojmova odražava nedostatak konsenzusa među interkulturalnim piscima i istraživačima. Pojmovi koji se često susreću jesu: bikulturalizam, multikulturalizam, dvojezičnost, višejezičnost, plurilingvizam, komunikativna kompetencija, interkulturalna prilagodba, interkulturalna svijest, interkulturalna komunikacija, kulturna kompetencija, kulturna ili interkulturalna osjetljivost, učinkovita međugrupna komunikacija, etnorelativnost, interkulturalna suradnja, globalna kompetitivna inteligencija, globalna kompetencija, međunarodna kompetencija, međunarodna komunikacija, interkulturalna interakcija, metaforička kompetencija, transkulturalna komunikacija i brojni drugi. Među svim pojmovima, interkulturalna (komunikativna) kompetencija je najčešće korištena nomenklatura koja dobiva sve veći značaj. Ovaj se pojam lijepo nadovezuje na srodni koncept koji se već dugi niz godina široko koristi među edukatorima jezika - komunikativna kompetencija.

Prema Fantini (2009) svi pojedinci posjeduju izvornu komunikativnu kompetenciju te tijekom interkulturalnog kontakta, susreću komunikativnu kompetenciju svog sugovornika. Pojedinci koji odluče razviti drugu komunikativnu kompetenciju, tj. onu svojih sugovornika, razvijaju interkulturalnu komunikativnu kompetenciju. Ta nova kompetencija – interkulturalna komunikativna kompetencija (ili interkulturalna kompetencija, skraćeno) – priznaje sposobnosti pojedinca u njegovoj ili njezinoj komunikativnoj kompetenciji i razvoj komunikativne kompetencije sugovornika, a osim toga, priznaje i nove uvide koji su mogući samo kada se uspoređuju i kontrastiraju obje kompetencije. Posjedovanje obje komunikativne kompetencije, doista, stvara jedinstvenu točku gledišta, što je važan aspekt interkulturalne kompetencije.

2.2.1. Pojam interkulturalnosti

Prvi korak u učenju komunikacije s ljudima iz drugih kultura je postati svjestan što kultura znači. Svjesnost o interkulturalnim razlikama je, ne samo korisna, već i neophodna u današnjem poslovnom okruženju. Kultura društva ili društvene skupine jedinstvena je kombinacija duhovnih, materijalnih, intelektualnih i emocionalnih obilježja. Ona uključuje sve pozitivne aspekte života u tom društvu, poput umjetnosti i književnosti, običaja, sustava vrijednosti i uvjerenja, kao i stilova života i načina zajedničkog življenja (UNESCO, 1982. i 2001.).

Zajednička vjerovanja i običaji određene skupine izdvajaju je od drugih skupina; stoga, kada se usporede dvije kulture i njihovi običaji ostanu odvojeni, jedna kultura postaje očigledno različita. No, kulture su same po sebi raznolike pa se svaka grupa vanjskim promatračima ne pojavljuje kao jedinstvena, kohezivna cjelina, već kao niz manjih grupa čiji su članovi izrazito svjesni svojih jedinstvenih karakteristika. Budući da kulture postoje samo zahvaljujući pojedincima koji ih stvaraju i održavaju, rasprave o interkulturalnim kompetencijama rijetko se fokusiraju na same kulture. Stoga se veća pažnja posvećuje onima koji pripadaju određenim kulturnim skupinama. Prema Bovée i Thill (1992) dio smo više kultura, iako toga možda nismo svjesni. Najočitija je kultura koju međusobno dijelimo sa stanovnicima zemlje u kojoj živimo. Međutim, dio smo i drugih kulturnih skupina. Bovée i Thill (1992) definiraju kulturu kao zajednički skup pravila za ponašanje, očekivanja, vrijednosti, stavove i simbole. Kao rezultat toga, smatraju autori, da svi u društvu imaju slična uvjerenja o tome kako bi drugi trebali razmišljati i ponašati se te često djeluju u skladu s tim.

Hall (1959), navedeno u Samovar i sur. (2013), zaključuje da „ne postoji ni jedan aspekt ljudskog života koji kultura ne dotiče i ne mijenja“. Ono što kulturu čini jedinstvenom je upravo to što ju dijelimo s ljudima s kojima nas povezuju slična iskustva. Hofstede (2001), navedeno u Samovar i sur. (2013:17), naglašava da je „kultura za ljudski kolektiv ono što je osobnost za pojedinca“. Postoji mnogo pristupa kulturi. Kroeber i Kluckhohn (1952), navedeno u Singelis i Brown (1995), izdvojili su apstraktnu, ali relativno potpunu izjavu o kulturi. Kultura se sastoji od eksplicitnih i implicitnih obrazaca ponašanja koji se uče i prenose putem simbola. Ovi obrasci, zajedno sa svojim manifestacijama u artefaktima, ono su što razlikuje ljudske grupe. Tradicionalne (tj. povijesno izvedene i odabrane) ideje i pridružene vrijednosti čine središnju jezgru kulture. Kulturni sustavi mogu se smatrati i rezultatima djelovanja i uvjetima koji vode daljnjem djelovanju. Dakle, kultura je samoodrživa te obuhvaća i uvjetovanje i uvjetovanost. Socijalna spoznaja pojedinaca sustavno je oblikovana kulturom kroz njene institucije, rituale, prakse socijalizacije i obrasce interakcija. Međutim, kultura je nedvojbeno stvorena, održavana i mijenjana ponašanjima i uvjerenjima pojedinaca. Nadalje, kultura se sastoji od svih kolektivnih mentalnih i fizičkih konstrukcija koje su njezini članovi stvorili. Triandis (1972), navedeno u Singelis i Brown (1995), subjektivnu kulturu definirao kao "karakterističan način na koji kulturna grupa percipira čovjekom stvoreni dio svoje okoline". Subjektivna kultura uključuje način na koji ljudi tumače pravila i norme, uloge i vrijednosti organizacije. Tyler (1870), navedeno u Spencer-Oatey (2012), istaknuo je da kultura obuhvaća sve aspekte života, uključujući informacije, uvjerenja, književnost, umjetnost, pravni sustav, običaje i društvene veze koje oblikuju naše sposobnosti i utječu na naše zdravlje. Spencer-Oatey (2008) kulturu zamišlja kao

složenu mrežu pretpostavki, ideala, životnih stavova, uvjerenja i pravila. Skupina ljudi dijeli prakse i običaje koji imaju značajan utjecaj, ali je važno prepoznati jedinstvene kvalitete koje čine svakog pojedinca posebnim. Matsumoto (1996), navedeno u Spencer-Oatey (2012), smatra da je izazovno razumjeti stavove, vrijednosti, vjerovanja i uvjerenja koja definiraju grupu pojedinaca te da je dužnost svakog pojedinca dati doprinos zajednici.

Unatoč tome što su mnogi žalili zbog izazova definiranja kulture i pokušaja obuhvaćanja što više njenih različitih aspekata, i dalje se priznaje da je kultura značajan čimbenik koji utječe na upravljanje multinacionalnim organizacijama (Dirks, 1995; Hofstede, 1991).

Interkulturalnost je opisni i analitički alat koji se fokusira na međusobne odnose unutar društva na temelju kulture, etniciteta, jezika, religije i nacionalnosti. Često se koristi kao normativni pojam, često nazivan interkulturalizam, s ciljem da društva postanu svjesnija svojih unutarnjih raznolikosti te inkluzivnija i simetričnija s obzirom na manjine. Interkulturalizam naglašava promjene u prirodi odnosa između grupa, osnažujući određene grupe i mijenjajući percepcije većine. Također promiče uzajamne procese identifikacije između povijesno privilegiranih i isključenih grupa. Povijesna ukorijenjenost tih procesa uključivanja i isključivanja dio je interkulturalne analize društva (Dietz, 2018).

Korištenje interkulturalnog pristupa znači poštivanje individualnosti svake osobe i podizanje svijesti o razlikama u povijesti, osobinama i vrijednostima različitih grupa (DeSensi, 1994; Morrison, 1992). Powell (1993), navedeno u DeSensi (1994), ističe da, zbog općenitog izostanka predrasuda i diskriminacije unutar interkulturalnih organizacija, dolazi do manje sukoba.

Međutim, kada se razmotri kontekst sporta i ljude uključene u njega – vlasnike timova, menadžere, trenere, igrače, sponzore, sportske direktore i gledatelje – ovo se može činiti više kao ideal nego stvarnost. Te skupine često su duboko ukorijenjene u isključivosti i dominaciji muškaraca. Kako bi se promicala jednakost prilika i uvažavanje raznolikosti među zaposlenima u sportskim okruženjima, organizacije moraju učiniti više od samih proaktivnih mjera. Potrebno je aktivno raditi na stvaranju inkluzivnijeg okruženja koje cijeni i poštuje raznolikost.

„Interkulturalizam stavlja pojedinca pred izazov drugoga. Nema interkulturalno procesa bez drugoga. Interkulturalizam je u svojoj biti relacionalan jer se može zbivati samo među ljudima. On izlaže pojedinca izazovu odnosa s drugim posredujući mu uzvratno svijest o pripadnosti, o odnosima koji ga unose u drugi i drugačiji način življenja (Ninčević, 2009).“

Cox (1991), navedeno u DeSensi (1994), proučavao je etničku raznolikost i identificirao tri kategorije organizacija prema tome kako gledaju na interkulturalizam. Spominju se tri kategorije: interkulturalne, pluralne i monolitne (Slika 4.). Monolitne organizacije, osobito u administrativnim redovima, dominirane su od strane jedne skupine radnika. Asimilacija je proces

kroz koji se razlike između skupina usklađuju, pri čemu se od manjinske skupine očekuje da usvoji norme i vrijednosti većinske skupine kako bi postojala unutar organizacije. Prema Cox (1991), navedeno u DeSensi (1994), postoji minimalan međugrupni sukob jer manjinska skupina čini mali broj ljudi koji su, prihvatili norme i vrijednosti većine. Organizacije s nekoliko članova pokušavaju biti inkluzivnije. Inicijative poput regrutiranja, zapošljavanja, promicanja i zadržavanja manjinskih skupina su neki od primjera tih napora. Međutim, fokus pluralizma nije na kvaliteti profesionalnih odnosa između članova različitih skupina, već na kvantiteti većinskih nasuprot manjinskim skupinama. U ovoj vrsti organizacije, asimilacija se također koristi za usklađivanje kulturnih razlika; međutim, ako se većinska skupina protivi ili se osjeća povrijeđeno zbog akcija poduzetih za proširenje članstva manjinske skupine, može doći do sukoba. Predrasude ostaju snažne u pluralnim skupinama čak i kada je otvorena diskriminacija nestala ili je prikrivena.

Interkulturalna organizacija istinski cijeni raznolikost, čak i kada ima brojne raznolike skupine. Članovi svake skupine potiču se da usvoje neke običaje i vrijednosti drugih skupina kao odgovor na kulturne razlike među njima (Powell, 1993).

Dimenzija organizacije	Monokulturalna	Prijelazna	Interkulturalna
Misija	Namjerno isključivanje ili ignoriranje raznolikosti	Najava potrebe za raznolikom radnom snagom ili članstvom. Prijedlog veze između raznolikosti i poslovnih rezultata	Pozitivna vrijednost raznolike radne snage, članstva i služenja podzastupljenim skupinama. Povezivanje raznolikosti s poslovnim rezultatima i vrijednostima socijalne pravde. Globalna perspektiva
Kultura	Prevladavaju predrasude i diskriminacija. Potiču asimilaciju u dominantnu zajednicu. Naglasak na individualizam.	Predrasuda i diskriminacija su smanjene, ali i dalje prisutne. Traži se prilagodba i tolerancija za manjine. Reificiraju se identiteti određenih grupa.	Predrasude i diskriminacija se stalno javno suočavaju i negativno sankcioniraju. Alternativne norme su javno objavljene i prihvaćene. Sinteza individualnih i grupnih identiteta.
Tehnologija	Ljudi se moraju prilagoditi postojećoj tehnologiji, koja se smatra kulturološki neutralnom. Segregirani radni timovi.	Razgovori o tome kako tehnologija ne zadovoljava raznolike potrebe i stilove. Desegregirani radni timovi.	Nova tehnologija se prilagođava raznolikim potrebama i stilovima. Integrirani radni timovi su cijenjeni.
Karakter dominantne koalicije	Bijela rasa i muškarci, ostali su isključeni ili na dnu. Snažna hijerarhija.	Nekoliko manjinskih članova koji se mogu prilagoditi da dosegnu srednji menadžment.	Interkulturalni tim lidera. Vrijednost različitih stilova donošenja odluka.
Neformalni odnosi	Isključivi. Komunikacija unutar rasnih i rodnih grupa. Nema vanjske međugrupne komunikacije.	Distancirani ali korektni odnosi. Otvoreno za asimilirane manjine. Komunikacija duboko ukorijenjena problemima uglavnom unutar društvenih identitetskih grupa.	Proaktivna inkluzivnost na poslu. Homogene i heterogene skupine koegzistiraju. Mnogo komunikacije preko rasnih i rodnih linija.
Upravljanje granicama	Tradicionalna podjela rada. Nema vanjskog socijaliziranja s raznolikim ljudima.	Reagiranje na promjene demografije tržišta, klijenata, dobavljača i članova. Reagiranje na proturječnosti i sukobe.	Traženje manjinskih dobavljača tržišta. Zalažanje za nove vanjske i kulturne politike. Globalni fokus.
Interes za promjenom?	Nema, osim ako je prisutno zbog preživljavanja. Nizak otvoreni sukob.	Traženje društvene prihvatljivosti. Puna uporaba resursa. Prilagodba vanjskoj okolini i unutarnjem pritisku. Reagiranje na otvoreni sukob,	Jednakost i pravda. Vjera u potencijalni rast. Osnježavanje i organizacijsko poboljšanje. Niska razina sukoba i puno dijaloga.
Glavne strategije promjene	Vanjski zahtjevi, prosvjedi.	Menadžerski treninzi i organizacijski razvoj.	Kontinuirana edukacija i rast pojedinca i organizacije. Interkulturalne norme i liderstvo na svim razinama.

Slika 4. Organizacijske faze interkulturalizma

Izvor: Izrada autora prema DeSensi (1994)

2.2.2. Definicija interkulturalne kompetencije

Što točno predstavljaju interkulturalne kompetencije i kako se te kompetencije mogu razviti? Postoji mnogo različitih definicija interkulturalnih kompetencija. UNESCO je u svojoj publikaciji iz 2013. godine pod nazivom "Međukulturalne kompetencije: Konceptualni i operativni okvir" ispitao neke teme koje se pojavljuju u literaturi o interkulturalnim kompetencijama iz različitih dijelova svijeta. Na temelju te publikacije, definicija interkulturalnih kompetencija široko je definirana kao:

„primjereno znanje o određenim kulturama, kao i opće znanje o pitanjima koja se pojavljuju kada članovi različitih kultura međusobno djeluju; zadržavanje receptivnih stavova koji potiču uspostavljanje i održavanje kontakta s različitim ljudima, kao i posjedovanje vještina potrebnih za interakciju s drugima iz različitih kultura“.

Iako se interkulturalna kompetencija pojedinca povezuje s nužnim znanjima, vještinama i ponašanjima u susretu s drugim kulturama, istraživanja pokazuju da ne postoji jedinstvena definicija interkulturalne kompetencije. Kako je već navedeno, istraživanja pokazuju da su specifični pojmovi interkulturalne kompetencije još uvijek predmet rasprava među teoretičarima i istraživačima. Prema Fantini (2006), navedeno u Piršl i sur. (2016:153), interkulturalna se kompetencija može definirati kao skup sposobnosti koje omogućuju učinkovitu interakciju s osobama koje su jezično i kulturno različite, odnosno prema Deardorff (2004), navedeno u Piršl i sur. (2016:153), sposobnost odgovarajuće interakcije u interkulturalnim situacijama temelji se na specifičnim stavovima, interkulturalnom znanju te vještinama. On razlikuje četiri dimenzije interkulturalne kompetencije, a to su: stavovi, interkulturalna motivacija i vještine, sposobnost refleksije i konstruktivna interakcija. „Ove četiri dimenzije utječu jedna na drugu tako da u susretu s drugim i drugačijim naši stavovi i ponašanje postaju predmetom osobne refleksije kao i preispitivanja o poznavanju određene kulture i njezinih specifičnosti“ (Piršl i sur., 2016:153).

Dakle, „ključnim dimenzijama interkulturalne kompetencije smatraju se kognitivna (znanje), afektivna (stavovi) i ponašajna (vještine) dimenzija“ (Bedeković, 2015) te svaka od navedenih dimenzija ima važnu ulogu u oblikovanju pojedinca i zahtjeva kontinuirano učenje i osobni razvoj. Kao što se osobine ličnosti odnose na trajne osobne karakteristike koje određuju stabilne obrasce ponašanja u različitim situacijama, interkulturalne osobine odnose se na trajne osobne karakteristike koje određuju tipično ponašanje pojedinca u interkulturalnim situacijama. Primjeri interkulturalnih osobina uključuju kognitivnu složenost, otvorenost prema različitostima, toleranciju na nejasnoće, radoznalost, strpljenje te emocionalnu otpornost. Interkulturalni stavovi i svjetonazori usredotočuju se na to kako pojedinci percipiraju druge kulture ili informacije izvan vlastitih kulturnih svjetova dok interkulturalne sposobnosti naglašavaju što osoba može učiniti kako bi bila učinkovita u interkulturalnim interakcijama. Primjeri uključuju pokazivanje znanja o drugim kulturama i zemljama, metakognitivnu, motivacijsku te ponašajnu kulturnu inteligenciju, jezične vještine, socijalnu fleksibilnost, prilagodljivost u komunikaciji te kulturno usklađivanje u smislu holističke brige, suradnje i učenja.

Deardorff (2006:15), kako je navedeno u Petravić (2016:17), definira interkulturalnu kompetenciju kao sposobnost učinkovite i primjerene komunikacije u međukulturalnim situacijama koja se temelji na vlastitom interkulturalnom znanju, sposobnostima i stavovima. Iz navedene definicije jasno je da se uspjeh interkulturalne komunikacije procjenjuje s aspekta postizanja željenog učinka, što je najčešće povezano s ekonomski orijentiranim disciplinama. Grosch i Leenen (2000:29), navedeno u Petravić (2016:17), definiraju interkulturalnu kompetenciju kao sposobnost uspješnog i kulturno osjetljivog međudjelovanja s pripadnicima drugih kultura. Iako se ovdje radio o uspješnosti komunikacije, ona se promatra iz perspektive kulturno osjetljivog međudjelovanja, što, za razliku od prethodne definicije uključuje perspektivu svih sudionika interkulturalne komunikacije. Dakle, postizanje kulturno osjetljivog međudjelovanja može se shvatiti kao komponenta osobnog rasta.

Obzirom na određenje samog pojma kompetencije, većina autora, kako je i navedeno, interkulturalnu kompetenciju promatra kao kombinaciju znanja, stavova i vještina te je ista opaziva tek u ponašanju osobe tijekom interkulturalnog susreta. Kako navodi Petravić (2016) kompetencija se time promatra kao trodimenzionalni konstrukt kognitivnih, afektivnih i konativnih potencijala koje pojedinac realizira u interkulturalnoj interakciji. „To znači da pojedinac tek u performansi (izvedbi), koju mu omogućuju ti kompetencijski aspekti, pokazuje kakvoću, vrstu i razinu svoje interkulturalne kompetencije. Istodobno, koegzistira i shvaćanje interkulturalne kompetencije koje obuhvaća i ponašajni aspekt, koje, dakle, u sam kompetencijski konstrukt uključuje i performansu u danoj situaciji međukulturalne interakcije“

(Byram, 2005, navedeno u Petravić, 2016:18). Prema Spitzberg (2000) interkulturalna kompetencija jest ponašanje koje je prikladno i učinkovito u danom kontekstu. Hammer i sur. (2003), navedeno u Leung i sur. (2014), dali su primjer interkulturalne kompetencije, definirajući je kao sposobnost razmišljanja i djelovanja na međukulturalno prikladan način. Prema Johnson i sur. (2006), interkulturalna se kompetencija karakterizira kao sposobnost pojedinca da učinkovito koristi skup znanja, vještina i osobnih osobina za uspješnu suradnju s ljudima iz različitih nacionalnih i kulturnih pozadina, kako u zemlji tako i u inozemstvu. Spitzberg i Chagnon (2009), navedeno u Arasaratnam-Smith (2016), definiraju interkulturalnu kompetenciju kao prikladno i učinkovito upravljanje interakcijom između ljudi koji, u određenoj mjeri, predstavljaju različite ili divergentne afektivne, kognitivne i ponašajne orijentacije prema svijetu. Ova definicija naglašava dugu povijest povezivanja interkulturalne kompetencije s prikladnošću i učinkovitošću. Općenito, rezultati istraživanja podržavaju ideju da je interkulturalna kompetencija rezultat kombinacije osobnih kvaliteta pojedinca (npr. empatija, otvorenost uma, fleksibilnost, samosvijest, prilagodljivost, poznavanje jezika, kulturno znanje) i relevantnih kontekstualnih čimbenika (npr. poticaji, zajednički ciljevi, percepcija jednakosti, percepcija samostalnosti). Argyris (1965) je predložio da, kada osoba može trajno riješiti probleme uz minimalno pogoršanje procesa rješavanja problema, njezina kompetencija raste s povećanjem svijesti o relevantnim čimbenicima. Prema ovoj definiciji, kompetencija u potpunosti ovisi o osobnim vještinama pojedinca. Kim (2009) dodatno naglašava važnost pojedinca definiranjem interkulturalne kompetencije kao sveukupne sposobnosti pojedinca da se angažira u ponašanjima i aktivnostima koje potiču suradničke odnose u svim vrstama društvenih i kulturnih konteksta gdje dolazi do interakcije s osobama različitih kultura ili etničkih skupina. S druge strane, neki tvrde da socijalna procjena također igra važnu ulogu u interkulturalnoj kompetenciji i da je trebaju procjenjivati ljudi s kojima osoba komunicira (Koester i sur., 1993). S obzirom na to da definicija interkulturalne kompetencije uključuje i prikladnu i učinkovitu komunikaciju iz perspektive druge osobe, očekivano je kombinirati samoprocjenu i procjenu drugih.

Iako se glavne ideje različitih definicija interkulturalne kompetencije podudaraju, postoje razlike u njihovim specifičnim sadržajima.

Bender (1996) smatra da biti interkulturalno kompetentan zahtijeva kritički pristup jedinstvenim osobinama kultura različitih od vlastite. Prema Reisch i Bittner (1994) interkulturalna kompetencija podrazumijeva sposobnost zaposlenika da prikladno upravlja interkulturalnim aspektima svog rada te, ako je moguće, koristi prednosti interkulturalnih sinergija.

Bolten (1988) ističe da su razumijevanje kulture i jezika druge osobe, empatija, fleksibilnost, relativizacija osobnih ograničenja i tolerancija na nesigurnost bitni elementi interkulturalne kompetencije. Individualna ili društvena kompetencija, koja zahtijeva suradnju, komunikaciju, kreativnost, motivaciju i otpornost na stres, nije nužno povezana s interkulturalnom kompetencijom.

Prema Van den Berg i Cui (1991) koncept interkulturalne učinkovitosti sastoji se od tri komponente: komunikacijskog ponašanja, kulturne empatije i komunikacijske kompetencije. Kulturna empatija uključuje toleranciju, empatiju za druge kulture, razumijevanje različitih načina rada i svijest o kulturnim razlikama. Za Dirks-a (1995) interkulturalna kompetencija obuhvaća tri komponente:

- Kognitivnu: poznavanje lokalnih društvenih odnosa, prepoznavanje standarda, vrijednosti i navika te razumijevanje razlika i nijansi u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji.
- Emocionalnu/psihološku: empatija, spremnost na preuzimanje rizika, učenje novih stvari i samosvijest.
- Socijalnu: aktivno slušanje, volja za promjenom vlastitog ponašanja i angažman u mrežama.

Hofstede (1994) ističe da svijest o činjenici da smo primili određeno mentalno programiranje i da drugi imaju različito mentalno programiranje te stjecanje znanja o drugoj kulturi i praksa vode do interkulturalne kompetencije, što predstavlja treću razinu učenja. Kompetencija znači biti sposoban snalaziti se u novom okruženju i rješavati probleme. Prema Iles (1995) interkulturalna kompetencija ima tri faze: afektivnu, komunikacijsku i kognitivnu. Kiechl (1997) pak navodi da osoba s interkulturalnom kompetencijom razumije jedinstvene načine na koje ljudi iz različitih kultura osjećaju, razmišljaju i djeluju kroz suradnju s njima. Ovo razumijevanje mora biti integrirano u mislima, emocijama i ponašanju osobe koja se snalazi u interkulturalnoj situaciji.

Knapp-Potthoff (1997), ističu da je glavna komponenta interkulturalne kompetencije kompleks analitičko-strateških sposobnosti koje proširuju spektar interpretacije i djelovanja pojedinca tijekom međuljudske interakcije s članovima drugih kultura. Za Knappa (1995), interkulturalna komunikacijska kompetencija je sposobnost prilagođavanja ponašanja postojećim normama

unutar određenog okruženja i učinkovitost takvog ponašanja u postizanju željenih ciljeva. Dakle, interkulturalna kompetencija se u biti svodi na ostavljanje dobrog dojma pred drugim ljudima. Opitz (1997) smatra da interkulturalna komunikacija zahtijeva interkulturalnu kompetenciju. Potrebne vještine uključuju upravljanje socio-kulturnim, povijesnim i jezičnim strukturama predrasuda, interferencija i asocijacija te njihovo razumijevanje kao temelj za ekonomska i administrativna djelovanja.

Deresky (2010), referirajući se na Rubena (1976) navodi da su ključna ponašanja za učinkovitost interkulturalne komunikacije:

- poštovanje drugih pokazano neverbalnim znakovima i reakcijama bez osuđivanja,
- personalizacija vlastitih iskustava, pogleda, ideja,
- empatija, upravljanje interakcijom, tolerancija nesigurnosti i prilagodljivost u ponašanju.

Koncept kompetencije u interkulturalnoj komunikaciji proučava se desetljećima, a među začetnicima ovog područja su Judith N. Martin, Hiroko Nishida, Brent D. Ruben, Brian H. Spitzberg, Stella Ting-Toomey, Norman G. Dinges, William B. Gudykunst, Mitchell R. Hammer, T. Todd Imahori, Daniel J. Kealey, Young Yun Kim i Mary Jane Collier. Najraniji radovi o interkulturalnoj kompetenciji datiraju iz 1960-ih, kada su istraživači identificirali ključne elemente za interkulturalnu komunikaciju, poput stabilnosti, znatiželje, otvorenosti prema različitim pogledima, osjetljivosti i prilagodljivosti. Tijekom 1970-ih godina istraživači su proširili ranije radove koristeći kvantitativne metode za identifikaciju i evaluaciju ovih karakteristika. Međunarodni časopis za međukulturne odnose objavio je posebno izdanje o istraživanju interkulturalne komunikacijske kompetencije 1980-ih godina, a daljnja istraživanja su nastavili Spitzberg i Cupach. Devedesete godine donijele su uvođenje nekoliko ključnih teorija, poput Ting-Toomeyjeve teorije pregovaranja identiteta, Gudykunstove teorije upravljanja anksioznošću i neizvjesnošću te teorije upravljanja identitetom autora Cupach i Imahori. Osnivanjem Međunarodne akademije za interkulturalna istraživanja 1997. godine, dodatno je potaknut napredak u ovom području, a istraživanja iz 1990-ih godina značajno su doprinijela napretku u 2000-ima. Objava posebnog izdanja o interkulturalnoj kompetenciji u Međunarodnom časopisu za međukulturne odnose ukazuje na to da interkulturalna kompetencija ostaje tema od interesa za istraživače u komunikaciji i drugim područjima.

2.2.2.1. *Interkulturalno učenje*

Literatura pokazuje da je interkulturalna kompetencija djelomično naslijeđena, a djelomično stečena učenjem. Nekoliko naslijeđenih osobina ličnosti, kao što su empatija, otvorenost i emocionalna stabilnost, pridonose izraženijoj interkulturalnoj kompetenciji (Bartol-Radić, 2006; Black, 1990; Bush i sur., 2001; Clarke/Hammer, 1995; Eubel-Kasper, 1997; Hannigan, 1990; Kiechl, 1997; Knapp, 1995; Kühlmann/Stahl, 1998). Interkulturalna se kompetencija može steći i procesom učenja, prolazeći kroz spoznaju utjecaja kulturnih razlika, kritičku refleksiju te praktično iskustvo (Bartol-Radić, 2006; Hofstede, 1994; Kiechl, 1997). Navedeni se proces naziva interkulturalno učenje i nije ograničeno samo na interkulturalne kontekste. Znanstvenici su, općenito, istog mišljenja da iskustvo u interkulturalnim situacijama igra važnu ulogu u interkulturalnom učenju. Prema Funke (1995), navedeno u Bartol-Radić (2006), to iskustvo naziva se interkulturalna interakcija, a ostali se, prema Denoux (1995), navedeno u Bartol-Radić (2006), koriste pojmom interkulturacije kako bi opisali proces interakcije između pojedinaca ili grupe iz različitih kultura.

Kako navodi Nicklas (1995), samo viđenje ljudi iz različitih kultura nije dovoljan preduvjet za razvoj interkulturalnih kompetencija. Interkulturalno učenje zahtjeva refleksiju individualnih i kolektivnih društvenih iskustava s ljudima iz drugih kultura, a ne samo kontakt (Brewer, 1996; Gaertner, Dovidio i Bachman, 1996; Otten, 2003). Pozitivne emocije i želja za učenjem pogoduju razvoju interkulturalne kompetencije (Amado, 1998; Bartol-Radić, 2006; Bittner, 1996; Getz/Laroche, 1996). Eubel-Kasper (1997), navedeno u Bartol-Radić (2006), ističe da je kritička refleksija o vlastitoj kulturi iznimno potrebna što podrazumijeva značajnu promjenu perspektive. Psiholozi općenito učenje definiraju kao stjecanje ili modifikacija reprezentacije okoline. Reprezentacije osobe o svijetu su njihova mentalna stanja koja uključuju ideje, koncepcije, uvjerenja, želje i znanja. Navedeno kombinira proces stjecanja i promjene učenja s reprezentacijom. Kultura značajno utječe na naše reprezentacije. Posebno snažno oblikuje naše poimanje ispravnog i pogrešnog, način na koji treba obavljati stvari te što smatramo prikladnim ponašanjem. Učenje kroz različite kulture ne znači mijenjanje vlastite kulture, već podrazumijeva razumijevanje da postoje alternativna gledišta i potreba za postizanjem kompromisa kako bi se ostvarile produktivne interakcije. Drugim riječima, prilagodba je situacijska i ovisi o obje kulture, vlastitoj i tuđoj (Amado, 1998; navedeno u Bartol-Radić, 2006). Interkulturalna kompetencija predstavlja dugoročnu promjenu u znanju (kogniciji), stavovima (emocijama) i vještinama (ponašanju) pojedinca, omogućujući produktivne i pozitivne interakcije s ljudima iz različitih kultura, kako na domaćem tako i na međunarodnom nivou. Ta kompetencija rezultat je

interkulturalnog učenja (Bennett, 1993; Dignes & Baldwin, 1996; Otten, 2003) i proizlazi iz susreta s razlikama koje dovode do emocionalne nestabilnosti, kognitivne iritacije i narušavanja vlastitog kulturnog svjetonazora.

Brojne su metode interkulturalnog treninga te su iste dokumentirane i objavljene u radovima. Brislin i Yoshida (1994) identificirali su četiri glavna cilja interkulturalnog treninga s kojima se većina autora slaže:

- pomaganje pojedincima u prevladavanju prepreka koje utječu na njihov osjećaj dobrobiti
- poticanje pojedinaca na izgradnju poštovanih i pozitivnih odnosa s ljudima u kulturi domaćina
- podrška pojedincima u izvršavanju zadataka vezanih uz njihov posao
- pomoć pojedincima u učinkovitom upravljanju stresom koji neizbježno prati interkulturalno iskustvo.

Drugim riječima, interkulturalni trening ima za cilj povećati razumijevanje ljudi o njihovim vlastitim i tuđim kulturama, oblikovati njihovu percepciju drugih kultura i poboljšati njihovu sposobnost učinkovite komunikacije s ljudima iz različitih kulturnih pozadina.

Dosadašnja istraživanja imala su za cilj razviti bolje razumijevanje interkulturalnog učenja u multinacionalnim organizacijama te su potvrdila postojeću literaturu o važnosti interkulturalne interakcije za interkulturalno učenje. Nadalje, istraženo je da interkulturalna interakcija objašnjava više od 50% interkulturalnog učenja, stoga se smatra najvažnijim, ali ne i jedinim faktorom u interkulturalnom učenju.

2.2.2.2. *Interkulturalna osjetljivost*

Jedna od ideja koja može pomoći u razvoju interkulturalne kompetencije je, kako ga Bennett (1986) naziva, razvojni model interkulturalne osjetljivosti. Bennett (1993) objašnjava da razvojni model pretpostavlja kontinuum sve veće sofisticiranosti u suočavanju s kulturnim razlikama, krećući se od etnocentrizma kroz faze prepoznavanja i prihvaćanja razlika, što nazivamo etnorelativizmom. Bennett-ov model objašnjava kako se kulturne razlike razumiju i ukazuje na strategije koje sprječavaju to razumijevanje. Model treba promatrati kao fenomenološki, u smislu da objašnjava subjektivno iskustvo s kulturnim razlikama, a ne samo njihovo objektivno ponašanje. S obzirom na to da je druga kultura sustav koji je organiziran jednako složeno kao i

naša vlastita kultura, ne možemo se držati statične vizije naše ili druge kulture. Umjesto toga, "kultura je akcija" (Bennett, 2001) i mi neprestano ponovno stvaramo naše svjetove kolektivnom akcijom. Kako Agar (1994), navedeno u Otten (2006), ističe kultura nije ono što neka grupa posjeduje, to je ono što vam se događa kada se susretnete s razlikama.

Osnovna ideja razvojnog model interkulturalne osjetljivosti je prijelaz s komunikacijske kompetencije unutar vlastite kulture na komunikacijsku kompetenciju između kultura. Pretpostavlja se da nijedna kultura nema prirodnu adaptivnu strategiju koja uključuje suočavanje s različitostima na složene načine, niti je to povijesno bila praksa. Kao rezultat toga, različitost se može naći u širokoj i neprecizno definiranoj perceptivnoj kategoriji. Ovakva situacija percepcije onemogućuje učinkovitu komunikaciju s ljudima iz različitih kultura i onemogućuje razumijevanje njihovih jedinstvenih stajališta. Razrađivanje kategorija za različitost omogućava kretanje s kontinuumu etnocentrizma prema etnorelativizmu, čime percepcija i iskustvo kulturnih razlika postaju jednako složeni kao i značajni događaji u vlastitoj kulturi. Interkulturalna osjetljivost je sposobnost da se ima složeniji osobni osjećaj različitosti. Razvoj interkulturalne osjetljivosti u ponašanje koje koordinira značenje kroz kulturne kontekste s više ili manje istom lakoćom kao što se koordinira unutar vlastite kulture poznat je kao interkulturalna komunikativna kompetencija. Empatija, odnosno sposobnost prikladnog ponašanja u različitim situacijama, i meta-koordinacija, odnosno "treće kulturne" situacije koje stvaraju korist iz kulturne raznolikosti, dva su značajna ponašanja interkulturalne osjetljivosti. Faze i pozicije razvojnog model interkulturalne osjetljivosti, prema Bennett (2017), osmišljene su u smislu temeljnih perceptivnih okvira u odnosu na različitost i specifičnih pitanja vezanih uz kulturnu raznolikost, koja su tipično povezana sa svakom fazom. Nazivi faza upućuju na ta pitanja, dok opisi iskustava svake faze prikazuju njihovu perceptivnu strukturu. Prve tri faze - negiranje, obrana i umanjivanje - pokazuju etnocentrizam jer se bave problemima povezanim s percepcijom vlastite kulture kao središnje za njihovu percepciju stvarnosti. Posljednje tri faze - prihvatanje, adaptacija i integracija - povezane su s etnorelativizmom i bave se problemima povezanim s percepcijom različitih kultura kao različitih okvira za razumijevanje stvarnosti. Napredovanje kroz ove faze nije osigurano te ovisi o sposobnosti pojedinca da komunicira izvan svog primarnog društvenog okruženja. Kada se prepozna ta potreba, ona se rješava izgradnjom složenijih perceptivnih sustava koji mogu rješavati sve složenije probleme suočavanja s kulturnim razlikama. Razvojni model interkulturalne osjetljivosti je univerzalan za sve kulture, kada se razviju složeniji

kao superiorne ili inferiorne, često okrivljujući kulturne razlike za društvene probleme. To može dovesti do pojednostavljenog idealiziranja ili naglašavanja egzotičnosti drugih kultura, dok su prema vlastitoj kulturi kritičniji na složeniji način. Organizacije mogu pokazivati ovu fazu obrane tako što veličaju svoje nacionalne kulturne korijene i trenutnu kulturu, ili podržavaju aktivnosti za nedominantne skupine temeljene na pojednostavljenim stereotipima. Kada je kontakt neizbježan, fokusiranje na razlike u moći može podržati polarizirane stavove ili obrnuta iskustva. Umanjivanje je pak proces u kojem se kulturne razlike zanemaruju u korist percipiranih sličnosti između sebe i drugih. To može dovesti do tolerancije, ali također može prikriti duboke kulturne razlike, zbog čega organizacije mogu preuveličavati prednosti jednakih mogućnosti i prikrivati privilegije dominantne kulture. Ovo može rezultirati povratkom pojedinaca i organizacija u etnocentričnu fazu obrane. Rješavanje ovog problema zahtijeva uravnoteženo prepoznavanje sličnosti i razlika, omogućujući uvažavanje kulturnih raznolikosti uz istovremeno naglašavanje jedinstva u raznolikosti. Ovakav pristup može pomoći pojedincima i organizacijama da učinkovitije upravljaju kulturnim razlikama. Prihvatanje kulturnih razlika omogućava pojedincima da prepoznaju i razumiju druge u složenim, ravnopravnim, ali različitim kontekstima. Ovo prihvatanje ne podrazumijeva slaganje, ali nije ni etnocentrično. Ljudi u fazi prihvatanja znatiželjni su o drugim kulturama, ali im je teško prilagoditi svoje ponašanje različitim kulturnim kontekstima. Organizacije često imaju strukturu za raznolikost i inkluziju, ali interkulturalna osjetljivost još uvijek nije potpuno integrirana. Izazov leži u usklađivanju kulturnog relativizma s etičnošću, jer ljudi mogu zauzeti naivan i paralizirajući stav. Adaptacija uključuje proces preuzimanja perspektive ili empatije, što znači doživljavanje svijeta kao da pripadate drugoj kulturi. Ovo zamišljeno sudjelovanje stvara osjećaj prikladnosti, što dovodi do autentičnog ponašanja u toj kulturi. Organizacije bi trebale imati fleksibilne politike i procedure koje omogućuju rad bez pretjeranog nametanja jedne kulture. Izazov adaptacije leži u postizanju autentičnosti, jer to uključuje proširenje definicije identiteta kako bi obuhvaćala globalnu i domaću raznolikost. Integracija uključuje usklađivanje autentičnog identiteta kako bi se održala kulturna raznolikost i razlike u komunikaciji. To omogućuje koordinaciju značenja i djelovanja na višoj razini, potičući međukulturne veze. Organizacije promiču koncept treće kulture, potičući međusobnu prilagodbu unutar multikulturalnih radnih timova, s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti.

2.2.2.3. Procjena interkulturalnih kompetencija

U posljednjih nekoliko godina mjerenje interkulture kompetencije postalo je sve prisutnije zbog sve veće važnosti koju ova tema dobiva na međunarodnoj sceni, ne samo u području upravljanja, već i u vladama i obrazovnim institucijama. Kao odgovor na ovu potrebu, razvijeni su različiti alati za procjenu te trenutno postoji mnogo zanimljivih instrumenata dizajniranih za evaluaciju interkulturalnih kompetencija. Među najpopularnijima navodimo sljedeće:

- IDI (eng. Intercultural Development Inventory) temeljen na Bennetovom modelu interkulture osjetljivosti, autora A. Fantini,
- AIC (eng. Assessment of Intercultural Competence),
- CCAI (eng. Cross-Cultural Adaptability Inventory), korišten za mjerenje stranog iskustva,
- BASIC (eng. Behavioural Assessment Scale for Intercultural Competence) dizajnirao Ruben za procjenu interkulture interakcije,
- OAI (eng. Overseas Assignment Inventory) za mjerenje stavova i atributa povezanih s interkulturalnom učinkovitosti i prilagodbom,
- CCAI (eng. Cross-Cultural Adaptability Inventory) stvorili Kelley i Meyer za interkulturalnu učinkovitost i raznolikost,
- INCA Projekt (eng. Intercultural Competence Assessment),
- ICSI (eng. Intercultural Sensitivity Inventory) autora Bhawuk i Brislin, usmjeren na mjerenje sposobnosti pojedinca da prilagodi ponašanje,
- ISI (eng. Intercultural Sensitivity Indeks) također temeljen na Bennetovom modelu osjetljivosti.

Ti su instrumenti obično dostupni uz određeni trošak bilo kojoj organizaciji ili pojedincu zainteresiranom za procjenu interkulture kompetencije. Pokušaj kategorizacije svih postojećih interkulturalnih kompetencija i razvijenih alata za njihovu procjenu predstavlja izazov, osobito kad se te kompetencije trebaju razvrstati unutar određenih dimenzija na temelju njihove prirode. Ipak, napravljeni su neki pokušaji koji mogu poslužiti kao zadovoljavajuća osnova za klasifikaciju u ovom istraživanju. U nastavku ćemo pružiti popis najčešće korištenih interkulturalnih kompetencija koje su identificirane kao relevantne za područje interkulturalne kompetencije.

Početni skup bitnih definicija na koje se pozivamo su one koje su razvijene unutar Skale za procjenu ponašanja za interkulturalnu kompetenciju (BASIC) autora Rubena (1976). Formulirao

je popis od sedam središnjih interkulturalnih kompetencije koje su značajno doprinijele konceptualizaciji pojmova. Prema Lustig i Koester (2006):

- Pokazivanje poštovanja - sposobnost pokazivanja poštovanja i pozitivnog odnosa prema drugoj osobi.
- Orijentacija na znanje - pojmovi koje ljudi koriste kako bi objasnili sebe i svijet oko sebe.
- Empatija - sposobnost ponašanja kao da razumijete svijet onako kako ga drugi doživljavaju
- Upravljanje interakcijom - vještina reguliranja razgovora
- Ponašanje u zadacima - ponašanja koja uključuju iniciranje ideja vezanih uz aktivnosti rješavanja problema u grupi
- Ponašanje u odnosima - ponašanja povezana s međuljudskom harmonijom i medijacijom
- Tolerancija na nejasnoće - sposobnost reagiranja na nove i nejasne situacije s malo vidljive nelagode.

Nadalje, istaknut ćemo i šest osnovnih interkulturalnih kompetencija INCA projekta.

INCA projekt (Procjena interkulturalnih kompetencija, eng. Intercultural Competence Assessment) jedna je od najistaknutijih nedavno razvijenih studija u području interkulturalne kompetencije. Ovaj projekt, koji je zapravo zbirka instrumenata za procjenu namijenjenih mjerenju interkulturalnih kompetencija i sposobnosti, sponzoriran je i financiran od strane Leonardo programa Europske komisije za cjeloživotno učenje u Ujedinjenom Kraljevstvu. Teorijska osnova instrumenta temelji se prvenstveno na radovima Kühlmanna i Stahla, Byrama i Boltena te drugih autora iz područja jezika, interkulturalne komunikacije i kulturne osviještenosti. Projekt je prvotno isproban i implementiran za inženjere zbog potrebe za kompetentnim menadžerima u vezi s interkulturalnim pitanjima. Program procjene fokusira se na mjerenje šest osnovnih interkulturalnih kompetencija: toleranciju na dvosmislenost, fleksibilnost u ponašanju, komunikacijsku osviještenost, otkrivanje znanja, poštovanje različitosti i empatiju. U ovom doktorskom radu oslonit ćemo se na pouzdane definicije ovih pojmova preuzete iz teorijskih okvira INCA projekta. INCA projekt razvrstava šest osnovnih kompetencija u tri razine prema stručnosti menadžera: osnovna, srednja i visoka. U nastavku navodimo definicije osnovnih kompetencija.

Tolerancija na dvosmislenost definira se kao sposobnost prihvaćanja neizvjesnosti i nedostatka jasnoće te sposobnost konstruktivnog suočavanja s istim. Tolerancija na dvosmislenost je ključna u interakcijama s ljudima iz drugih kultura jer omogućuje prihvaćanje nesigurnosti i nedostatka jasnoće. To omogućava pojedincima pronalaženje rješenja za probleme koji mogu nastati, dok ujedno uživaju u iskustvu različitosti. Osobe s niskom tolerancijom na nejasnoće mogu smatrati nestrukturirane i dvosmislene situacije neugodnima i prijetecima, dok one s visokom tolerancijom vide nejasnoće kao pozitivan izazov i zainteresirane su za konstruktivno upravljanje takvim situacijama. Oni mogu uzeti u obzir više perspektiva i ciljeva, pronaći rješenja koja zadovoljavaju sve uključene strane te održati smirenost u nejasnim situacijama.

Fleksibilnost u ponašanju je sposobnost prilagodbe vlastitog ponašanja različitim zahtjevima i situacijama. Interkulturalna kompetencija je ključna za učinkovitu komunikaciju i razumijevanje s ljudima iz različitih kultura. Ona podrazumijeva fleksibilnost i prilagodljivost prema očekivanjima i normama okoline. Ljudi s visokom razinom fleksibilnosti u ponašanju sposobni su koristiti širok raspon ponašanja u različitim situacijama, čak i kada njihovo ponašanje ne izaziva očekivane reakcije. Nasuprot tome, osobe s niskom fleksibilnošću često se ponašaju jednolično i ne razmatraju alternativne pristupe. Osobe s visokom fleksibilnošću u ponašanju motivirane su stalno pratiti učinke svog ponašanja i prilagođavati ga specifičnim situacijama. One mogu prepoznati diskretne signale i prema njima prilagoditi svoje ponašanje. U interkulturalnim situacijama, ove osobe mogu usvojiti ponašanje drugih ako procijene da je njihovo vlastito ponašanje neprikladno.

Komunikacijska osviještenost odnosi se na sposobnost prepoznavanja različitih jezičnih konvencija i vještina stranog jezika te njihovih učinaka na komunikacijske procese. Ona također uključuje pregovaranje o pravilima koja su prikladna za interkulturalnu komunikaciju. Interkulturalna komunikacija često nailazi na izazove zbog različitih jezičnih konvencija i značenja povezanih s određenim terminima i namjerama. Ovi izazovi postaju još izraženiji pri korištenju stranih jezika, kada ljudi mogu imati poteškoća s pravilnim izražavanjem ili tumačenjem namjera. Komunikacijska osviještenost usmjerena je na prepoznavanje i prilagođavanje različitim konvencijama, procjenu situacije i potencijalnog utjecaja vlastitog ponašanja te suočavanje s poteškoćama koje proizlaze iz nedovoljnog poznavanja stranog jezika. Ona uključuje korištenje metakomunikacijskih strategija, kao što su spominjanje problema sa značenjem riječi, namjerama govornika, uvjetima diskursa, traženje pojašnjenja ili davanje povratnih informacija. Komunikacijski profesionalci spremni su odgoditi trenutne procjene kada

se suoče s različitim jezičnim konvencijama, posjeduju znanje o različitim konvencijama i razinama stranih jezičnih kompetencija te mogu graditi i testirati hipoteze o različitim konvencijama i odgovarajućim razinama jezika.

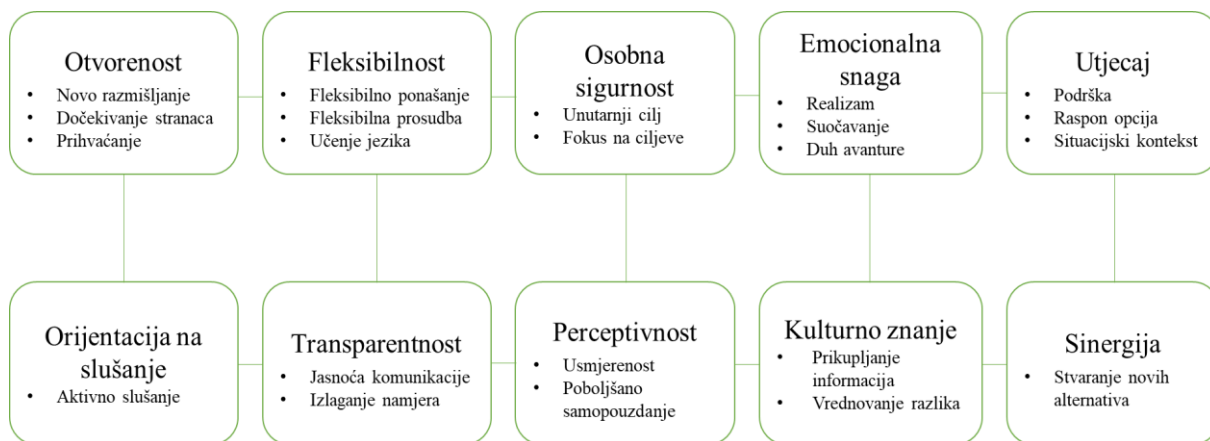
Vještina otkrivanja znanja definirana je kao sposobnost stjecanja novih spoznaja o kulturi i kulturnim praksama te sposobnost djelovanja koristeći to znanje, stavove i vještine u uvjetima stvarne komunikacije i interakcije u stvarnom vremenu. Otkrivanje znanja je ključno u interakciji s ljudima iz različitih kultura, jer nije uvijek moguće predvidjeti gdje i kako će se ljudi naći u nepoznatim situacijama. Ljudi trebaju stjecati nova znanja i integrirati ih s onim što već znaju, kao i promatrati kako se ljudi iz drugih kultura ponašaju u skladu sa svojim temeljnih uvjerenjima, vrijednostima i ponašanjima. Ljudi često stvaraju očekivanja na temelju prethodnog znanja, kao što su dob, spol, etnička pripadnost i društvena klasa. U interakcijama bez fizičkog kontakta, tragovi poput papira i pisanja također mogu dovesti do očekivanja. Međutim, važno je biti svjestan razlika i uobičajenih prepreka za razumijevanje te razviti vještine postavljanja prikladnih pitanja. Ljudi trebaju biti motivirani učiti o drugim kulturama, stjecati nova znanja i koristiti ta znanja u stvarnoj komunikaciji i interakciji u stvarnom vremenu. Također trebaju koristiti vještine poput postavljanja pitanja i tumačenja dokumenata kako bi iznjedrili pojmove i vrijednosti, identificirali značajne reference i iskoristili javne i privatne institucije koje olakšavaju kontakt s drugim zemljama i kulturama.

Poštovanje različitosti očituje se kroz znatiželju i otvorenost. Važno je biti spremni preispitati uvjerenje o prirodnosti vlastite kulture i vjerovati u inherentne vrijednosti drugih kultura. Interkulturalna kompetencija podrazumijeva stav otvorenosti prema interakciji s ljudima iz različitih kultura, što zahtijeva sposobnost prilagođavanja vlastitih vrijednosti, uvjerenja i ponašanja. To uključuje razumijevanje kako drugi izgledaju iz perspektive nekoga tko nije iz njihove kulture, što je ključno za uspješnu komunikaciju i postizanje zajedničkih ciljeva. Komunikacija često uključuje stvaranje zajedničkog razumijevanja o određenoj temi, ali razumijevanje različitih kultura može biti izazovno zbog njihovih različitih uvjerenja, vrijednosti i ponašanja. Uspjeh ovisi o dvjema stvarima: sposobnosti da se udaljimo od vlastite kulture i prihvaćanju da su tuđi načini njima prirodni. Motivacija uključuje odustajanje od vlastitih pretpostavki i traženje novih znanja od drugih, dok znanje i vještine uključuju kritičku procjenu logike sustava uvjerenja, vrijednosti i ponašanja. Ponašanje uključuje aktivno traženje

perspektiva i procjena drugih te njihovo uspoređivanje s dominantnim pogledima u vlastitom društvu.

Empatija je sposobnost stavljanja sebe u perspektivu druge osobe, razumijevanja njezinih stavova, motiva, načina razmišljanja i osjećaja. Empatični ljudi mogu se povezati s osjećajima, sklonostima i načinima razmišljanja drugih te na njih primjereno reagirati. Empatija je ključna za uspješnu interkulturalnu komunikaciju jer uključuje razumijevanje i poštivanje ideja, osjećaja i namjera drugih. Empatične osobe mogu opisati osjećaje drugih, pažljivo ih promatrati i razumjeti njihove emocije. Također mogu prepoznati sličnosti i razlike u vlastitim osjećajima i mislima te analizirati učinke različitih perspektiva na međusobno razumijevanje. Empatične osobe motivirane su za usvajanje perspektiva drugih, posjeduju znanje i vještine te pokazuju interes za razumijevanje osjećaja i percepcija drugih. Također analiziraju vlastite postupke, uzimajući u obzir perspektive drugih i izbjegavajući da ih povrijede. Dakle, empatija je neophodna za uspješnu interkulturalnu komunikaciju i razumijevanje nijansi različitih kultura.

Još jedan značajan izvor praktičnih definicija jest i tvrtka World – Work, sa sjedištem u Londonu, koja je kreirala sveobuhvatan okvir od deset ključnih kompetencija od kojih svaka uključuje specifične komponente (Slika 6.). Ovaj okvir pruža vrijedne informacije iz stvarnog poslovanja svijeta kako bi se olakšala konceptualizacija interkulturalne kompetencije. Tvrtka navodi da su navedene kompetencije rezultat različitih područja istraživanja te da su konsolidirane u jednu cjelinu interkulturalnog znanja.



Slika 6. Okvir interkulturalne kompetencije tvrtke World – Work

Izvor: Izrada autora prema Spencer-Oatey i Franklin (2009)

Prema Deardorff (2004), navedeno u Fantini (2009), uzimanje u obzir nekoliko ključnih elemenata može značajno poboljšati kvalitetu procjene:

- Koji je cilj, odnosno zašto evaluirati?
- Ciljana publika; tko će biti testiran?
- Jasno razumijevanje uspješnih ishoda; koji se ishodi procjenjuju?
- Primjena odgovarajućih evaluacijskih tehnika i instrumenata u skladu s ciljevima učenja
- Postupak evaluacije
- Karakteristike korištenih testova; njihova valjanost i pouzdanost
- Sprječavanje pristranosti; vanjske smetnje
- Dobivanje reprezentativnih i raznolikih uzoraka

Razvoj brojnih novih evaluacijskih metodologija, uključujući i procjenu izvedbe, učenje kroz postignuće i procjenu ishoda, danas omogućava postizanje i održavanje visoke kvalitete evaluacije. Prema Deardorff (2009) procjena interkulturalne kompetencije izazovan je zadatak koji zahtijeva pažljivu provedbu. Proces uključuje definiranje interkulturalne kompetencije, postavljanje jasnih ciljeva i mjerljivih zadataka. Ključno je uključiti druge članove tima za procjenu kako bi se osigurao sveobuhvatan pristup. Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na precizno definiranje razina interkulturalne kompetencije te pokazatelja koji označavaju ovu kompetenciju. Procjena je od ključne važnosti za učenje i razvoj, a njezin uspjeh ovisi o pažljivom postavljanju temelja za značajnu i učinkovitu procjenu.

Najznačajniji doprinos konceptualnom napretku interkulturalne kompetencije proizlazi iz Klempove analize integracije kompetencija. Prema Klemp (1979), navedeno u Landis i Brislin (1983), model kompetencije predstavlja funkcionalno grupiranje različitih kompetencija koje se međusobno nadopunjuju i često pojavljuju zajedno kada se pokazuje učinkovito izvođenje. Složenost kriterija učinkovitosti određuje koliko je kompetencija potrebno. Trajne generičke kompetencije, poput kognitivnih vještine, interkulturalnih vještina, motiva i samosvijesti, usmjeravaju, strukturiraju i omogućuju učinkovito ponašanje u različitim okolnostima, iako pojedinac može djelovati u skladu s različitim modelima kompetencija.

Za procjenu interkulturalne kompetencije, važno je da pojedinci s različitim stupnjevima tih generičkih kombinacija kompetencija mogu i dalje proizvesti funkcionalno identične ishode ponašanja. Operativni ishod, odnosno ishod koji utječe na okolinu, tako postaje kriterij učinkovitosti, a ne reaktivni ishod, koji je odgovor na unaprijed određeni uvjet. Nadalje, određene kompetencije mogu se integrirati u dinamične modele kompetencija koji su općenitiji od drugih, što može poboljšati učinkovitost ostalih kompetencija i nadoknaditi njihove nedostatke (Klemp, 1979). Alternativne i vjerojatno korisnije definicije i procjene interkulturalne kompetencije proizlaze iz koncepta funkcionalno sličnih ciljeva ponašanja koji se ocjenjuju prema vanjskim referentnim kriterijima. Ovim modelom naglasak bi se premjestio s identificiranja poželjnih osobina pojedinca, često bez razlikovanja između generičkih i specifičnih razina, na povezivanje tih osobina s željenom izvedbom. Umjesto toga, analiza vještog interkulturalnog ponašanja uključivala bi zaključivanje kombinacije komplementarnih sposobnosti koje međusobno olakšavaju, jačaju i unapređuju jedna drugu u postizanju željenih rezultata. Ovo bi potpuno preokrenulo tradicionalno razmišljanje o interkulturalnoj kompetenciji i dovelo do značajnog poboljšanja njezinog razumijevanja i primjene u praksi. Odabir i obuka za interkulturalni rad mogli bi se promijeniti zahvaljujući korisnosti ovakvog promišljanja o koncepciji interkulturalne kompetencije.

2.3. Razumijevanje interkulturalne kompetencije u sportskim organizacijama

S obzirom na sve izraženije društvene razlike, ljudi nastoje očuvati i unaprijediti svoj identitet i društveni status. Ova težnja za očuvanjem društvenog identiteta potvrđuje činjenicu da, iako čovječanstvo postaje sve povezanije, kulturne posebnosti ostaju prisutne. U kontekstu navedenih obrazaca društvenog razvoja, prepoznavanje društvenih karakteristika postaje ključno za međusobno razumijevanje i postizanje zajedničkog priznanja u poslovnom okruženju. Prema ranijim istraživanjima, utjecaj kulture vidljiv je na svim razinama; što je društveno okruženje neke organizacije raznolikije, to su izraženije društvene razlike. Ovo dovodi do povećanih komunikacijskih prepreka i zahtijeva veću razinu interkulturalnih kompetencija osoba na vodećim pozicijama.

U sportskim organizacijama, interkulturalna kompetencija igra posebnu ulogu zbog prirode sporta koji okuplja ljude iz različitih kulturnih pozadina. Sport često nadilazi nacionalne i

kulturne granice, stvarajući platformu za interakciju među različitim kulturama. Upravljanje ovim kulturnim različitostima ključno je za uspjeh sportskih timova i organizacija. Vodeći menadžeri u sportskim organizacijama moraju razviti duboko razumijevanje kulturnih razlika kako bi mogli učinkovito komunicirati i surađivati s članovima tima, trenerima i drugim dionicima.

Interkulturalna kompetencija u sportskim organizacijama uključuje nekoliko ključnih elemenata. Prvi je svijest o vlastitoj kulturi i kulturnim predrasudama. Menadžeri moraju biti svjesni kako njihova vlastita kulturna pozadina utječe na njihove percepcije i ponašanja. Drugi element je razumijevanje i poštivanje drugih kultura. To uključuje učenje o različitim kulturnim običajima, vrijednostima i komunikacijskim stilovima te prilagođavanje vlastitog ponašanja kako bi se izbjegli nesporazumi. Treći element je razvoj vještina interkulturalne komunikacije. Ovo uključuje ne samo verbalnu komunikaciju, već i neverbalne signale, aktivno slušanje i empatiju. Menadžeri moraju biti sposobni prilagoditi svoj stil komunikacije kako bi se učinkovito povezali s ljudima iz različitih kulturnih pozadina. Četvrti element je fleksibilnost i prilagodljivost. U sportskim organizacijama, situacije se brzo mijenjaju i menadžeri moraju biti sposobni brzo prilagoditi svoje pristupe i strategije kako bi zadovoljili potrebe različitih kulturnih konteksta. Na kraju, interkulturalna kompetencija također uključuje sposobnost rješavanja sukoba. Kulturne razlike često mogu dovesti do nesporazuma i sukoba, a menadžeri moraju biti vješti u prepoznavanju i rješavanju tih situacija na način koji je osjetljiv na kulturne različitosti. To zahtijeva strpljenje, diplomaciju i sposobnost pregovaranja.

Bovée i Thill (1992) u svojoj knjizi *Business communication today* govore o dva moguća pristupa u trenucima kad se suočimo s potrebom ili željom za učenje o drugoj kulturi. Prvi pristup jest taj da naučimo što više možemo; jezik, kulturnu pozadinu, povijest te društvena pravila kulture kojom se očekujemo baviti dok je drugi pristup usmjeren na razvijanje općih vještina koje nam pomažu da se prilagodimo bilo kojoj drugoj kulturi. Uz navedeno, ističu preveliku generalizaciju kao nedostatak te smatraju da je smisao u stjecanju korisnih općih informacija uz istovremeno zadržavanje otvorenosti prema varijacijama i individualnim razlikama. Opći razvoj interkulturalnih kompetencija posebno je koristan u komunikaciji s ljudima iz raznih kultura ili supkultura. Među vještinama koje je potrebno naučiti, ističu sljedeće (Bovée i Thill, 1992:571):

- Preuzimanje odgovornosti za komunikaciju
- Suzdržavanje od osude
- Pokazivanje poštovanja

- Empatija
- Toleriranje nejasnoća
- Promatranje izvan granica
- Prepoznavanje vlastitih kulturnih predrasuda
- Biti fleksibilan
- Slanje jasnih poruka
- Preuzimanje rizika
- Povećanje kulturne osjetljivosti
- Bavljenje pojedincima

Razvijanje interkulturalne kompetencije u sportskim organizacijama nije samo korisno, već je i nužno za postizanje dugoročnog uspjeha. Kako se svijet sporta nastavlja globalizirati, sposobnost upravljanja kulturnim različitostima postat će sve važnija. Organizacije koje prepoznaju i ulažu u razvoj interkulturalnih kompetencija svojih zaposlenika bit će bolje pripremljene za suočavanje s izazovima i iskorištavanje prilika u globalnom sportskom okruženju.

2.4. Spremnost na promjene unutar organizacije

Zbog sve dinamičnijih okruženja, organizacije se neprestano suočavaju s potrebom za provođenjem promjena u strategijama, strukturi, procesu i kulturi. Brojni su čimbenici koji utječu na učinkovitost provedbe organizacijskih promjena. Jedan od takvih čimbenika je spremnost na promjene.

Pojam spremnosti na promjene dijelom je potekao od ranih istraživanja o organizacijskim promjenama koja su 1965. godine proveli Schein i Bennis. Međutim, smatra se da njegovo teorijsko utemeljenje započinje tek u trenucima prvih istraživanja otpora prema promjenama. Dakle, kako navodi Walinga (2008), teorijska osnova za spremnost na promjene započinje istraživanjima o „stvaranju spremnosti“ smanjenjem „otpora prema promjenama“. Armenakis i Harris (2002) smatraju da je najveći izazov promjene u uobičajenoj pretpostavci da zaposlenike treba pripremiti za promjene koje su neizbježne unutar organizacije.

Spremnost na promjene, u najjednostavnijem obliku, označava stanje pripremljenost. To podrazumijeva imati sklonost i sposobnost za brzo djelovanje i prilagođavanje. Prema Walingi (2008), spremnost na promjene odnosi se na mentalnu i fizičku spremnost za događaj ili inicijativu. Prema navedenom, spremnost na promjene možemo tumačiti kao psihološko stanje voljnosti i sklonosti reagiranju na određenu promjenu. Većina modela spremnosti na promjene naglašava važnost stvaranja svijesti o potrebi za promjenom te podržavanje percipirane sposobnosti ljudi za promjenama. Ideja spremnosti na promjene je relativno nov koncept u organizacijskom kontekstu kojeg su u posljednja dva desetljeća intenzivno istraživali znanstvenici iz područja menadžmenta i ljudskih odnosa. Neki od istaknutih istraživača koji su svojim radom doprinijeli ovom području su Armenakisa i Holta (1993), Ferlie i Shortell (2001), Hayes (2005), Madsen (2005), Prochaska i sur.(1997), Rafferty i Simons (2006), Soparnot (2010) te Susanto (2008). Upravo je kroz posljednja dva desetljeća došlo do brzih promjena u organizacijskim strukturama, procesima i kulturi. Sve veća važnost koncepta spremnosti na promjene unutar organizacije povezana je s činjenicom da su tradicionalne, hijerarhijske i restriktivne strukture zamijenjene fleksibilnijima, usmjerenima na timski rad te su organizacijske prakse postale sve ovisnije o tehnologijama (Vallejao - Garcia, 2012). U tom smislu, organizacije su odlučne postati manje administrativne i više poduzetničke u nastojanju da se prilagode promjenama. Navedeno potiče organizacije na brzo djelovanje; razvijanje sposobnosti kontinuiranog prilagođavanja novim strukturama. Nadler, Shaw, Walton i dr. (1995) smatraju da se organizacijska spremnost za promjene odnosi na sposobnost učinkovitog reagiranja na promjene koje osnažuju okruženje uz osiguranje da svi aspekti organizacije, uključujući rad, ljude, strukturu i kulturu, ostanu usklađeni.

Soparnot (2010), navedeno u Vallejao – Garcia (2012), definira koncept spremnosti na promjene kao sposobnost organizacije da kontinuirano proizvodi različite skladne odgovore na evolucije okruženja te da učinkovito provede prijelaz uzrokovan takvim aspektima unutar organizacije. Za Weinerja (2009) se spremnost organizacije odnosi na posvećenost članova organizacije promjenama i njihovu učinkovitost u provedbi promjena. Navedena definicija slijedi uobičajeno korištenje termina spremnosti kao stanja psihološke i ponašajne pripremljenosti za djelovanje (voljnost i sposobnost). Posvećenost promjenama odnosi se na zajedničku odlučnost članova organizacije da slijede akcijske planove uključene u provedbu promjena. Naglašava se odlučnost kao bitna osobina jer provedba složenih organizacijskih promjena uključuje kolektivno djelovanje skupine ljudi od kojih svatko doprinosi naporima provedbe. Dakle, Weiner (2009)

tvrdi da je spremnost organizacije na promjene uvjetovana intenzitetom kojim članovi cijene promjenu i procjenjuju tri ključna elementa koja određuju njezinu sposobnost za provedbu, a to su: potrebe zadatka, dostupnost resursa te situacijske okolnosti. Lewin (1951) pristupa definiciji spremnosti na promjene kroz svoju koncepciju tri faze. Prvo odmrzavanje, što podrazumijeva narušavanje ravnoteže snaga koje održavaju trenutnu stabilnost cilja promjene, zatim pomicanje cilja promjene na novu razinu te u konačnici ponovno zamrzavanje, uspostavljajući novu ravnotežu snaga nakon promjene. Prvi je korak posebno važan za razmatranje spremnosti, jer nagovještava stav usmjeren prema prihvatanju novih izazova. To zahtijeva mentalno stanje otvorenosti koje omogućava reafirmaciju promjene. Literatura o organizacijskom razvoju prvenstveno naglašava planiranu, sveobuhvatnu promjenu na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini. Prema Jonesu i sur. (2005), organizacijska spremnost za promjene uključuje motivaciju i voljnost zaposlenika, a također se odnosi na koncept oblikovanja sposobnosti, gdje se elementi poput znanja, vještina i sposobnosti organizacije integriraju za uspješnu provedbu promjena.

Pojam spremnosti za promjenu može se definirati kao stupanj do kojeg zaposlenici imaju pozitivne stavove o potrebi za organizacijskom promjenom (tj. prihvatanje promjena), kao i stupanj do kojeg zaposlenici vjeruju da će takve promjene vjerojatno imati pozitivne implikacije za njih same i za širu organizaciju. Dakle, ističe se jasna potreba za uzdizanjem važnosti pojedinca tijekom organizacijskih promjena. Spremnost pojedinca na promjene uvjetovana je njihovim osobnim, intrinzičnim uvjerenjem da je promjena potrebna. Promjene se obično prepoznaju kao potrebne kad okolnosti ne funkcioniraju optimalno ili u želji za postizanjem željenog ishoda. Upravljanje promjenama je izazovan zadatak jer obuhvaća ne samo tehničke dimenzije promjena, već i osobitosti ljudi uključenih u proces. „Važnost spremnosti na organizacijske promjene leži u njezinu potencijalnu da utječe na strategiju koja se koristi tijekom procesa promjene“ (Armenakis i sur.,1993). Koncept spremnosti na promjene zahtijeva ispitivanje socijalnih, emocionalnih i psiholoških aspekata kao važnih determinanti.

U svom su istraživanju o organizacijskim promjenama, Beckard i Harris (1987) istraživali povezanost između spremnosti na promjene i sposobnosti transformacije. Tvrdili su da je imperativno utvrditi stupanj pripremljenosti zaposlenika na promjene, što je zapravo procjena njihovih stavova prema događaju promjene. Tvrdili su, također, da bi se uz stavove uključenih

zaposlenika trebala procijeniti i sposobnost organizacije da učinkovito upravlja prilagodbama. Ističu da se, za razliku od spremnosti na promjene, koja se po njima odnosi na motivaciju i voljnost zaposlenika, sposobnost transformacije odnosi na kolektivno znanje, vještine i sposobnosti organizacije za provedbu bitnih preduvjeta za uspješnu provedbu promjena.

Sposobnost upravljanja promjenama i potreba za donošenjem brzih i odgovarajućih odluka o njihovoj provedbi postale su izuzetno izazovne za menadžere tijekom posljednjih nekoliko godina. Štoviše, put prema provedbi bilo koje organizacijske promjene u velikoj mjeri određuje spremnost na promjene pojedinaca koji su uključeni u proces. Bez obzira jesu li menadžeri ili zaposlenici, pojedinci su uključeni i, do određene mjere, odgovorni za uspjeh nove faze. Važno je napraviti razliku između organizacijske spremnosti za promjene i individualne spremnosti za promjene. Organizacijska spremnost za promjene odnosi se na klimu organizacije u cjelini, uključujući misiju i koheziju, dok se individualna spremnost za promjene bavi više osobnim atributima, ponašanjem i emocijama zaposlenika, kao i socijalnim i kognitivnim karakteristikama ljudi. Armenakis, Harris i Mossholder (1993) zaključuju da je individualna potreba za promjenom povezana s prilikom za sudjelovanje u samom procesu promjene.

2.4.1. Model spremnosti na promjene

Model spremnosti je konceptualni okvir koji se koristi za procjenu i poboljšanje pripremljenosti organizacije za promjene. On ocjenjuje različite čimbenike koji utječu na sposobnost organizacije da uspješno provede promjene, bilo da su one strateške, operativne ili kulturne. Model spremnosti pomaže identificirati snage i slabosti u trenutnom stanju organizacije te vodi razvoju strategija za poboljšanje spremnosti na promjene.

Ključne komponente modela spremnosti obično uključuju predanost vodstva (stupanj u kojem vođe podržavaju i predani su inicijativi za promjene), angažman zaposlenika (razina uključenosti i entuzijazma zaposlenika prema promjenama), komunikaciju (učinkovitost komunikacijskih strategija u prenošenju vizije i procesa promjene), resurse (dostupnost financijskih, ljudskih i tehnoloških resursa potrebnih za provođenje promjena), obuku i razvoj (programi i mogućnosti za zaposlenike s ciljem stjecanja vještina i znanja potrebnih za promjene), organizacijsku kulturu (stupanj u kojem postojeća kultura podržava ili ometa proces promjene) te povijest promjena (prošlost organizacije u vezi s promjenama i njihov utjecaj na sadašnje stavove i ponašanja). Teorijska osnova modela spremnosti često se oslanja na nekoliko ustaljenih teorija i okvira u

organizacijskom ponašanju, psihologiji i upravljanju promjenama. Neke od ključnih teorija uključuju i gore već spomenuti Lewinov model upravljanja promjenama. Navedeni model naglašava potrebu za stvaranjem svijesti i spremnosti na promjene prije njezine provedbe, a zatim učvršćivanje promjene kako bi postala trajna. Kotterov model pruža korak po korak pristup vođenju promjena, počevši od stvaranja osjećaja hitnosti do konsolidacije dobitaka i ukorjenjivanja novih pristupa u kulturi. Ističe važnost vodstva i vizije u procesu promjene. ADKAR model (skraćeno od eng. Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) fokusira se dakle na pet temeljnih elemenata uspješne promjene, a to su svijest, želja, znanje, sposobnost i učvršćivanje. Koristi se za identifikaciju i rješavanje specifičnih prepreka za promjenu na individualnoj razini. Nadalje, teorijska osnova modela spremnosti oslanja se i na teoriju planiranog ponašanja te socijalno-kognitivnu teoriju. Teorija planiranog ponašanja tvrdi da je ponašanje pojedinca određeno njegovom namjerom da izvrši to ponašanje, koje je pod utjecajem stavova, subjektivnih normi i percipirane kontrole ponašanja. Ova teorija pomaže u razumijevanju spremnosti i otpora zaposlenika prema promjenama. Socijalno-kognitivna teorija, razvijena od strane Alberta Bandure, naglašava ulogu opažajnog učenja, socijalnih iskustava i recipročnog determinizma u promjeni ponašanja. Naglašava važnost samoučinkovitosti u kontekstu organizacijske promjene.

Integriranjem svih navedenih teorija, model spremnosti može pružiti sveobuhvatan okvir za procjenu i poboljšanje sposobnosti organizacije da uspješno usmjerava i provodi promjene. U daljnjem tekstu, objasniti će se model za stvaranje spremnosti na promjene kojega predlažu Armenakis, Harris i Mossholder.

2.4.1.1. Model spremnosti na promjene prema Armenakis, Harris i Mossholder

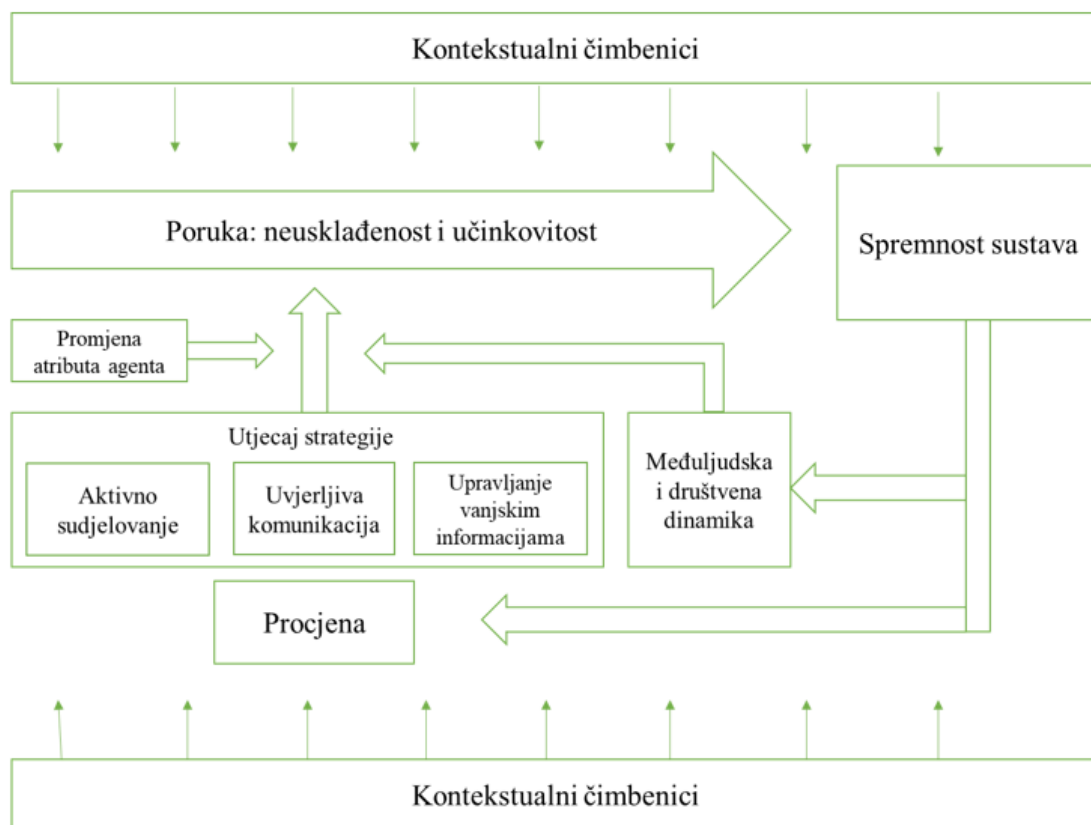
Prema navedenim autorima, primarni mehanizam za stvaranje spremnosti na promjene među članovima organizacije je poruka o promjeni. Općenito, poruka o spremnosti trebala bi uključivati potrebu za promjenom, odnosno razliku između željenog krajnjeg stanja (koje mora biti prikladno za organizaciju) i trenutnog stanja te individualnu i kolektivnu učinkovitost (percipiranu sposobnost za promjenu) strana koje su pogođene naporima za promjenu. Poruka bi trebala biti u skladu s relevantnim kontekstualnim čimbenicima, poput povećane konkurencije, promjena u vladinim propisima i depresivnih ekonomskih uvjeta. Također, poruka bi trebala komunicirati gdje se organizacija trenutno nalazi, gdje želi biti i zašto je to krajnje stanje prikladno. Učinkovitost je drugi aspekt poruke, koji se može koristiti za utjecaj na obrasce razmišljanja, djelovanja i emocionalnu pobuđenost. Učinkovitost je percipirana sposobnost

prevladavanja razlike i utječe na obrasce razmišljanja, djelovanja i emocionalnu pobuđenost. U stvaranju spremnosti, bitno je komunicirati uočljivu razliku i ojačati učinkovitost članova organizacije u vezi s predloženim promjenama kako bi se smanjila ta razlika.

Napor za stvaranje spremnosti uključuje uvjeravanje pojedinaca da promijene svoja uvjerenja, stavove i namjere na temelju učinkovitosti poruke. Pokretač promjene mora razumjeti razliku između individualne i kolektivne spremnosti te kolektivne interpretacije poruke. Ovo razumijevanje može se olakšati integracijom literature o kolektivnom ponašanju, društvenoj obradi informacija i masovnim komunikacijama. Intervencije za stvaranje spremnosti na promjenu imaju za cilj mobilizirati kolektivnu podršku izgradnjom i oblikovanjem svijesti među članovima organizacije o problemima organizacije. Društvena interpretacija poruke je ključna, a utjecaj bilo koje poruke koju generira pokretač promjene oblikuje se ovom društvenom razmjenom. Prema DeFleur i Ball-Rokeach (1989), navedeno u Armenakis i sur.(1993), tri su teorije koje nude uvid u društvenu dinamiku u intervencijama za stvaranje spremnosti: teorija individualnih razlika, društvene diferencijacije i društvenih odnosa. Teorija individualnih razlika sugerira da se individualni odgovori mogu razlikovati zbog različitih kognitivnih struktura, dok teorija društvene diferencijacije sugerira da je odgovor na utjecaj određen kulturnim ili subkulturnim članstvom. Teorija društvenih odnosa sugerira da odgovori na utjecaj ovise o mreži odnosa koje pojedinci imaju, posebno o utjecaju lidera mišljenja.

Pokretač promjene može utjecati na spremnost članova organizacije za promjenu primjenom dvije strategije: uvjerljive komunikacije (usmene i pisane), aktivnog sudjelovanja i upravljanja vanjskim izvorima informacija. Uvjerljiva komunikacija je primarno izvor eksplicitnih informacija o razlici i učinkovitosti, dok aktivno sudjelovanje uključuje prilike za članove organizacije da uče kroz vlastite aktivnosti. Uspjeh u malim naporima može generirati učinkovitost u provedbi promjena potrebnih za velike promjene. Dakle, pokretač promjene može koristiti uvjerljivu komunikaciju, aktivno sudjelovanje i upravljanje vanjskim izvorima informacija kako bi povećao spremnost članova organizacije za promjenu. Korištenjem ovih strategija, može učinkovito komunicirati i upravljati informacijama kako bi stvorio učinkovitiji i uspješniji napor za promjenu. Armenakis i sur. (1993) navode da učinkovitost strategija utjecaja ovisi o pokretaču promjene koji ih provodi. Nadalje, ukoliko su atributi poput vjerodostojnosti, pouzdanosti, iskrenosti i stručnosti nepovoljni, sposobnost pokretača da stvori spremnost na promjene bit će otežana. Procjena spremnosti ključna je za usmjeravanje napora izgradnje spremnosti. Uključuje procjenu percipirane razlike i učinkovitosti ciljne skupine. Metodologije

uključuju upitnike, intervjuje i promatranja. Pouzdanost i valjanost su važni, ali procjena može biti namijenjena otkrivanju umjesto potvrđivanja. Pravilno provedene procjene mogu otkriti potrebu za intenziviranjem napora, korištenjem dodatnih strategija i pružanjem uvida za modifikaciju. Na Slici 4. prikazan je shematski prikaz modela spremnosti na promjene prema Armenakis, Harris i Mossholder.



Slika 7. Shematski prikaz modela spremnosti na promjene

Izvor: Izrada autora prema Armenakis, Harris i Mossholder (1993)

3. Model istraživanja kompetencija

Interkulturalna kompetencija postala je važan konstrukt u sve globaliziranijem svijetu gdje se pojedinci, posebice u sportu, susreću s ljudima drugačijih kulturnih svjetonazora. Razni znanstvenici uložili su značajne napore u razvoju teorijskih modela koji opisuju znanja, stavove i vještine koje bi bile neophodne za učinkovito interkulturalno angažiranje. U nastavku će biti predstavljeno sedam modela interkulturalne kompetencije te će se analizom istih otkrivati zajedničke teme i važne komponente koje doprinose sveobuhvatnom razumijevanju interkulturalne kompetencije. Pojedine su kompetencije uključene i u predloženi istraživački model. Sedam modela je predstavljeno sekvencijalno, počevši od najranijih i završavajući s najnovijim kako je navedeno u literaturi.

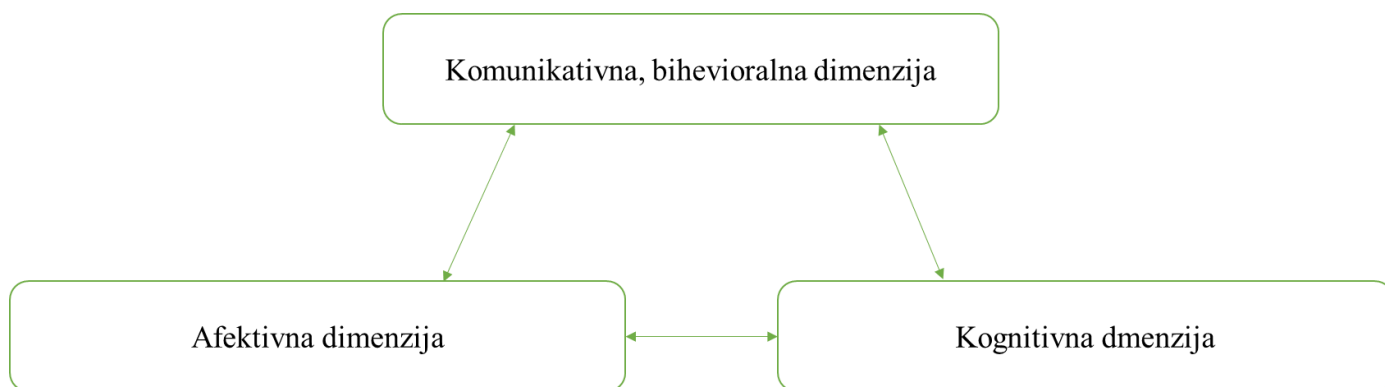
3.1. Modeli interkulturalne kompetencije

3.1.1. Gertsen-in model interkulturalne kompetencije

Prvi model koji ćemo opisati je model Martine Cardel Gertsen iz 1990. godine. Gertsen svojim istraživanjem integrira teorijske i empirijske nalaze kako bi pružila sveobuhvatno razumijevanje faktora koji utječu na uspjeh iseljenika. Gertsen (1990) identificira tri glavne dimenzije interkulturalne kompetencije: afektivnu, kognitivnu i komunikativnu. Svoje istraživanje započinje raspravom da se interkulturalna kompetencija temelji na razumijevanju kulture kao koda ili stvaranja značenja koje stoji iza skupine ljudskih bića (Geertz, 1973).

Svaka od navedenih dimenzija jedinstveno doprinosi ukupnoj sposobnosti iseljenika. Afektivna dimenzija obuhvaća osobne stavove i osobine koje olakšavaju interkulturalnu prilagodbu. Ključne osobine uključuju empatiju, otvorenost, fleksibilnost i toleranciju. Gertsen (1990) navodi kako osobine poput empatije i otvorenosti omogućuju pojedincu da se bolje prilagodi i razumije lokalne kulturne norme i vrijednosti. Ipak, ističe da je korelacija između ovih osobina i interkulturalne kompetencije skromna, djelomično zbog izazova u točnom mjerenju osobnih osobina i njihovog utjecaja na ponašanje u interkulturalnim kontekstima. Fleksibilnost i tolerancija, omogućuju iseljenicima da se bolje nose s neizvjesnostima i stresom povezanim s prilagodbom novim kulturnim okruženjima. Kognitivnu dimenziju Gertsen prikazuje kao proces kroz koji ljudi prikupljaju informacije. Poziva se na Detweilera (1980), koji istražuje odnos između interkulturalne kompetencije i kognitivnog procesa kategorizacije i organizacije

informacija u ljudskom umu te kategorizaciju ističe kao osnovni element individualne spremnosti za promjene. Komunikacijsku dimenziju smatra područjem najvećeg interesa budući da su komunikacija i kultura vrlo blisko povezane. Prema Gertsen (1990), kultura u velikoj mjeri određuje s kim ćemo komunicirati, kako ćemo komunicirati i što ćemo komunicirati.



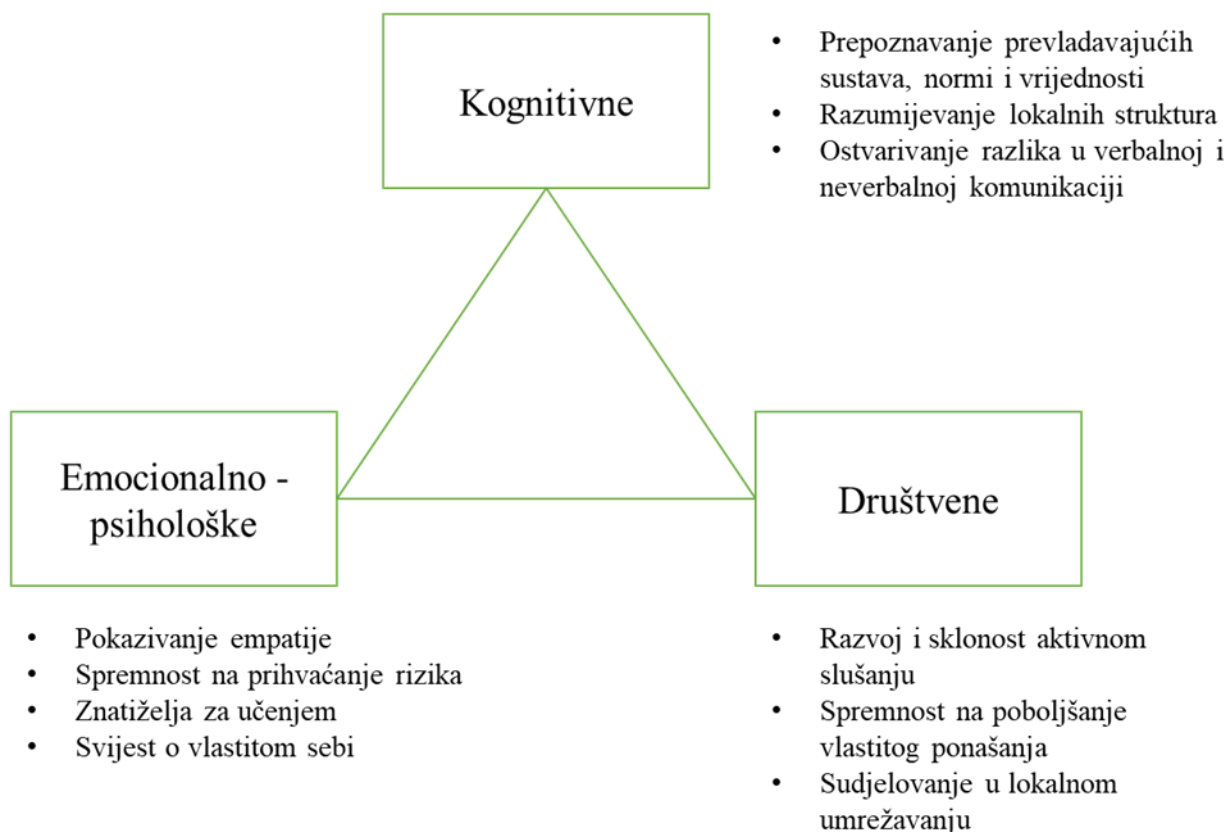
Slika 8. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: izrada autora prema Gertsen (1990)

3.1.2. Dirks-ov model interkulturalne kompetencije za upravljanje u različitim okruženjima

Članak Daniela Dirksa iz 1995. godine bavi se složenostima i potrebama upravljanja kulturnom raznolikošću u multinacionalnim kompanijama. Dijagram koji je predstavljen u članku temelji se na intervjuima s dvanaest japanskih i jedanaest njemačkih zaposlenika, koji rade na različitim funkcijama i hijerarhijskim razinama unutar organizacije. Dirks ističe da su uspješne interkulturalne interakcije uvelike ovisne o individualnim kompetencijama, koje dijeli u tri glavne kategorije: kognitivne, emocionalne i psihološke. Kognitivne kompetencije uključuju prepoznavanje prevladavajućih normi, običaja i vrijednosnih sustava, razumijevanje lokalnih struktura uloga i društvenih odnosa te shvaćanje razlika i nijansi u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Emocionalne kompetencije obuhvaćaju pokazivanje empatije, spremnost na prihvaćanje rizika, znatiželju za učenjem i svijest o vlastitom identitetu. Psihološke kompetencije

odnose se na razvijanje vještina aktivnog slušanja, spremnost na poboljšanje vlastitog ponašanja i uključivanje u lokalne mreže. Dirks navedene kompetencije smatra ključnima za uspješnu i učinkovitu prilagodbu pojedinaca u interkulturalnim radnim okruženjima.



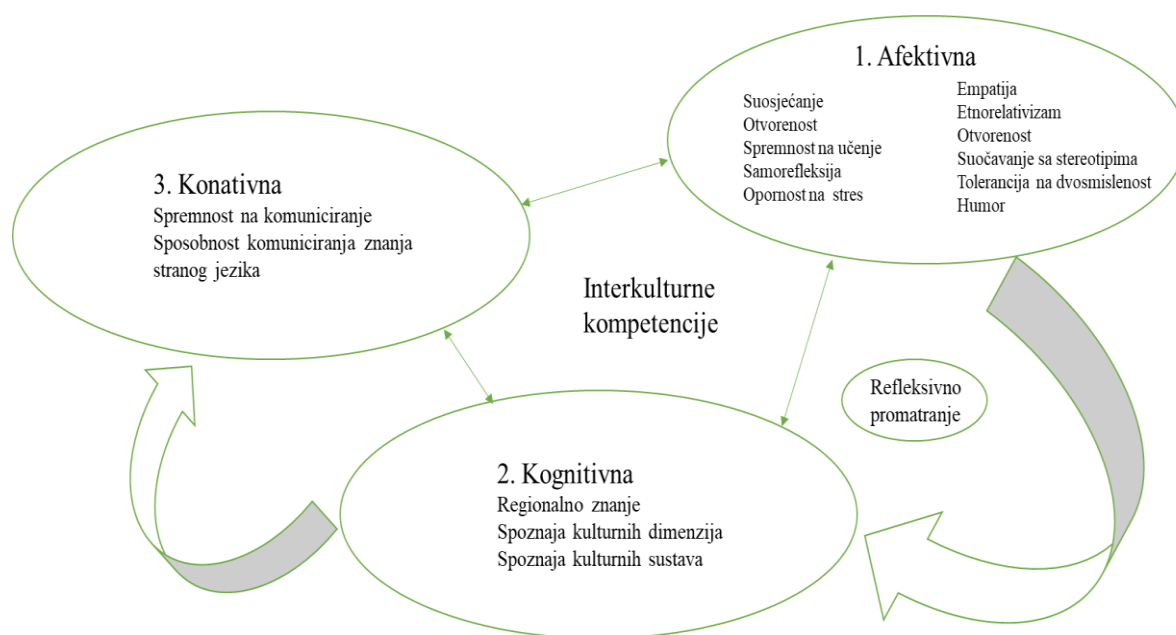
Slika 9. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Dirks (1995)

3.1.3. Barmeyer-ov model interkulturalne kompetencije

U svom djelu Christoph Barmeyer (2000) prikazuje interkulturalnu kompetenciju predstavljajući sveobuhvatan okvir koji integrira tri osnovne komponente: emocionalnu, kognitivnu i konativnu kompetenciju. Ovaj se model odlikuje ranije poznatim teorijskim konstrukcijama, no Barmeyer ih dodatno razrađuje i proširuje kako bi razjasnio njihove međusobne veze i različite dimenzije. Tako emocionalna kompetencija ističe ključnu ulogu stavova, osjećaja i vrijednosti u interkulturalnim interakcijama. Povezujući emocionalnu kompetenciju sa sposobnošću

razumijevanja upravljanja emocijama, naglašava se važnost emocionalne inteligencije u snalaženju među kulturnim razlikama. Kognitivna kompetencija obuhvaća vještine, znanje i razumijevanje što je u skladu s tradicionalnim pojmovima. Povezivanjem kognitivne kompetencije s apstraktnim znanjem ovu dimenziju postavlja kao temeljnu za intelektualnu obradu i razmišljanje potrebno za razumijevanje i premošćivanje kulturnih razlika. Konativna kompetencija odnosi se na talente, sposobnosti i djelovanje što dodaje dinamičan element modelu. Naglašavajući sposobnost poduzimanja akcije, prepoznaje se proaktivan i praktičan aspekt interkulturalne kompetencije. Ova se dimenzija temelji na djelovanju i naglašava potrebu pojedinca da pretvara emocionalno razumijevanje i kognitivne uvide u konkretno ponašanje. Stavovi konativne kompetencije uključuju sve aspekte komunikacije, od vokabulara, govora tijela, sposobnosti umrežavanja. Ovakav pristup osigurava da se interkulturalne kompetencije ne promatraju samo kao intelektualna vježba, već kao sveobuhvatna sposobnost koja uključuje emocionalnu osjetljivost, kognitivno razumijevanje i djelotvorne vještine. Barmeyer također uvodi i dodatnu komponentu koju naziva reflektivno promatranje koja sugerira da je potrebno sagledati i biti svjestan sve tri kompetencije.

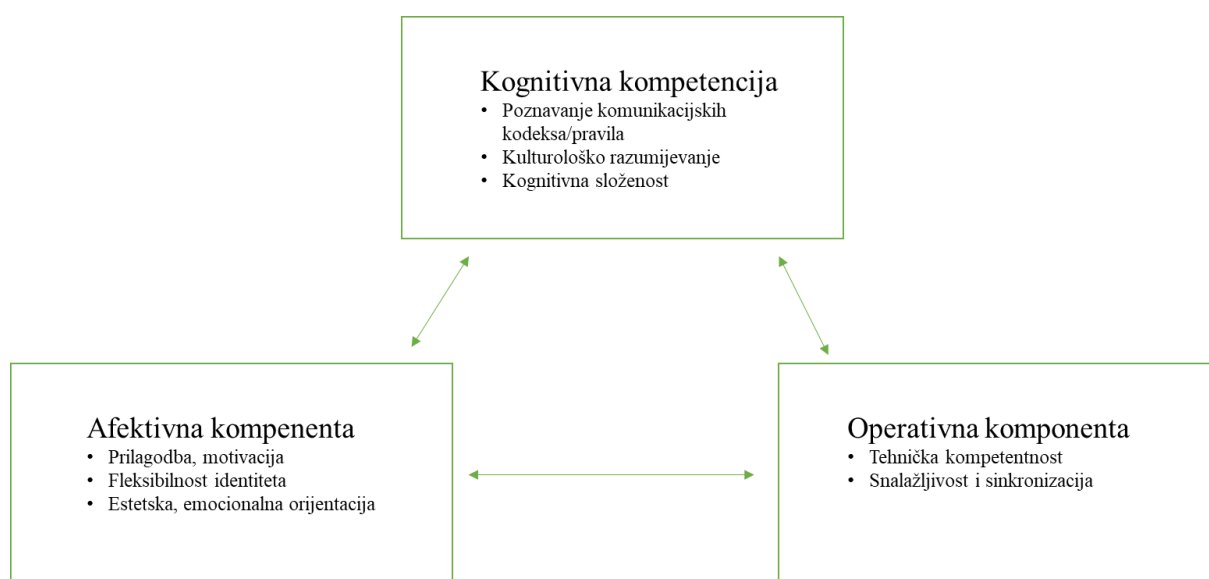


Slika 10. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Barmeyer (2000)

3.1.4. Kim-ov model interkulturalne komunikacijske kompetencije

Kim (2001) navodi model interkulturalne kompetencije koji se temelji na tri dimenzije: kognitivna kompetencija, afektivna kompetencija i operativna kompetencija. Kim ističe da postoji izravan utjecaj gdje sve komponente pozitivno utječu jedna na drugu. Kognitivna kompetencija koja obuhvaća znanje o komunikacijskim kodovima i pravilima što uključuje prepoznavanje i tumačenje kulturnih simbola, jezičnih nijansi, neverbalnih znakova itd., kulturno razumijevanje koje se odnosi na razumijevanje kulturnih normi i vrijednosti i kognitivna kompleksnost gdje pojedinci s visokom kognitivnom kompleksnošću mogu izbjeći stereotipe. Afektivna kompetencija koja uključuje emocionalne i motivacijske faktore uključuje: adaptaciju, koja se odnosi na fleksibilnost i prilagodbu nepoznatom okruženju, motivacija za angažiranjem i poticanjem za traženjem međunarodnog iskustva, fleksibilnost identiteta što podrazumijeva prilagodbu vlastitog kulturnog identiteta. Ting-Toomey (1998.) opisuje fleksibilnost identiteta kao policentrizam ili kulturnu svijest. Estetsko-emocionalna koorijentacija koja usklađuje emocionalne i estetske osjetljivosti drugih kultura. Operativne kompetencije predstavljaju praktične vještine i sposobnosti za učinkovitu interakciju a sastoje se od tehničke kompetencije koje predstavljaju različite tehnološke komunikacijske alate, snalažljivost koja se odnosi na kreativno rješavanje problema korištenjem dostupnih resursa, sinkronizacija predstavlja usklađivanje vlastitog ponašanja, radnji i očekivanja s drugima. Kao što je već navedeno Kim (2001) naglašava direktan pozitivan učinak jedne dimenzije na drugu, npr. kognitivni rast kroz povećano razumijevanje kulturnih kodova potiče afektivni razvoj kroz smanjenje anksioznosti.

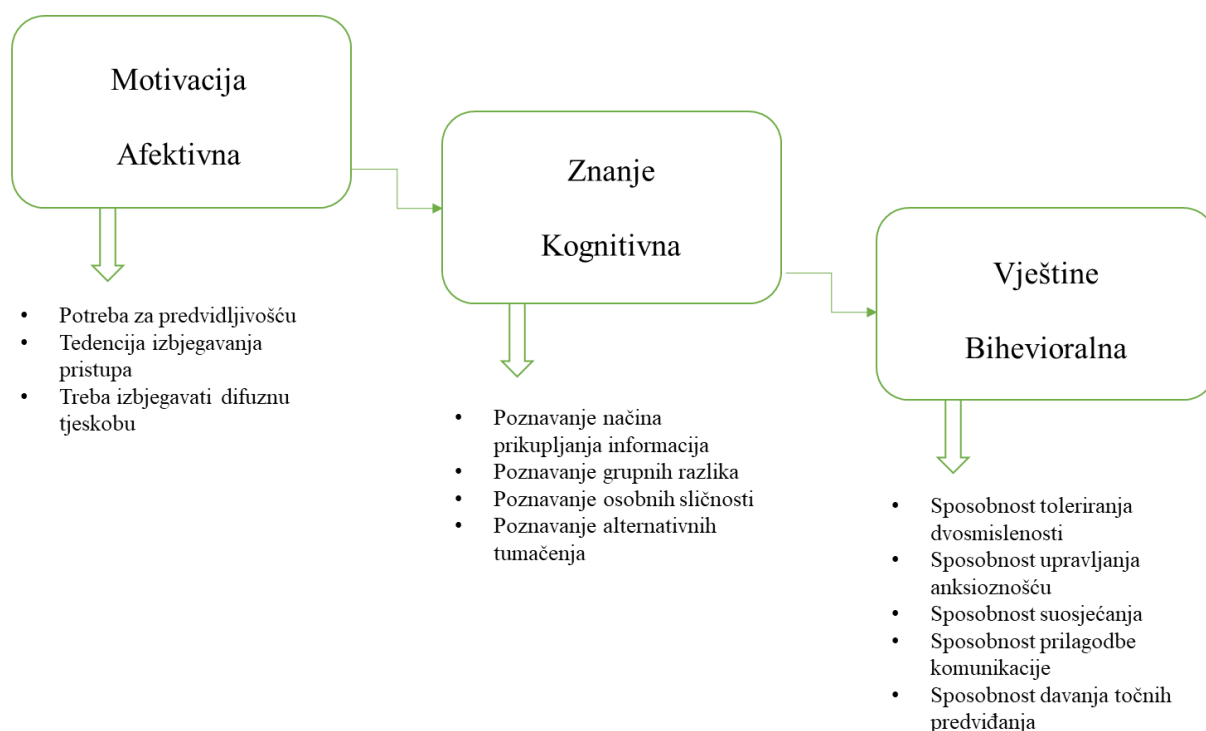


Slika 11. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Kim (2001)

3.1.5. Model interkulturalne kompetencije prema Gudykunst

Model interkulturalne kompetencije razvijen na temelju istraživanja koje je proveo Gudykunst (2004) prikazuje sastavnice za učinkovito interkulturalno komuniciranje. Prikazuje obrazac od tri komponente u različitim kontekstima. Afektivna dimenzija – motivacija, obuhvaća spremnost pojedinca da se uključi u interakciju s ljudima iz različitih kulturnih sredina. Sastoji se od želje za predvidljivošću, smanjenje anksioznosti, održavanje samokoncepta – uključivanje u druge kulture zahtijevati stabilniju sliku o sebi kako bi lakše prolazili kroz interkulturalne interakcije, tendencija pristupa – izbjegavanja. Kognitivna dimenzija – znanje, uključuje nekoliko važnih aspekata poput, svjesnosti i razumijevanja kulturnog okruženja, stjecanje informacija o različitim kulturama, razumijevanje kulturnih razlika i individualnih sličnosti, razmatranje alternativnih interpretacija. Bihevioralno – socijalna dimenzija – vještine, vještine potrebne za uspješne interkulturalne interakcije. Sastoji se od tolerancije na nesigurnosti, sposobnost da ostanemo mirni u nesigurni i dvosmislenim situacijama; upravljanje anksioznošću, empatije, adaptivna komunikacija.



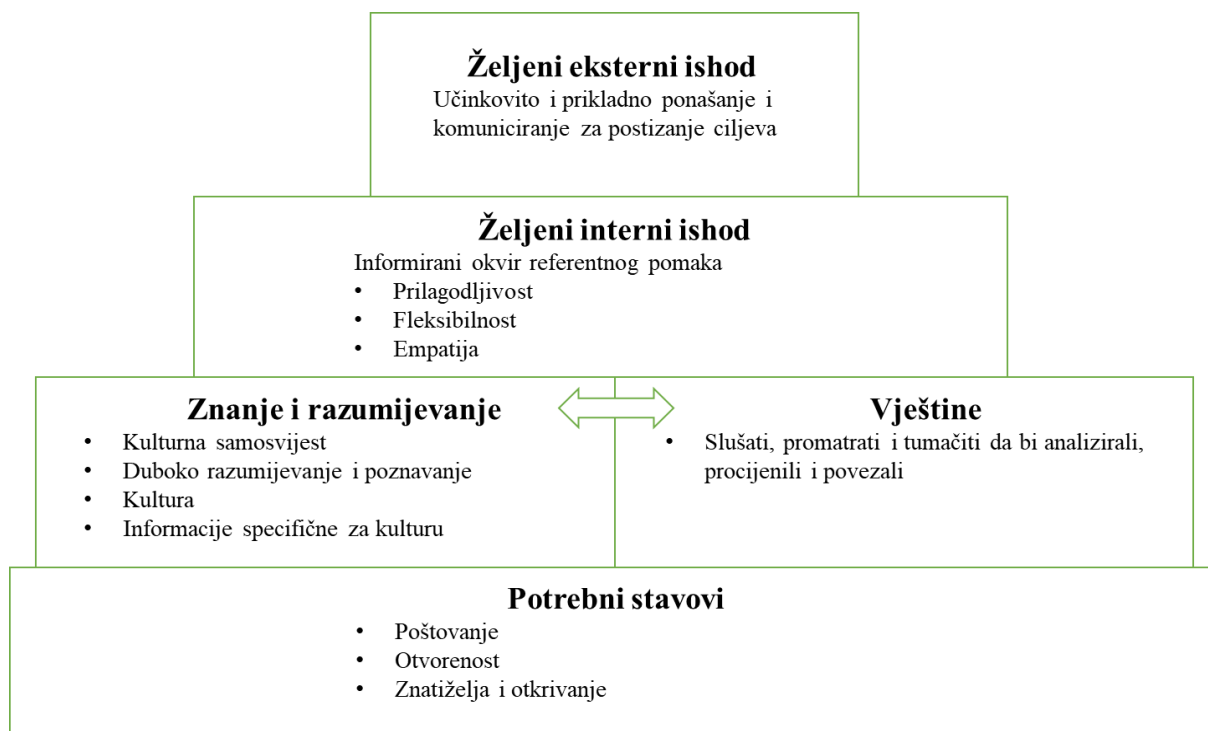
Slika 12. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Gudykunst (2004)

3.1.6. Piramidalni model interkulturalne kompetencije prema Deardorff

Piramidalni model interkulturalne kompetencije koji je razvila Darla K. Deardorff (2006) sastoji se od četiri razine koje obuhvaćaju stavove, znanje i razumijevanje, sposobnosti, te unutarnje i vanjske rezultate. Kognitivni aspekt obuhvaća dimenziju znanja i razumijevanja a one su podijeljene na kulturnu samosvijest, znanje o kulturi i sociolingvistička svjesnost. Aspekt vještina obuhvaća socijalne sposobnosti poput slušanja, tumačenja, prosudbe ponašanja. Emocionalni aspekt odnosi se na potrebne stavove poštovanje, znatiželja, poštovanje različitosti, znatiželja i prihvaćanje nesigurnosti. Deardorff nadilazi ova tri temeljna elementa i povezuje ih sa specifičnim željenim rezultatima unutar istog okvira s dvije različite razine; unutarnji ishodi koji uključuju empatiju, fleksibilnost u stilovima komunikacije i ponašanje kognitivne sposobnosti, vanjski ishodi sažimaju tri komponente, znanje, vještine i stavove. Ova razrada pruža razumijevanje piramidalnog modela interkulturalne kompetencije ilustrirajući kako

kognitivne, afektivne i socijalne komponente međusobno djeluju na unutarnje i vanjske rezultate. Ovaj model dopušta stupnjevanje kompetencija, što je više komponenata stečenih i razvijenih povećava se vjerojatnost većeg stupnja interkulturalne kompetencije kao vanjskog ishoda (Deardorff, 2006).



Slika 13. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Deardorff (2006)

3.1.7. Model prema Klein i suradnicima

Klein i sur. (2010) kroz svoje istraživanje navode tri komponente interkulturalnog modela; kognitivna kompetencija koja se odnosi na znanje i razumijevanje drugih kultura, te njihovih normi, vrijednosti i praksi koje se razlikuju od vlastitih. Afektivna kompetencija usredotočuje se na povećanje svijesti pojedinca za interkulturalnim razumijevanjem, također ova komponenta ima za cilj poticanje empatije i emocionalne inteligencije. Treća komponenta, pragmatično komunikativna kompetencija odnosi se na komunikacijske vještine što uključuje verbalne i neverbalne sposobnosti. Ovo empirijsko istraživanje provedeno je na 1339 poduzeća koja imaju Njemačko Francuski poslovni odnos. Ključni nalazi pokazuju da velika većina ispitanika naglašava potrebu za interkulturalnom kompetencijom, također velika većina smatra francusko njemačke poslovne odnose kao vrlo dobre. Također puno poduzeća je prijavilo značajne

financijske gubitke zbog nesporazuma. Unatoč visokim prijavljenim gubitcima potreba za obukom je paradoksalno niska. Rezultati istraživanja koje su proveli Klein i sur. (2010) sugeriraju da se može izravno utjecati na trenere u razvoju interkulturalne kompetencije kroz trajno usavršavanje i potrebe za specijalizacijom.

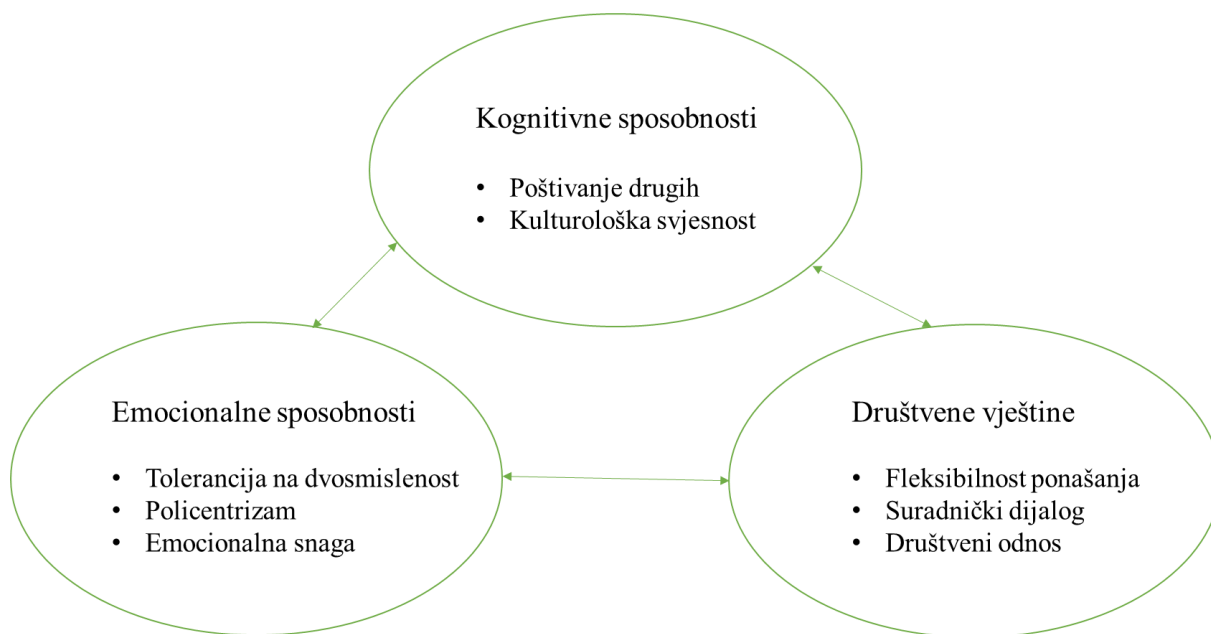


Slika 14. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Klein i sur. (2010)

3.1.8. Vallejo – Garcia model

Vallejo – Garcia (2012) navodi model koji se sastoji od tri komponente, kognitivne sposobnosti, emocionalne sposobnosti i društvene vještine. Svaka od navedenih komponenti je podijeljena na elemente. Kognitivne sposobnosti uključuju poštovanje drugih i kulturološku svjesnost emocionalne sposobnosti uključuju toleranciju dvosmislenosti, policentrizam i emocionalnu snagu, društvene vještine uključuju fleksibilnost ponašanja, suradnički dijalog i društveni odnos. U istraživanju su prikazani izazovi internacionalizacije, uspostavljanje globalnog napretka i predispozicije promjena kao konkurentske prednosti. Prikazani model sugerira da je interkulturalna kompetencija nije statičan već dinamičan proces učenja i prilagodbe te zahtjeva ne samo znanje i vještine nego i spremnost i angažiranje s kulturnom raznolikošću.



Slika 15. Model interkulturalne kompetencije

Izvor: Izrada autora prema Vallejo – Garcia (2012)

3.2. Komponente interkulturalne kompetencije

Ovaj se dio doktorskog rada bavi komponentama interkulturalne kompetencije koje autor predlaže u svrhu istraživanja. Prikazat će se analiza sastava triju ključnih komponenata predloženog modela te odabir i raspodjela odgovarajućih osnovnih kompetencija (elemenata) unutar svake od tih komponenti. Dakle, u ovom dijelu predstaviti će se sveobuhvatan model koji je djelomično izveden iz ključnih elemenata, često prisutnih u svim prethodno analiziranim modelima. Navedeni model postavlja temeljni okvir za definiciju varijabli, koje će biti detaljno objašnjene, a kasnije i testirane.

Slika 16. prikazuje konceptualni model za predstavljanje raspodjele kompetencija unutar tri osnovne komponente; kognitivna komponenta, afektivna i vještine. Svaka će se komponenta, izvedena iz modela i pregleda literature, detaljno opisati u sljedećim poglavljima. Budući da čini temelj za kasniju analizu i testiranje, ova temeljita analiza nastoji pružiti dublje razumijevanje i

jasniju percepciju. Svaka komponenta interkulturalne kompetencije uključuje četiri kompetencije, odnosno elementa (vidi sliku 16). Dakle, detaljno će se proučiti i unaprijediti ukupno dvanaest kompetencija koje će se uključiti kao varijable istraživanja.

Komponenta 1 Kognitivna	Komponenta 2 Afektivna	Komponenta 3 Vještine
• Znanje • Kulturna samosvijest • Razumijevanje prirode kulture • Uvažavanje i poštivanje	• Kulturna empatija • Suočavanje sa stereotipima • Interkulturalna iskustva • Otvorenost prema različitostima	• Prilagodljivost ponašanja • Komunikacijske vještine • Aktivno slušanje • Povezivanje s drugima

Slika 16. Raspodjela elemenata interkulturalnih kompetencija

Izvor: Izrada autora

3.2.1. Kognitivna komponenta

Pojam „kognicija“ odnosi se na mentalne procese kao što su podražaji i odgovori, uključujući sjećanja, očekivanje i slike. Prema Kassin (1997) kognicija se obično odnosi na procese mišljenja, spoznaje i pamćenja. „Kod pojedinca kompetencije predstavljaju dostupne ili naučene kognitivne vještine i sposobnosti koje se upotrebljavaju za uspješno i odgovorno rješavanje određenih problema i s time povezanih motivacijskih, voljnih i socijalnih spremnosti i sposobnost za rješavanje problema u nepredviđenim situacijama“ (Weinert, 2001. navedeno u Pavkov, Živičić, 2013.) Kognitivna kompetencija u organizaciji je višeslojni koncept koji uključuje sposobnost učinkovite uporabe mentalnih procesa za postizanje organizacijskih ciljeva. To predstavlja način na koji razmišljamo, kako percipiramo stvari i događaje i kako to utječe na naše odluke. McKenna (2006) navodi da se pojam kognitivno odnosi na unutarnja mentalna stanja i procese pojedinca. Kognitivna razina podrazumijeva proces učenja kroz svjesnu refleksiju. To je sposobnost koja se može sustavno planirati, procjenjivati i razvijati kao kompetencija. Drugim

riječima, kognitivna razina označava sposobnost pojedinca da razumije, donosi prosudbu, pamti i racionalizira. Većina autora čiji su modeli prikazani u ovom radu povezuju kognitivnu sposobnost sa svjesnim manifestacijama koje uključuju znanje i razumijevanje. Kognitivna razina obično je povezana s određenim ciljem, a rezultirajuće uočljivo ponašanje općenito odgovara početnoj namjeri u umu. Sam proces stjecanja znanja uključuje pažnju, zadržavanje i mentalnu transformaciju na kojima pojedinac, u ovom slučaju menadžer ima nadzor. Kognitivna razina omogućuje pojedincima da interpretiraju i daju smisao informacijama koje obrađuju u umu kroz simbole, zvukove i slike.

U organizacijskom kontekstu implementacija kognitivnih kompetencija zahtjeva strateški pristup kroz sustavno planiranje, evaluaciju i razvoj vještina. Organizacije mogu koristiti različite metode poput treninga, radionica usmjerenih na razvoj kritičkog mišljenja i sposobnosti rješavanja problema. Deardorff (2006) naglašava važnost identifikacije i procjene interkulturalnih kompetencija kao ishod obrazovanja i treninga, što znači da organizacije trebaju kontinuirano procjenjivati i prilagođavati svoje metode kako bi osigurale razvoj relevantnih kognitivnih kompetencija. Kognitivne kompetencije koje su povezane sa svjesnim mentalnim procesima pojedinca, odnosno sposobnostima logičkog konceptualiziranja i kategoriziranja ideja i misli, sukladno tome određene su četiri elementa kao najutjecajnija unutar ove dimenzije, znanje, kulturna samosvijest, razumijevanje prirode kulture i uvažavanje i poštivanje.

3.2.1.1. Znanje

Danas je široko prihvaćeno da je u modernim društvima znanje ekonomski prosperitet pojedinca, zajednice i zemalja povezan s stečenim kognitivnim kompetencijama. Adams (2015) ističe kako je znanje temeljna kognitivna vještina i odnosi se na zadržavanje specifičnih, diskretnih dijelova informacija poput činjenica i definicija ili metodologija. INCA (Intercultural Competence Assessment) navodi kako nije uvijek moguće predvidjeti gdje će se i kako ljudi naći u nepoznatoj situaciji, dok su u interakciji s osoba iz druge kulture, takve situacije se ne mogu predvidjeti. Iz tog razloga važno je posjedovati vještine stjecanja novih znanja i integrirati ga s postojećim znanjem. Vještina otkrivanja novih znanja podrazumijeva sposobnost stjecanja novih saznanja o kulturi i kulturnim praksama, kao i sposobnost djelovanja na temelju tih saznanja, stavova i vještina unutar ograničenja stvarne interakcije. Spencer-Oatey i Franlin (2009) dodaju da je otkrivanje znanja kao sposobnost prikupljanja informacija o kulturnom kontekstu pitajući druge ili pažljivim promatranjem. Konceptualno znanje su relacijske reprezentacije osnovnih principa o općem i apstraktnom znanju, dok je implicitno znanje neizravno i uključuje stavove, osjećaje i iskustva koja definiraju kako se uči ponašati u različitim situacijama (Schneider i sur., 2012).

Kim (2001) navedeno u Vallejo-Garica (2012) ističe da pojedinci s kognitivno složenim strukturama imaju tendenciju diferencirati svoje percepcije i vještine u konsolidaciji različitih informacija u koherentnu i smislenu cjelinu. U modernim društvima znanja, ekonomski prosperiteti i uspjeh pojedinaca, zajednica i zemalja u velikoj mjeri ovise o razvoju i primjeni kognitivnih kompetencija. Kroz kontinuirano istraživanje i prilagodbu obrazovnih strategija, moguće je da svi, bez obzira na njihovu pozadinu, imaju jednak pristup kvalitetnom obrazovanju i stjecanju znanja.

3.2.1.2. Kulturna samosvijest

Kultura ne samo da definira tko smo, nego i utječe na načine na koje komuniciramo sa svijetom. Postajući svjesniji kulture u našem svakodnevnom životu, možemo uživati u značajnijim interakcijama s drugima. Neki od načina na koje možemo definirati kulturnu svjesnost uključuje posjedovanje svjesne sposobnosti promatranja sličnosti i razlika između kulturnih grupa. Goode i Like (2012) kulturnu svjesnost definira kao svjesnost, promišljenost i osviještenost o sličnostima i razlikama unutar i između kulturnih grupa. Prema Winkelmanu (2005) kulturna samosvijest uključuje prepoznavanje vlastitih kulturnih utjecaja na vrijednosti, uvjerenja i prosudbe, kao i utjecaj koji proizlazi iz profesionalne radne kulture. Maznevski i Chudoba (2000) ističe kako je kulturna svjesnost sposobnost razumijevanja odnosa između kulturnih pitanja, te da ona podrazumijeva kognitivnu svjesnost odnosno tendenciju ponašanja stranaca na temelju vlastitih referentnih okvira i svjesnosti koje pomažu u donošenju svjesnih odluka o tome što je potrebno učiniti u određenoj situaciji kako bi se učinkovito komuniciralo. Osoba svjesna kulture pomno obraća pažnju na dinamične aspekte kulture i pazi da ne generalizira ili stereotipizira pojedince na temelju procjena njihovih kulturnih pozadina. Kulturna svjesnost obuhvaća razumijevanje potencijalne interakcije među subkulturnim identitetima unutar svake pojedine osobe i implikacije koje te interakcije mogu imati. Kulturna svjesnost je osjećaj stalne budnosti prema kulturi i njezinom utjecaju na ljudsko ponašanje. To je sposobnost kontekstualne svjesnosti i osjetljivosti na važne značajke interakcije, uključujući individualne odnose, prava i obaveze uloga ljudi te prirodu komunikativne aktivnosti (Spencer-Oatey i Franklin, 2009). Prema Langeru (2000) empirijska istraživanja pokazala su da svjesnost unaprjeđuje kompetenciju, pamćenje, kreativnost i pozitivan učinak, dok istovremeno smanjuje potencijalne pogreške i s njima povezani stres. Razumijevanje i prihvaćanje različitih kulturnih pozadina ne samo da unaprjeđuje osobne i profesionalne odnose, već pridonosi i kreiranju inkluzivnijih organizacija.

3.2.1.3. Razumijevanje prirode kulture

Kultura je koncept duboko ukorijenjen u našim svakodnevnim životima, a razumijevanje složenosti kulture od velike je važnosti za priznavanje njenog utjecaja na naše ponašanje, uvjerenje i interakcije. Taylor (1871) navedeno u Spencer-Oatey (2012) kao i Thomas i Inkson (2011) definiraju kulturu kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, zakon, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje čovjek stječe kao član društva. Hofstede (1994) definira kulturu kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne skupine ili kategorije ljudi od druge. Nadalje Hofstede (1991) naglašava važnu činjenicu da, iako su određeni aspekti kulture fizički vidljivi, njihovo pravo značenje ostaje nevidljivo. Njihovo kulturno značenje leži isključivo u načinu na koji te prakse tumače pripadnici zajednice. Matijević i sur. (2015) navode značaj nacionalne kulture na poslovanje poduzeća osobito na stranim tržištima i ističu značaj sposobnosti menadžera da učinkovito upravlja kulturnim razlikama te ih uskladi s poslovnim ciljevima. Thomas i Inkson (2011) ističu nacionalnu kulturu kao izuzetno važnu u međunarodnom poslovanju zbog nacionalnog suvereniteta i poslovanja unutar nacionalnih, pravnih i političkih okvira. Kultura nacije se neprestano mijenja, uzrokujući promjene koje zahtijevaju određenu prilagodbu kako u društvu tako i u poslovanju. Na temelju navedenog važno je naglasiti pojam enkulturacije koji označava proces učenja kroz koji pojedinac preuzima obrasce ponašanja, sustav vrijednosti i druge kulturne sadržaje zajednice, započinje u ranom djetinjstvu i nastavlja se tijekom cijelog života te je usko povezan sa socijalizacijom (Hrvatska enciklopedija). U sportskim organizacijama razumijevanje kulture igra važnu ulogu budući da sportske organizacije djeluju na globalnoj razini, okupljaju sportaše, trenere, navijače i menadžere iz različitih kulturnih sredina.

3.2.1.4. Uvažavanje i poštivanje

Poštivanje i uvažavanje predstavljaju dinamičan proces koji se razvija kroz namjeru menadžera i zaposlenika da jedni druge tretiraju s dužnom pažnjom prema individualnim željama, osjećajima i pravima. Takav proces utječe na namjere ponašanja koja zatim oblikuju percepciju druge osobe o tome da je tretirana s poštovanjem. Poštovanje nije samo moralna vrijednost, već i kritičan element za uspješno vođenje i funkcioniranje organizacija (Blader & Yu, 2017.; Dunning i sur. 2016.). Kako navode Frei & Shaver, (2002) i Janoff-Bulman & Werther, (2008) poštovanje se manifestira kroz stavove, vrijednosti i ponašanja koja izražavaju uvažavanje prema drugima čime se potvrđuje njihova vrijednost i zadovoljavaju univerzalne ljudske potrebe. Opća definicija poštovanja kao vrijednost koju jednoj osobi pridaju jedna i više drugi osoba (Scheepers i sur., 2006) služi kao temelj za konceptualizaciju poštovanja. Ova definicija omogućuje primjenu na različite oblike poštovanja, uključujući generalizirano poštovanje, samopoštovanje

te perspektive pošiljatelja i primatelja. Psiholozi ističu da je primanje poštovanja važno za funkcioniranje kolektiva i dobrobiti pojedinca (Huo & Binning, 2008). U organizacijskom kontekstu, poštovanje ima veliku moć, jer zaposlenje temeljeno na uzajamnom odnosu ne signalizira samo vrijednost doprinosa, već i vrijednost osobe koja taj doprinos ostvaruje (Shore i sur., 2004). Razna istraživanja su pokazala da mnogi zaposlenici žele više poštovanja na radnom mjestu nego što ga trenutno dobivaju. Poštovanje je među važnijim karakteristikama koje zaposlenici vrednuju, često više od prihoda i mogućnosti za napredovanje u karijeri (van Quaquebeke, Zenker, & Eckloff, 2009). Međutim, još uvijek postoji nepovezanost između željenog i stvarno primljenog poštovanja, osobito u nisko plaćenim poslovima (Henry, 2011; Hodson, 2001; Sanders & Campbell, 2007; Rogers & Ashforth, 2014). Poštovanje različitosti predstavlja sposobnost izražavanja i uvažavanje u svim kontekstima raznolikosti. To podrazumijeva spremnost na promjene i ravnopravno tretiranje različitih obrazaca ponašanja i vrijednosti. Poštovanje različitosti također uključuje stjecanje kritičkog znanja o različitim sustavima te otvorenost prema prihvatanju ponašanja koja se razlikuju od vlastitih (Prechtel & Davidson-Lund, 2007; Barrett, 2008).

3.2.2. Afektivna komponenta

Obzirom da organizacijske promjene predstavljaju značajan izvor stresa, kako ističu Ferrie i sur. (1995), navedeno u Cunningham i sur. (2002), restrukturiranje može donijeti posebne rizike za zaposlenike koji doživljavaju psihološke poteškoće. Nadalje, Cunningham i sur. (2002) pretpostavljaju da emocionalna iscrpljenost i depresija smanjuju razinu spremnosti na organizacijske promjene te ograničavaju sudjelovanje u aktivnostima preoblikovanja. Ovi zaključci doprinijeli su tome da se afektivna razina prepozna kao jedan od čimbenika koji utječe na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Afektivne se kompetencije odnose na emocionalne reakcije i stavove prema kulturnim razlikama. One uključuju otvorenost prema različitostima, interkulturalna iskustva, suočavanje sa stereotipima te sposobnost razumijevanja osjećaja, iskustava i potreba kulturno različitih pojedinaca. Afektivne kompetencije su važne za izgradnju pozitivnih interkulturalnih odnosa jer pomažu pojedincima da se nose s izazovima i stresom koji mogu nastati u interakcijama s pripadnicima drugih kultura.

3.2.2.1. *Kulturna empatija*

Sposobnost razumijevanja i suosjećanja s osjećajima i iskustvima ljudi iz različitih kulturnih pozadina bitna je za interkulturalnu kompetencije. Prema Deardorff (2006), kulturna empatija omogućuje pojedincima bolje povezivanje s pripadnicima drugih kultura i razvijanje dubljih i značajnijih odnosa. Kulturna empatija može se opisati kao emocionalno razumijevanje kulture koje podrazumijeva određenu osjetljivost prema kulturnoj raznolikosti. Prema Frans de Waal (2009), empatija je sposobnost prepoznavanja i razumijevanja osjećaja ili misli druge osobe. Empatija također podrazumijeva (Decety i Ickes, 2009) svijest o unutarnjem stanju druge osobe, uključujući njene misli i osjećaje; prihvaćanje stavova ili usklađivanje vlastitih reakcija s onima promatrane osobe; intuitivno stavljanje u situaciju druge osobe; zamišljanje kako bi razmišljali i osjećali se na mjestu druge osobe; osjećanje nelagode pri svjedočenju tuđe patnje; te suosjećanje s osobom koja pati.

Uključuje motivaciju i vještine potrebne za razumijevanje tuđih perspektiva, kao i sposobnost sagledavanja različitih stajališta. Kühlmann i Stahl (1998) ističu da je kulturna empatija sposobnost prepoznavanja potreba i namjera sudionika interakcije i odgovaranje na njih na prikladan način. Sposobnost argumentiranja iz perspektive druge osobe temelj je kulturne empatije. Prema Tesoriero (2006), empatija je sposobnost modificiranja kulturnih okvira i struktura pri komunikaciji kako bi se postiglo opće razumijevanje. Dodaje i da je temeljna svrha empatije osiguranje učinkovitosti i etičnog ponašanja u suradnji s različitim pojedincima, kako bi se postigli pravedni i poštjeni rezultati. Empatija je postignuta kada možemo zamisliti ili razumjeti perspektivu druge osobe te maštovito sudjelovati u njoj. Clarke i Hammer (1995), kako navodi Bartel-Radic (2006), ističu empatiju kao interkulturalnu kompetenciju koja uključuje otvorenost uma i emocionalnu stabilnost. Prema Spencer-Oatey i Franklin (2009), empatija također podrazumijeva interpersonalnu pažljivost, odnosno sklonost usmjeravanju pažnje na osjetljivost ljudi (npr. status, kompetencija i društveni identitet), očekivanja u ponašanju i ciljeve interakcije. Bennett (1993), kako je već ranije navedeno, razvio je model interkulturalne osjetljivosti koji smješta empatiju i pluralizam u etnorelativnu fazu prilagodbe, što dovodi do koncepta prihvaćanja. Prema Koester i Olebe (1988), navedeno u Matveev (2004), kulturna empatija je sposobnost ponašanja na sličan način kao drugi jednostavnim pokušajem razumijevanja njihove perspektive svijeta. Kim (1986) također podržava ovu definiciju.

Iz prethodnih definicija može se zaključiti da empatija počinje sa svjesnošću i priznavanjem emocija i osjećaja druge osobe. Dakle, empatija je interkulturalna vještina koja naglašava razumijevanje i učinkovitu komunikaciju. Interkulturalna kompetencija, sposobnost slušanja,

razumijevanja perspektiva drugih i tumačenja njihovih emocionalnih znakova, zahtijeva posebnu pažnju.

3.2.2.2. *Suočavanje sa stereotipima*

Za interkulturalnu kompetenciju važno je prepoznavanje i kritičko preispitivanje vlastitih i tuđih stereotipa o različitim kulturama. Matsumoto (1996) navodi da suočavanje sa stereotipima omogućuje pojedincu razvijanje objektivnijeg i realističnijeg pogleda na druge kulture. U kontekstu interkulturalnog menadžmenta, pojam suočavanja sa stereotipima označava mentalno stanje koje je slobodno od predrasuda prema uvjerenjima, stavovima i obrascima ponašanja drugih ljudi, posebno onih karakterističnih za druge kulture (Kühlmann i Stahl, 1998). Suočavanje sa stereotipima odnosi na ideju neosuđivanja. Stahl (2002) definira suočavanje sa stereotipima kao sposobnost izražavanja odobravanja druge kulture uz izbjegavanje stereotipa i šala. To podrazumijeva fleksibilno prosuđivanje i sposobnost suzdržavanja od brzih zaključaka o strancima i novim situacijama. Suočavanje sa stereotipima uključuje sposobnost mijenjanja unaprijed stvorenih predodžbi o ljudskom ponašanju te potiče sinergijsko stvaranje - novo razmišljanje - sklonost pronalaženju kreativnih rješenja koja mogu pomiriti različite postupke i mišljenja. Također uključuje spremnost uzimanja u obzir lokalnih običaja i prioriteta u kontekstu upravljanja ciljevima. Nadalje, prema Spencer-Oatey i Franklin (2009), suočavanje sa stereotipima znači cijeniti raznolikost kao sposobnost gledanja izvan stereotipa i istraživanja onoga što različiti ljudi imaju za ponuditi. Byram (1997) definira suočavanje sa stereotipima kao stav znatiželje, otvorenosti i spremnosti da se suspendira nevjerovanje o drugim kulturama i vjerovanje o vlastitoj. Stoga se u području interkulturalnog menadžmenta pojam suočavanje sa stereotipima široko opisuje kao otvorenost prema različitim kulturama, vrijednostima, prosudbama i konvencijama te relativizacija kulturnih standarda kako bi se vrijednosti promatrale iz globalne perspektive. Suočavanje sa stereotipima u kontekstu interkulturalne kompetencije znači biti sposoban razvijati interakcije s ljudima iz različitih kultura na istinski konstruktivan način koji je slobodan od negativnih stavova poput predrasuda, obrambenosti, apatije i agresije. Suočavanje sa stereotipima povezano je s konceptom otvorenosti jer podrazumijeva određenu razinu fleksibilnosti umjesto rigidnosti. U kontekstu organizacija, suočavanje sa stereotipima predstavlja ideju decentralizacije kao menadžerske strategije i usko je povezano s kulturom same organizacije (Harvey i sur., 2001). Prema Rozkwitalska (2009), suočavanje sa stereotipima također obuhvaća koncept kulturne koegzistencije, što označava stav koji pomaže menadžerima prepoznati kulturne razlike i olakšati lokalnu prilagodbu. Stavovi usmjereni na suočavanje sa

stereotipima, koji podrazumijevaju prihvaćanje i uvažavanje uz izbjegavanje predrasuda i stereotipa, važni su čimbenici interkulturalne učinkovitosti u međunarodnom menadžmentu (Rozkwitalska, 2009).

3.2.2.3. *Interkulturalna iskustva*

Osobna iskustva i interakcije s pripadnicima drugih kultura pridonose boljem razumijevanju kulturnih razlika. Prema Bennett (1993), interkulturalna iskustva omogućuju pojedincima razvijanje praktičnih vještina i strategija za učinkovitu interakciju s pripadnicima drugih kultura. Prije nego preuzmu neku poslovnu ulogu, menadžeri organizacija donose sa sobom jedinstvena interkulturalna iskustva iz svojih života. Osobna interkulturalna iskustva značajno oblikuju sklonost pojedinaca da djeluju ili reagiraju na određene načine u interkulturalnim situacijama. Dakle, interkulturalno iskustvo ovdje prikazujemo kao osobnu izloženost interkulturalnim okruženjima ili kulturama koju je pojedinac posjedovao čak i prije nego što je preuzeo trenutnu poziciju. To znači bilo koje jedinstveno individualno interkulturalno iskustvo koje bi moglo imati jasan utjecaj na njegovo ponašanje i stavove. Općenito se smatra da interkulturalna iskustva i interesi utječu na implementaciju interkulturalnih tema (Paige, 1993). Brojna istraživanja ukazuju na prednosti interkulturalnog iskustva, iako istraživanja o akulturaciji i predrasudama pokazuju da samo po sebi nije dovoljno za razvoj interkulturalne kompetencije (Ward & Rana-Deuba, 1999). Osim osobnih interakcija, važnu ulogu imaju i organizirana interkulturalna iskustva, kao što su međunarodni poslovni zadaci, studijski programi u inozemstvu, tečajevi jezika i interkulturalni treninzi. Prema Deardorff (2006), interkulturalni treninzi mogu značajno unaprijediti interkulturalnu kompetenciju, pružajući sudionicima alate i uvide potrebne za uspješno snalaženje u različitim kulturnim kontekstima. Ovi programi omogućuju pojedincima stjecanje dubljeg razumijevanja kulturnih normi, vrijednosti i stilova komunikacije koji se razlikuju od njihovih vlastitih.

Istraživanja su pokazala da menadžeri s bogatim interkulturalnim iskustvom često pokazuju veću fleksibilnost, empatiju i sposobnost za rješavanje nesporazuma u međunarodnim poslovnim situacijama (Thomas, 2006). Oni su također skloni biti inovativniji i otvoreniji prema novim idejama, što može pozitivno utjecati na poslovne rezultate organizacije. Međutim, kao što smo već i napomenuli, samo interkulturalno iskustvo nije dovoljno za razvoj potpune interkulturalne kompetencije. Kako bi se postigao stvarni napredak, potrebno je kontinuirano učenje i refleksija o vlastitim iskustvima. Ward i Rana-Deuba (1999) ističu da je kombinacija praktičnog iskustva i teorijskog znanja ključna za razvoj interkulturalne kompetencije. To uključuje i sposobnost

kritičkog promišljanja o vlastitim kulturnim predrasudama i kako one mogu utjecati na interakcije s pripadnicima drugih kultura. Interkulturalna iskustva također igraju ključnu ulogu u razvoju globalnog liderstva. Prema Mendenhall i Osland (2002), globalni lideri moraju biti sposobni učinkovito upravljati timovima iz različitih kulturnih pozadina, što zahtijeva duboko razumijevanje i poštovanje kulturnih razlika. Njihova sposobnost da prepoznaju i prilagode se različitim kulturnim normama može značajno poboljšati učinkovitost timova i povećati ukupnu produktivnost organizacije.

3.2.2.4. *Otvorenost prema različitostima*

Otvorenost prema prihvaćanju i uvažavanju različitih kulturnih perspektiva i praksi doprinosi razvijanju interkulturalne kompetencije. Deardorff (2006) tvrdi da otvorenost prema različitostima omogućuje pojedincima da razviju fleksibilniji i prilagodljiviji pristup interkulturalnoj komunikaciji. Prema Ruben (1976), poštovanje različitosti u osnovi je sposobnost pokazivanja poštovanja u svakoj situaciji koja uključuje raznolikost. Prechtl i Davidson-Lund (2007) definiraju spremnost na promjenu kao sposobnost ravnopravnog suočavanja s različitim sustavima vrijednosti, konvencijama i ponašanjima u intelektualnim interakcijama. To podrazumijeva svjesnu spremnost za prihvaćanje raznolikosti i koherentnosti tih vrijednosti, uvjerenja i ponašanja. Da bi se poštovala različitost, osoba mora kritički upoznati te sustave, uključujući i vlastite, prije procjene. Ova vještina zahtijeva otvorenost i prihvaćanje, kao i sklonost toleriranju ponašanja koja se značajno razlikuju od vlastitih. Također uključuje proces stjecanja znanja. Poštivanje novih ideja uključuje i poštivanje različitosti. Prechtl i Davidson-Lund (2007) u okviru INCA projekta, definiraju interkulturalnu kompetenciju kao sposobnost razumijevanja kako se vlastite vrijednosti usklađuju s onima ljudi iz različitih kultura te potpuno poštivanje njihovih prava na različita mišljenja. Barrett (2008) naglašava da, kako bi netko bio interkulturalno kompetentan, mora biti spreman privremeno odložiti vlastite vrijednosti i ponašanja. Prema Byram (1997) otvorenost prema različitostima znači spremnost da se privremeno odloži uvjerenje o prirodnosti vlastite kulture i vjeruje u prirodnost drugih kultura. Prihvaćanje tuđih razlika podrazumijeva prihvaćanje drugih kao jedinstvenih pojedinaca. Bennett (1993) ilustrira ovu ideju u svom razvojnem modelu interkulturalne osjetljivosti, u fazi etnorelativističkog prihvaćanja, gdje pojedinac prihvaća i poštuje kulturnu raznolikost drugih. Prema Reich (2006), otvorenost prema različitostima uključuje uvažavanje i poštivanje raznolikosti koju drugi predstavljaju, kao i svijest o dinamici koja nastaje kada se različite kulture susreću. To podrazumijeva priznavanje da drugi imaju vlastitu vrijednost, kao i potrebu za

određenim stupnjem uzajamnosti i razumijevanja da pojedinci imaju pravo na izražavanje i samoodređenje. U skladu s ovim, i za potrebe ovog istraživanja, otvorenost prema različitostima temelji se na ideji da odnos prema ljudima s dostojanstvom i vrijednošću uključuje prihvaćanje njih onakvima kakvi jesu i cijenjenje njihovih razlika.

3.2.3. Vještine

Prema Earley i Ang (2003), navedeno u Leung i sur. (2014), interkulturalne sposobnosti naglašavaju što osoba može učiniti kako bi bila učinkovita u interkulturalnim interakcijama. Vještine su sposobnosti koje omogućuju pojedincu da djelotvorno izvršava zadatke i odgovornosti u različitim kontekstima. One igraju važnu ulogu u osobnom razvoju, profesionalnom uspjehu i društvenim interakcijama. Vještine obuhvaćaju kako tehničke sposobnosti, tako i interpersonalne kompetencije, pri čemu obje dimenzije igraju važnu ulogu u postizanju osobnog i profesionalnog uspjeha. Prema Europskoj komisiji vještine se mogu definirati kao sposobnost primjene znanja i korištenja stručnosti za izvršavanje zadataka i rješavanje korisnih problema, obično na radnom mjestu. Prema Green (2011) obrazovanje i obuka predstavljaju investicije u akumulaciju vještina i ljudskog kapitala, s potencijalnim, ali nesigurnim povratima, koji podupiru racionalno individualističko odlučivanje o količini i vrsti potrebnih investicija.

3.2.3.1. *Prilagodljivost ponašanja*

Prilagodljivo ponašanje podrazumijeva sposobnost lakog prilagođavanja različitim društvenim i kulturnim situacijama, te spremnost na učenje šireg raspona obrazaca ponašanja. Kühlmann i Stahl (1998) ističu da je prilagodljivo ponašanje sposobnost vrlo brzog prilagođavanja različitim situacijama i oslanjanja na širok raspon ponašanja u takvim situacijama. Prechtel & Davidson-Lund (2007) definiraju prilagodljivo ponašanje kao imanje širokog raspona i poznavanja vlastitog raspona ponašanja. Sposobnost prilagodbe u novim situacijama, uzimajući u obzir naučene lekcije iz prethodnih interkulturalnih situacija minimizira rizik od vrijeđanja ili povrjeđivanja osjećaja. Prilagodljivost menadžera unutar organizacije određena je njegovom razinom prilagodljivosti i sposobnošću prilagođavanja ponašanja prema kontekstu i okolnostima u kojima se nalazi. Prema Marchu (1999) prilagodljivo ponašanje definira kao toleranciju za nerutinsko ponašanje gdje je uloga organizacijske kulture vrlo bitna. Prilagodljivo ponašanje može značajno pomoći zaposlenicima u upravljanju stresom povezanim s njihovim

organizacijskim ulogama. Ona održava svestranost zaposlenika umjesto rutinskih poslova, omogućuje im širok raspon promjena u ponašanju koje se mogu prilagoditi prema zahtjevima situacije (Bhattachary i sur., 2005). U dinamičnom poslovnom okruženju zaposlenici se suočavaju s višestrukim ulogama kako bi optimizirali poslovanje, iz tog razloga prilagodljivost igra važnu ulogu za svakog pojedinca. Sushil (1997) navodi kako je prilagodljivost povezana s različitim vezama ovisno o situaciji. Prilagodljivost okolini, pozitivan odgovor na promjene, otvorenost u razmišljanju i svestrano djelovanje su neke od veza koje zaposlenici primjenjuju kako bi se nosili s različitim situacijama. Ako zaposlenik posjeduje sposobnost precizne primjene specifičnih strategija u skladu s potrebama situacije, ne slijedeći pri tome ustaljenu radnu rutinu, cijela organizacija može učinkovito reagirati i upravljati različitim promjenama. Teece i sur (1997), Eisenhardt i Martin (2000), Zollo i Winter, (2002), definirali su prilagodljivost ljudskih resursa kao dinamičku sposobnost poduzeća, usmjerenu na prilagodbu karakteristika radnika poput znanja, sposobnosti, vještina i ponašanja, prema promjenjivim uvjetima. Sposobnost prilagodljivog ponašanja omogućuje organizacijama da se uspješno prilagode promjenjivim uvjetima, koristeći znanje, vještine i ponašanja svojih zaposlenika na optimalan način.

3.2.3.2. *Komunikacijske vještine*

Komunikacijska vještina smatra se još i društvenom vještinom budući da uključuje stvarnu društvenu interakciju. Komunikaciju kao vještinu određuje znanje koje osoba ima o pravilima gramatike, sintakse i neverbalnih znakova te kada ih primijeniti u različitim društvenim kontekstima. Komunikacijski proces predstavlja izuzetno složeni mehanizam, a kada se u to uključe strani jezici, vrijednosti i običaji nastaje interkulturalna komunikacija. Interkulturalna komunikacija zahtjeva poznavanje jezika i kulturnih konteksta te sposobnost prilagodbe različitim normama i praksama koje karakteriziraju različite kulturne zajednice. Iako nema jamstva da će sudionici komunikacijskog procesa uvijek poštovati razlike, temeljni kriterij uspješne komunikacije je da se ljudi trude razumjeti namjere drugih na ne pristran način. Prechtl i Davidson Lund (2007) komunikacijske vještine definiraju kao spremnost da se prepoznaju i promijene ustaljene komunikacijske prakse, stupnjevi znanja stranih jezika i kako oni utječu na interkulturalnu komunikaciju. Interkulturalna komunikacija predstavlja sposobnost razmjenjivanja informacija, ideja i osjećaja između pojedinaca iz različitih kulturnih sredina. Učinkovita interakcija s ljudima iz različitih kultura zahtjeva upornost i osjetljivost prema međusobnim razlikama što obuhvaća jezične vještine, običaje, načine razmišljanja, društvene norme i navike. Komunikacijska kompetencija može se steći kroz obrazovanje i promatranja ljudi oko sebe i načina na koji oni komuniciraju. Barrett (2008) definira komunikacijsku vještinu kao

sposobnost uočavanja mnogih konotacija koje drugi pridaju različitim riječima, te sposobnost raspoznavanja namjera i različitih jezičnih izraza unutar specifičnih konteksta. Stoga je svojstveno da organizacijska kultura uključuje komunikaciju (Puhl i sur., 2008), kroštenjem snažnih komunikacijskih vještina grade se snažni podržavajući odnosi, odnosi grade kulturnu osnovu za organizaciju (Sethi & Sethi, 2009). Snaže kulture izgrađene su snažnim komunikacijskim vještinama vođenja (Gilley i sur., 2010). Samo uzajamna prilagodba može stvoriti treće kulture koje podržavaju koordinaciju kulturnih razlika, a upravo iz tih koordiniranih razlika dodaje se vrijednost. Sposobnost učinkovite komunikacije s ljudima različitih kultura važna je za uspjeh bilo kojeg interkulturalnog pothvata.

3.2.3.3. *Aktivno slušanje*

Aktivno slušanje kao kompetencija igra važnu ulogu u razvijanju komunikacijske svjesnosti, koja se odnosi na stanje pažnje i osjetljivosti uz održavanje sklada i suglasnosti s porukom. Imati sposobnost slušanja daleko je više od jednostavnog pasivnog primanja informacija. Brownell (1990); Schwartz (2004) ističu kako je slušanje u poslovnom okruženju važna komponenta učinkovite poslovne produktivnosti. S obzirom na značajnu količinu vremena provedenog u poslovnim interakcijama, nije neočekivano da se slušanje smatra jednom od deset najvažnijih navika za poslovne performanse. Iako se slušanje smatra važnim često se zanemaruje i podcjenjuje kao vještina (Goby i sur., 2000). Slušanje u poslovnom okruženju povezano je s izgradnjom znanja, što pomaže poslovnom razvoju (Schwartz, 2004). Budući da je slušanje vitalni dio komunikacije, a komunikacija povezana s organizacijskom kulturom, možemo reći da je slušanje povezano s organizacijskom učinkovitošću i razvojem organizacijske kulture. Cooper & Husband (1993) smatraju slušanje procesom i krajnjim rezultatom organizacijske komunikacije. Mnoge organizacije nastoje poboljšati vještine aktivnog slušanja kod menadžera, budući da to od njih zahtjeva da razumiju svoje zaposlenike i klijente. Kada menadžeri odvoje vrijeme za aktivno slušanje, grade povjerenje i predanost u svom radu, što je različito od jednosmjerne komunikacije i izdavanja naredbi ljudima. Prema Salem i sur. (2003) aktivno slušanje može poboljšati međuljudske odnose i percepciju povjerenja i poštovanja, smanjiti napetost te osigurati bolje okruženje za zajedničko rješavanje problema i dijeljenje informacija u organizaciji. Poticanje razvijanja vještine aktivnog slušanja može pomoći zaposlenicima da unaprijede međuljudske odnose u organizaciji.

3.2.3.4. *Povezivanje s drugima*

Povezivanje s drugima predstavlja povezanost pojedinca s kulturom koja se temelji na specifičnim mrežama socijalnih odnosa, kao što su obiteljska veza, bliska prijateljstva i radni odnosi koje je pojedinac uspostavio u kulturi. Evolucijski gledano povezivanje s drugima je univerzalna ljudska potreba u svim kulturama i može poslužiti kao osnova za interkulturalne interakcije bez obzira na mjesto. Povezivanje s drugima počiva na načelu uzajamnosti i sposobnosti izgradnje povjerenja (Fukuyama, 1995; Putnam i sur., 1997). Aron i sur. (1991), Chen i sur. (2006), Cross i sur. (2000), Wan & Chew (2013) navode kako odnosi koje pojedinci njeguju s bitnim osobama igraju važnu ulogu u oblikovanju njihovog samorazumijevanja, što ne doprinosi samo osobnom znanju o vlastitom identitetu, već su bitni za povezivanje pojedinca s širom zajednicom. U pogledu specifičnih socijalnih veza, obitelj se smatra važnim izvorom snažnog utjecaja na rani razvoj identiteta pojedinca (Grotevant i Cooper, 1985; Schachter i Ventura, 2008). Cho i sur. (2005), Friedlmeier i sur. (2011), Tam i Lee (2010), ističu da obitelj često ima centralnu ulogu u procesu socijalizacije, fokusirajući se na prijenos široko prihvaćenog kulturnog znanja. Povezivanje s ljudima u globalnom kontekstu može predstavljati značajan izazov za menadžere zbog prisutnosti kulturnih razlika. Pojedinci iz različitih kultura često imaju preferencije i očekivanja u vezi uspostavljanja međuljudskih odnosa i suradnje na radnom mjestu (Hofstede, 2001; House i sur. 2004). Međuljudska povezanost omogućava menadžerima bolju komunikaciju i razumijevanje zaposlenika, povezivanje s njihovim osjećajima i potrebama te utjecanje na njihovo ponašanje, čime se stvara kolektivni identitet i ujedinjuju radne skupine prema zajedničkim ciljevima (Brewer i Gardner, 1996; Ellemers i sur., 2004; Reis i sur., 2000). Menadžeri moraju utjecati na kulturno raznolike zaposlenike koji često imaju različite poglede i očekivanja u vezi obavljanja posla. Prema Pittinsky i Simon (2007), Tajfel i Turner (1979), osim kulturnih razlika među ljudima, da bi bili uspješni menadžeri moraju prevladati osjećaj grupne pripadnosti naspram vanjske grupe, također moraju se znati nositi s kognitivnim i emocionalnim posljedicama koje mogu proizvesti takve socijalne kategorizacije.

4. Empirijsko istraživanje interkulturalnih kompetencija

Kako bi se postigli ciljevi i svrha ovog doktorskog rada, provedeno je opsežno empirijsko istraživanje. Prema Hernández i sur. (2003), znanstvena istraživanja mogu se svrstati u tri glavna pristupa ovisno o prirodi istraživanja: kvalitativni pristup, kvantitativni pristup i kombinacija oba. Ovi pristupi omogućuju istraživačima da zabilježe pojave određenog društvenog fenomena, pružajući precizne informacije koje se mogu predvidjeti i objasniti. Empirijsko istraživanje započinje formuliranjem pretpostavki (hipoteza) koje se zatim prevode u varijable. Te varijable djeluju kao mjerljivi pokazatelji, omogućujući konačnu interpretaciju rezultata istraživanja. Takav pristup osigurava da se svaki element istraživanja temelji na čvrstim empirijskim podacima i omogućuje preciznu analizu.

U ovom poglavlju bit će detaljno opisani svi koraci provedbe istraživanja, uključujući način kreiranja upitnika, definiranje uzorka te proces prikupljanja podataka. Kreiranje upitnika uključuje pažljivu izradu pitanja koja će omogućiti prikupljanje relevantnih podataka, dok se definiranje uzorka odnosi na odabir reprezentativne skupine ispitanika koji će sudjelovati u istraživanju. Analiza prikupljenih podataka obuhvaća korištenje različitih statističkih metoda kako bi se osigurala precizna interpretacija rezultata.

Na temelju rezultata istraživanja, u ovom poglavlju bit će objašnjene implikacije istraživanja za teoriju i praksu. Također će biti navedene preporuke za buduća istraživanja s ciljem unapređenja razumijevanja i primjene interkulturalnih kompetencija u sportskom menadžmentu. Ove preporuke doprinijet će daljnjem razvoju znanstvenog polja te unapređenju praktičnih primjena u sportskim organizacijama.

4.1. Instrument i proces prikupljanja podataka

Izbor mjernog instrumenta igra ključnu ulogu u istraživanju jer je u velikoj mjeri pod utjecajem prirode istraživanja te služi kao vitalan alat za prikupljanje i bilježenje podataka o unaprijed definiranim varijablama. Mjerni instrumenti moraju osigurati dosljednost, pouzdanost i valjanost kako bi rezultati bili vjerodostojni i korisni. Za potrebe ovog empirijskog istraživanja o spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija, primijenjena je anketna metoda putem standardiziranog upitnika izrađenog pomoću alata *Google Forms*. Ovaj pažljivo konstruirani mjerni instrument dizajniran je kako bi osigurao valjanost i pouzdanost prikupljenih podataka, omogućujući sustavno i objektivno ispitivanje ključnih varijabli istraživanja.

Strukturiranost upitnika temelji se na znanstveno utemeljenim načelima izrade mjernih instrumenata, čime se osigurava dosljednost u prikupljanju podataka te minimiziraju potencijalne pogreške mjerenja. Tako prikupljeni podaci omogućuju dubinsku analizu i interpretaciju rezultata, čime se pridonosi generiranju empirijski potkrijepljenih nalaza.

Ovakav pristup istraživanju od ključne je važnosti za osiguravanje metodološke rigoroznosti te omogućava pouzdane i valjane zaključke koji doprinose boljem razumijevanju spremnosti na promjene u kontekstu sportskih organizacija.

4.1.1. Kreiranje upitnika

Za potrebe ovog istraživanja razvijena je detaljna anketa, temeljena na prethodnim istraživanjima, ali prilagođena specifičnim potrebama ovog rada. Anketa obuhvaća širok spektar pitanja koja se odnose na interkulturalne kompetencije menadžmenta, uključujući kognitivne i afektivne komponente, vještine te spremnost na promjene unutar sportskih organizacija.

Osobni podaci ispitanika prikupljeni su kroz demografske karakteristike menadžera, čime se osigurava kontekstualno razumijevanje njihovih odgovora. Neke ljestvice korištene u anketi prilagođene su iz postojećih i dobro utemeljenih izvora, dok je određeni dio pitanja razvijen od strane autora na temelju teorijskih spoznaja. Pitanja su kreirana na temelju modela interkulturalne kompetencije razvijenih prema Gertsen, Dirks, Barmeyer, Kim, Gudykunst, Deardorff, Klein i suradnici te Vallejo-Garcia.

U anketnom istraživanju zavisna varijabla, spremnost na promjene u sportskim organizacijama, operacionalizirana je kroz 19 pažljivo konstruiranih pitanja, temeljenih na teorijskim konceptima identificiranim u relevantnoj znanstvenoj literaturi. Za mjerenje stavova, mišljenja i percepcija ispitanika korištena je Likertova ljestvica, poznata psihometrijska metoda često upotrebljavana u istraživanjima (Joshi i sur., 2015). Menadžeri su odgovore davali na petostupanjskoj Likertovoj ljestvici, pri čemu je vrijednost 1 označavala „u potpunosti se ne slažem“, a vrijednost 5 „u potpunosti se slažem“. Takav način mjerenja omogućio je kvantifikaciju njihove sklonosti i spremnosti za promjene u specifičnim situacijama, osiguravajući precizniju analizu stavova i percepcija. Upitnik je koncipiran tako da jamči potpunu anonimnost ispitanika, čime se osigurava zaštita privatnosti sudionika i potiče njihova iskrenost u odgovaranju. Prikupljeni podaci pohranjeni su i obrađeni uz primjenu sigurnosnih protokola te su analizirani isključivo na agregiranoj razini, omogućujući objektivnu interpretaciju rezultata bez ugrožavanja identiteta pojedinih ispitanika. Ovaj pristup osigurava da se svi rezultati temelje na pouzdanim i valjanim podacima, čime se pridonosi vjerodostojnosti i korisnosti istraživanja.

Tablica 1. Mjerne ljestvice u anketi

Izvor: Izrada autora

Vrsta varijable	Naziv	Broj tvrdnji	Ukupno	Opis parametra	Izvor
Zavisna varijabla	1= u potpunosti se ne slažem; 2 = djelomično se ne slažem; 3= niti se slažem niti se ne slažem; 4 = djelomično se slažem; 5= u potpunosti se slažem				
Spremnost na promjene	SNP	19	19	Intervalna	Holt i sur., 2007; Vallejo-Garcia, 2012.
Nezavisne varijable	1= u potpunosti se ne slažem; 2 = djelomično se ne slažem; 3= niti se slažem niti se ne slažem; 4 = djelomično se slažem; 5= u potpunosti se slažem				
1. Kognitivne kompetencije	IKK				
Znanje	IKK_ZNA	6		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
Kulturna samosvijest	IKK_KSS	5		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
Razumijevanje prirode kulture	IKK_RPK	6		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
Uvažavanje i poštivanje	IKK_UIP	5		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
Ukupan broj varijabli komponente 1			22		
2. Afektivne kompetencije	IAK			Intervalna	
Kulturna empatija	IAK_KEM	4		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
Suočavanje sa stereotipovima	IAK_SSS	6		Intervalna	Deadorff, 2006;
Interkulturalna iskustva	IAK_IKI	4		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
Otvorenost prema različitostima	IAK_OPR	6		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.

Ukupan broj varijabli komponente 2			20		
3. Interkulturalne vještine	IV			Intervalna	
Prilagodljivost ponašanja	IV_PPO	5		Intervalna	Deadorff, 2006; Vallejo- Garcia, 2012.
Komunikacijske vještine	IV_KOV	5		Intervalna	Deadorff, 2006;
Aktivno slušanje	IV_ASJ	5		Intervalna	Deadorff, 2006;
Povezivanje s drugima	IV_PSD	5		Intervalna	Deadorff, 2006;
Ukupan broj varijabli komponente 3			20		

4.1.2. Definiranje uzorka

Za istraživanje su odabrana krovna sportska udruženja koja sukladno Zakonu o sportu predstavljaju najvišu nevladinu nacionalnu sportsku udruhu. Uzorak obuhvaća sljedeće organizacije na nacionalnoj razini: Nacionalni sportski savezi olimpijskih sportova, Nacionalni sportski savezi neolimpijskih sportova - privremeni članovi, Nacionalni sportski savezi osoba s invaliditetom, Hrvatski paraolimpijski odbor (Nacionalni sportski savezi osoba s invaliditetom, Županijski sportski savezi osoba s invaliditetom i Gradski sportski savezi osoba s invaliditetom), Hrvatski športski savez gluhih, Nacionalni sportski savez osoba s intelektualnim teškoćama - redovni članovi, Nacionalni sportski savez neolimpijskih sportova - redovni članovi, Nacionalni sportski savez neolimpijskih sportova - pridruženi članovi, Hrvatski sportski savez gluhih, Hrvatski školski sportski savez i Hrvatski akademski sportski savez.

Hrvatski olimpijski odbor i nacionalni sportski savezi sastoje se od 42 olimpijska sporta, 41 neolimpijski sport, 20 županijskih sportskih zajednica i grad Zagreb te 10 udruga i ustanova od interesa za hrvatski sport i djelovanje hrvatskog olimpijskog odbora; Hrvatski paraolimpijski odbor sastoji se od 15 nacionalnih sportski saveza osoba s invaliditetom, 11 županijskih sportskih saveza osoba s invaliditetom i 10 gradski saveza osoba s invaliditetom; Hrvatski sportski savez gluhih sastoji se od 3 nacionalna sportska saveza, 11 gradskih i županijskih saveza i 6 pridruženih članica; Hrvatski akademski sportski savez sastoji se od 8 puno pravnih članica i 14 pridruženih

članica; Hrvatski školski sportski savez 20 županijskih saveza i grad Zagreb. U uzorak će biti uključeni predsjednici, dopredsjednici te tajnici svih navedenih saveza.

U istraživanju će, dakle, biti obuhvaćeno 214 sportskih organizacija koje čine prethodno navedena udruženja. Ciljana skupina u istraživanju je menadžment svake od navedenih sportskih organizacija (predsjednik, potpredsjednik/ci i tajnik).



Slika 17. Struktura sportskih organizacija u Hrvatskoj i proces odabira uzorka za istraživanje

Izvor: Izrada autora

4.1.3. Proces prikupljanja podataka

U kvantitativnom pristupu, prikupljanje podataka uključuje precizno mjerenje pomoću alata koji je pouzdan i valjan u smislu sadržaja i kriterija. U ovom istraživanju, korištena je detaljno osmišljena anketa kao primarni instrument za prikupljanje potrebnih informacija. Prikupljanje podataka trajalo je od 8. ožujka 2024. do 24. lipnja 2024., a u tom razdoblju prikupljeno je ukupno 164 odgovora. Veličina uzorka određena je na temelju maksimalnog broja ispitanika koji su mogli biti uključeni unutar zadanog vremenskog okvira, uzimajući u obzir raspoložive resurse i

kapacitete za prikupljanje podataka. Ciljana skupina za ovo istraživanje, kako je već navedeno, uključivala je važne članove menadžmenta sportskih organizacija - predsjednike, potpredsjednike i tajnike. Ova specifična skupina odabrana je zbog njihove ključne uloge u donošenju odluka i vođenju organizacija, čime imaju izravan utjecaj na interkulturalne kompetencije i spremnost na promjene unutar svojih organizacija. Prije distribucije ankete, prikupljeni su telefonski kontakti i e-mail adrese svih relevantnih članova saveza pri krovnom sportskom udruženju u Republici Hrvatskoj. Svaki ispitanik primio je poruku putem elektroničke pošte, koja je sadržavala poziv za sudjelovanje u istraživanju. Poruka je bila pažljivo strukturirana kako bi privukla pažnju ispitanika i motivirala ih na sudjelovanje. Anketa je bila dostupna putem online platforme Google Forms, što je omogućilo jednostavan pristup i ispunjavanje ispitanicima. Tijekom prikupljanja podataka kontinuirano su praćeni odgovori. Zbog sporog tijeka prikupljanja podataka, bilo je potrebno poduzeti dodatne korake kako bi se osigurao dovoljan broj ispitanika. Unatoč inicijalnim elektroničkim porukama, odziv je bio sporiji od očekivanog. Stoga je bilo potrebo telefonski kontaktirati svakog člana ciljne skupine. Tijekom telefonskih poziva, autor istraživanja, osobno je poticao ispitanike da ispune anketu ukoliko to još nisu učinili. Telefonski razgovori su također pružili priliku za odgovaranje na eventualna pitanja ili nedoumice koje su ispitanici mogli imati u vezi s istraživanjem. Ovaj dodatni korak pokazao se važnim za povećanje stope odziva i osiguranje dovoljno velikog uzorka za analizu.

4.2. Metodologija istraživanja

Načini i stilovi ponašanja sportaša, trenera i ostalih dionika u sportskom sustavu u velikoj su mjeri definirani odredbama sportskih saveza, krovnih sportskih udruženja i nadležnih državnih institucija. Menadžment ima ključnu ulogu u iniciranju i donošenju odgovarajućih regulativa koje reguliraju ponašanje i komunikaciju u interkulturalnim kontekstima, osiguravajući usklađenost s važećim normama i standardima. Pravilna percepcija, adekvatan način ponašanja i interkulturalno ophođenje su postale glavne odlike vrhunskih sportaša, u osobnom i profesionalnom smislu. Teorijski aspekt u istraživanju se temelji na desk research metodi i analizi dosadašnjih sličnih istraživanja ili segmenata istraživanja. Sam po sebi metodološki je pristup induktivan i orijentiran na razvoj teorije pa se u doktorskom radu fokus stavlja na teoriju i sukladno tome na postavljene hipoteze. Samo istraživanje, s metodološkog stajališta, služi provjeri izučavane problematike (s teorijskog aspekta) i provjeravanju postavljenih hipoteza.

Kada je riječ o metodi prikupljanja podataka treba istaknuti da će se u doktorskom radu koristiti anketa kao metoda ispitivanja koja podrazumijeva prikupljanje podataka o percepciji, mišljenju, stavovima, motivima, željama i namjerama ispitanika u svrhu dokazivanja / opovrgavanja postavljenih hipoteza. Prema Achilles i dr. (1993) postoje dokazi da se spremnost na promjene može procijeniti metodologijom anketnog istraživanja.

5. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja provedenog u okviru ovog doktorskog rada. Analiza uzoraka biti će izvedena i prikazana putem tablica frekvencija, koje pružaju detaljan uvid u distribuciju varijabli unutra uzorka, omogućujući precizno sagledavanje istraživačkih podataka. Uz tablične prikaze, rezultati će biti vizualno interpretirani putem različitih grafičkih prikaza, koji će dodatno osnažiti razumijevanje ključnih aspekata istraživanja.

5.1. Opis uzorka

Tablica 2. prikazuje demografsku analizu uzorka, pružajući detaljan uvid u demografske karakteristike ispitanika na temelju prikupljenih podataka. Posebna pažnja posvećena je spolu, dobi, bračnom statusu, najvišoj završenoj izobrazbi, mjestu stanovanja te ukupnim prihodima kućanstva.

Tablica 2. Sociodemografska obilježja ispitanika

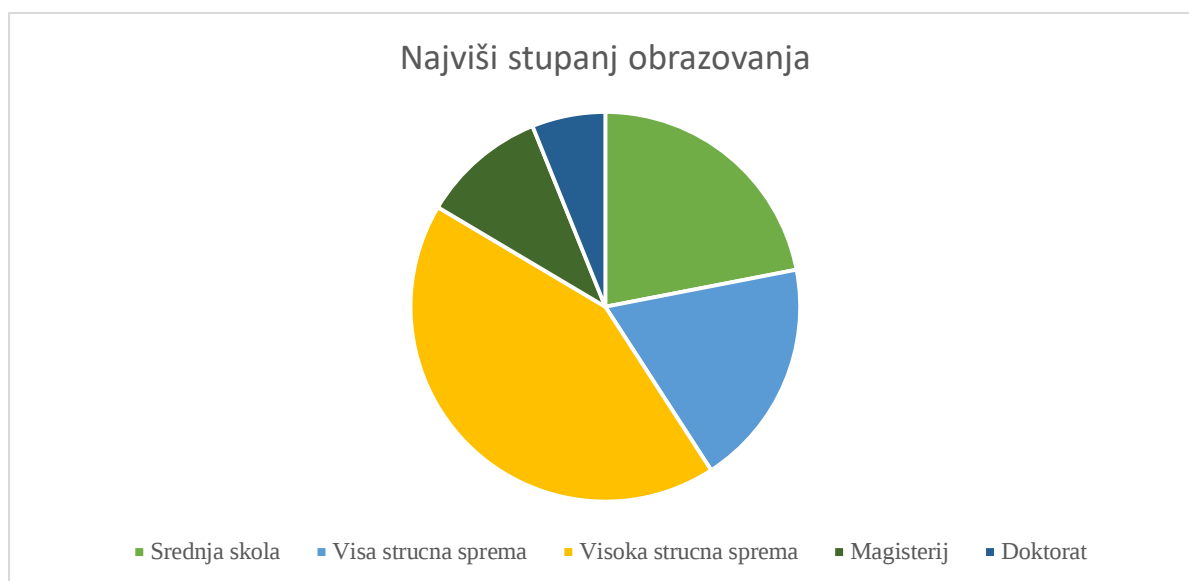
Izvor: Izrada autora

Kategorija	Odgovori	Frekvencije	Postotak (%)
Rod	Ženski	45	27,4
	Muški	118	72
	Ono	1	0,6
Dob	18-24	1	0,6
	25-34	14	8,5
	35-44	39	23,8
	45-54	47	28,7
	55 i više	63	38,4
Bračni status	U bračnoj zajednici	115	70,1
	U izvanbračnoj zajednici	20	12,2
	Samac	20	12,2
	Razveden/a	9	5,5
Najviša završena izobrazba	Srednja škola	36	22
	Viša stručna sprema	31	18,9
	Visoka stručna sprema	70	42,7
	Magisterij	17	10,4
	Doktorat	10	6,1
Mjesto stanovanja	Selo	9	5,5
	Prigradsko naselje	11	6,7

	Grad do 100.000 stanovnika	82	50
	Grad od 100.001-150.000 st.	7	4,3
	Grad s više od 150.001 st.	55	33,5
Ukupni prihodi kućanstva	Do 1.000 EUR	12	7,3
	Od 1.001-1.500 EUR	22	13,4
	Od 1.501-2.000 EUR	19	11,6
	Od 2.001-2.500 EUR	38	23,2
	Više od 2.501 EUR	73	44,5
Trenutna pozicija u organizaciji	Tajnik	93	56,7
	Dopredsjednik	7	4,3
	Predsjednik	59	36
	Član nadzornog/upravnog odbora	5	3
Radno iskustvo	0 - 2 godine	11	6,7
	2 - 4 godine	15	9,1
	4 - 6 godina	11	6,7
	više od 6 godina	127	77,4
Stabilnost Vašeg trenutnog zaposlenja	Vrlo nestabilno	3	1,8
	Nestabilno	7	4,3
	Niti stabilno niti nestabilno	28	17,1
	Stabilno	58	35,4
	Vrlo stabilno	68	41,5

Uzorak obuhvaća 164 ispitanika, među kojima je značajna većina muškaraca (72%), dok žene čine 27,4% uzorka, a samo jedan ispitanik (0,6%) identificira se kao „Ono“. Dobna struktura ispitanika pokazuje da najveći dio pripada skupini od 55 i više godina (38,4%), dok su mlađe dobne skupine znatno manje zastupljene, posebno ona od 18-24 godine (<1%). Većina ispitanika je u bračnoj zajednici (70,1%), dok su ostali statusi (u izvanbračnoj zajednici, samci, razvedeni) relativno ravnomjerno raspoređeni, što može ukazivati na stabilnost tradicionalne obiteljske strukture.

Najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu (42,7%), dok 22% ima završenu srednju školu, 18,9% višu stručnu spremu, 10,4% magisterij i 6,1% doktorat. Što se tiče mjesta stanovanja, 50% ispitanika živi u gradu do 100.000 stanovnika, 33,5% u gradu s više od 150.000 stanovnika, a 4,3% u gradu s između 100.000 i 150.000 stanovnika, što ukazuje na urbani karakter uzorka.



Grafikon 1. Sociodemografska obilježja: Najviši stupanj obrazovanja

Izvor: Izrada autora

Prema ukupnim prihodima kućanstva, većina ispitanika ima prihode veće od 2.501€ (44,5%), slijede kućanstva s prihodima između 2.001€ i 2.500€ (23,2%), 13,4% ima prihode između 1.001€ i 1.500€, 11,6% između 1.501€ i 2.000€, dok 7,3% ispitanika ima prihode manje od 1.000€.

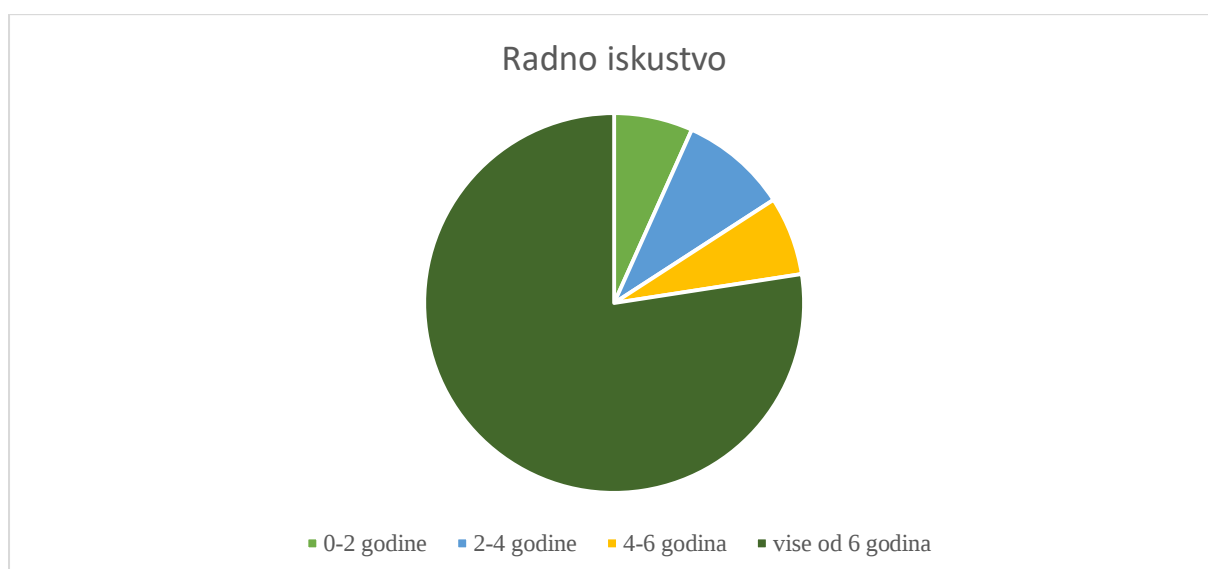
Najveći broj ispitanika njih 93 čine tajnici saveza (56,7%), dok je druga najzastupljenija skupina predsjednik saveza njih 59 odnosno (36%).



Grafikon 2. Sociodemografska obilježja: Trenutna pozicija u organizaciji

Izvor: Izrada autora

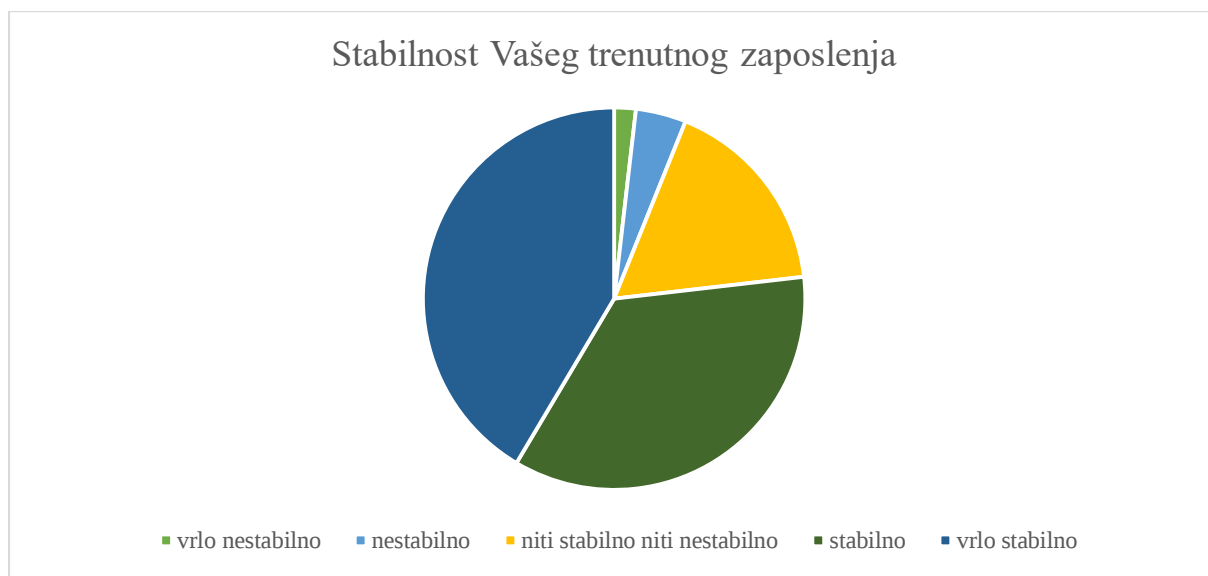
Od ukupnog broja ispitanika, njih 127 ima radno iskustvo dulje od 6 godina, što čini 77,4% ukupnog uzorka. Druga najzastupljenija kategorija su ispitanici s radnim iskustvom između 2 i 4 godine, kojih je 15 što predstavlja 9,1% uzorka. Podjednak je broj ispitanika koji imaju radno iskustvo od 0 – 2 godine i 4 – 6 godina, svaka kategorija ima po 11 ispitanika što je 6,7%.



Grafikon 3. Sociodemografska obilježja: Radno iskustvo

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 68, smatra svoje zaposlenje „vrlo stabilnim“, što čini 41,5% ukupnog uzorka. Njih 58, što je 35,4% ukupnog uzorka smatra svoje zaposlenje vrlo stabilno dok 28 ispitanika, odnosno 17,1% se osjeća neutralno prema stabilnosti svog zaposlenja što može značiti da nisu sigurni u svoju poziciju ili im stabilnost nije od velike važnosti. Manji broj ispitanika smatra svoje zaposlenje nestabilnim (7 ispitanika, 4,3%) ili vrlo nestabilnim (3 ispitanika, 1,8%).



Grafikon 4. Sociodemografska obilježja: Stabilnost Vašeg trenutnog zaposlenja

Izvor: Izrada autora

5.2. Univarijatne statističke metode

Univarijatne statističke metode bave se analizom samo jedne varijable i spadaju u kategoriju deskriptivnih statističkih metoda. Deskriptivna statistika ima za cilj opisati statističke podatke, koristeći pritom brojčane i grafičke tehnike kako bi prikupljene informacije bile predstavljene na jasan i razumljiv način (Horvat i Mijoč, 2012). Njezina primarna uloga uključuje izradu grafičkih prikaza i tablica, kao i izračunavanje te interpretaciju mjera središnje tendencije (poput aritmetičke sredine, medijana i modusa), mjera disperzije (varijance, standardne devijacije), mjera asimetrije.

5.2.1. Stavovi zaposlenika prema promjenama

U tablici je prikazana grupa varijabli koja čini glavnu zavisnu varijablu, a sastoji se od: : SPR1 – Spreman/a sam promijeniti način na koji radim kada dođe do promjene; SPR2 – Ostajem fleksibilan/fleksibilna u situacijama neizvjesnosti prilikom promjena; SPR3 – Često donosim nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja; SPR4 – Percipiram promjene unutar organizacije kao prilike za poboljšanje i napredak; SPR5 – Posvećen/a sam postizanju najboljih mogućih rezultata kada dođe do promjena; SPR6 – Trudim se razumjeti svoju novu ulogu u procesu promjena; SPR7 – Aktivno komuniciram s drugim kolegama kada se najave promjene; SPR8 – Često izražavam svoje mišljenje kada dođe do promjene; SPR9 – Sklon/a sam surađivati kada dođe do promjena; SPR10 – Voljan/a sam pomoći svojim kolegama kako bi se zajedno i uspješno prilagodili promjenama; SPR11 – Motiviran sam raditi više kada dođe do promjena; SPR12 – Kada posao postane monoton, tražim nove načine za rješavanje zadataka; SPR13 – Često predlažem ideje za implementaciju promjena; SPR14 – Preuzimam proaktivnu ulogu u iniciranju i podržavanju promjena u organizaciji; SPR15 – Vjerujem u važnost podrške za uspješne promjene; SPR16 – Promjene percipiram kao priliku za učenje; SPR17 – Želim biti dio novih projekata kada se objave; SPR18 – Često su moja razmišljanja i ponašanje usklađeni s ciljevima promjena; SPR19 – Uspijevam pronaći vrijeme za obavljanje svoje uloge u procesu promjena.

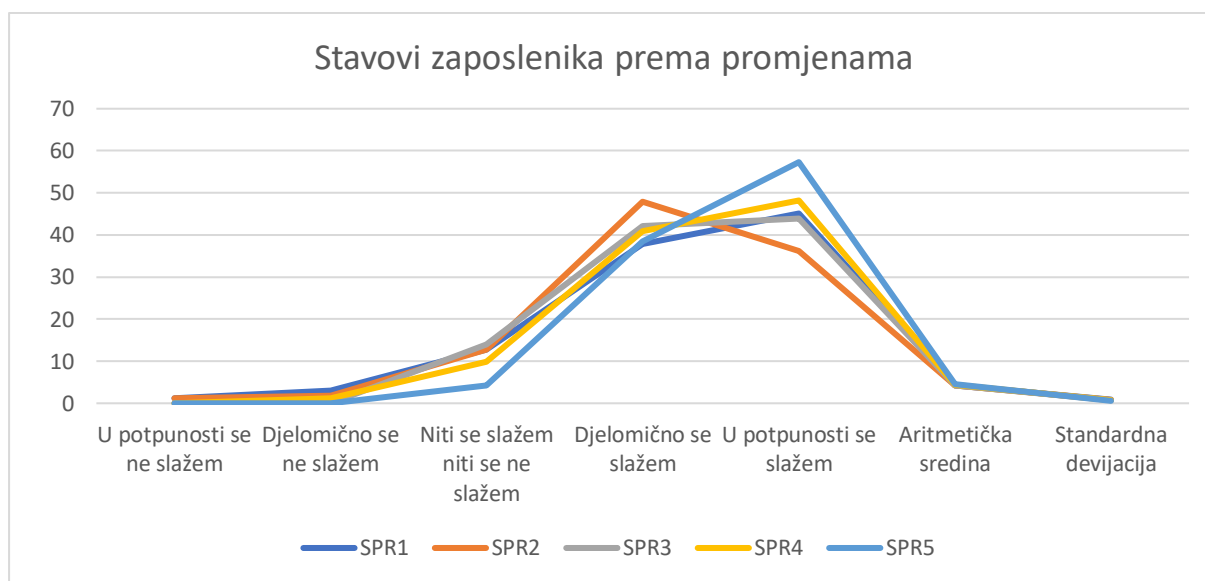
Tablica 3. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 - SPR5

Izvor: Izrada autora

	U potpunosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
SPR1	1.2	3	12.8	37.8	45.1	4.23	0.874
SPR2	1.2	1.8	12.8	47.9	36.2	4.16	0.809
SPR3	0	0	14	42.1	43.9	4.3	0.702
SPR4	0	1.2	9.8	40.9	48.2	4.36	0.708
SPR5	0	0	4.3	38.4	57.3	4.53	0.58

Ispitanici su većinom spremni promijeniti način na koji rade kada dođe do promjena, njih 82,9% se u potpunosti ili djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. Visok postotak ukazuje na visoku

razinu prilagodljivosti među ispitanicima što je važno za organizacijski uspjeh u dinamičnom okruženju. 84,1% ispitanika se djelomično ili u potpunosti slaže da ostaju fleksibilni u situacijama neizvjesnosti prilikom promjena, što je bitno za organizacije koje prolaze kroz tranziciju ili nestabilna razdoblja. Locke (2009) navodi kako organizacijska kultura koja potiče prilagodljivost i spremnost na promjene značajno doprinosi uspješnoj provedbi organizacijskih promjena. Ukupno 86% ispitanika se u potpunosti ili djelomično slaže da često donose nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja, ovo pokazuje da se ispitanici smatraju proaktivnim i inovativnim. Velika većina ispitanika, njih 89,1% se u potpunosti ili djelomično slaže da vide promjene unutar organizacije kao prilike za poboljšanje i napredak. Gotovo svi ispitanici, njih 95,7% se u potpunosti ili djelomično slažu da su posvećeni postizanju najboljih mogućih rezultata kada dođe do promjena.



Grafikon 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 - SPR5

Izvor: Izrada autora

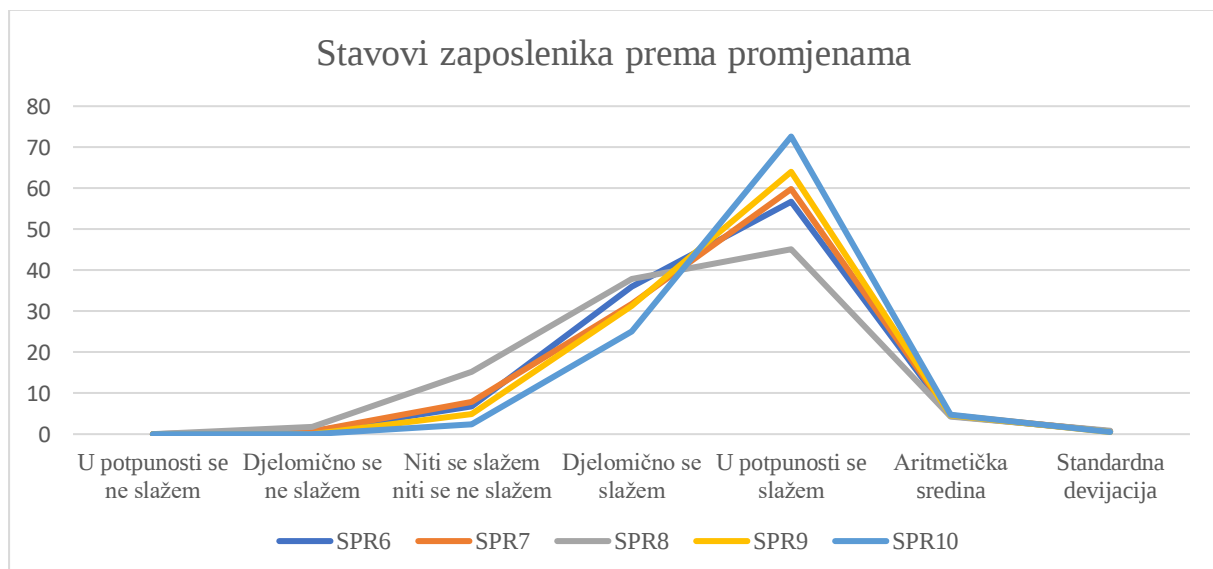
Tablica 4. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 - SPR10

Izvor: Izrada autora

	U potpunosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
SPR6	0	0.6	6.7	36	56.7	4.49	0.651

SPR7	0	0.6	7.9	31.7	59.8	4.51	0.669
SPR8	0	1.8	15.2	37.8	45.1	4.26	0.782
SPR9	0	0	4.9	31.3	64	4.59	0.584
SPR10	0	0	2.4	25	72.6	4.7	0.51

Ukupno 92,7% ispitanika se u potpunosti ili djelomično slaže da se trude razumjeti svoju novu ulogu tijekom promjena. Velika većina ispitanika, njih 91,5% u potpunosti ili djelomično slaže da aktivno komuniciraju s kolegama kada se najave promjene, što sugerira na visoku stupanj komunikacije i suradnje kada se organizacijske promjene najave. Ispitanici većinom izražavaju svoje mišljenje kada dođe do promjena, njih 82,9% se u potpunosti ili djelomično slaže s navedenom tvrdnjom, što ukazuje na to da se ispitanici osjećaju slobodno izraziti svoje mišljenje. Gotovo svi ispitanici, njih 95,3% se u potpunosti ili djelomično slaže da su skloni surađivati tijekom promjena što ukazuje na izuzetno visok stupanj spremnosti za timski rad u promjenjivim okolnostima. 97,6% ispitanika se u potpunosti ili djelomično slaže da su voljni pomagati svojim kolegama kako bi se zajedno uspješno prilagodili promjenama. Goolema (1997) ističe kako emocionalna inteligencija pokazuje da je spremnost na pomoć i kolegijalnost ključna komponenta socijalne svijesti, što može pozitivno utjecati na organizacijske rezultate tijekom promjena.



Grafikon 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 -SPR10

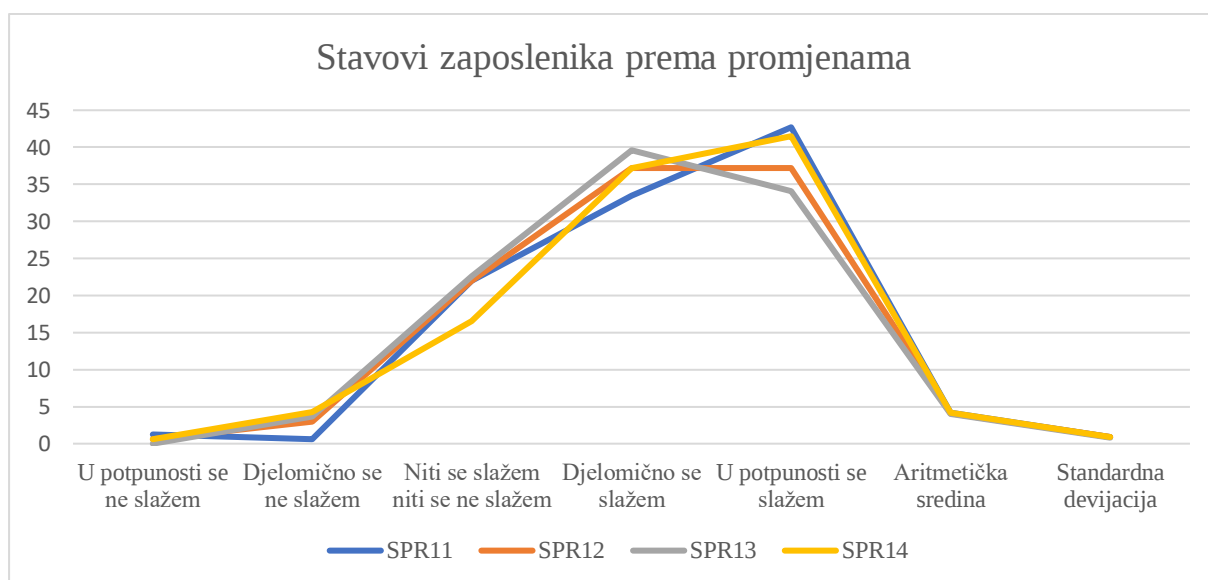
Izvor: Izrada autora

Tablica 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama SPR11 - SPR14

Izvor: Izrada autora

	U potpunosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
SPR11	1.2	0.6	22	33.5	42.7	4.16	0.872
SPR12	0.6	3	22	37.2	37.2	4.07	0.876
SPR13	0	3.7	22.6	39.6	34.1	4.04	0.846
SPR14	0.6	4.3	16.5	37.2	41.5	4.15	0.888

Ispitanici su uglavnom motivirani raditi više kada dođe do promjena, njih 76,2% se u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom. Ukupno 74,4% ispitanika slaže se djelomično ili u potpunosti da traže nove načine za rješavanje zadataka kada posao postane monoton. 73,7 % ispitanika se djelomično ili u potpunosti slaže da pokazuju spremnost za predlaganje ideja za implementaciju promjena. Kotter (2012) ističe važnost uključenosti zaposlenika u proces promjena, stavljajući naglasak na predlaganje novih ideja koje mogu poboljšati organizaciju. Značajan postotak ispitanika (78,7%) smatra da u potpunosti ili djelomično preuzima proaktivnu ulogu u iniciranju i podržavanju promjena u organizaciji.



Grafikon 7. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR11 - SPR14

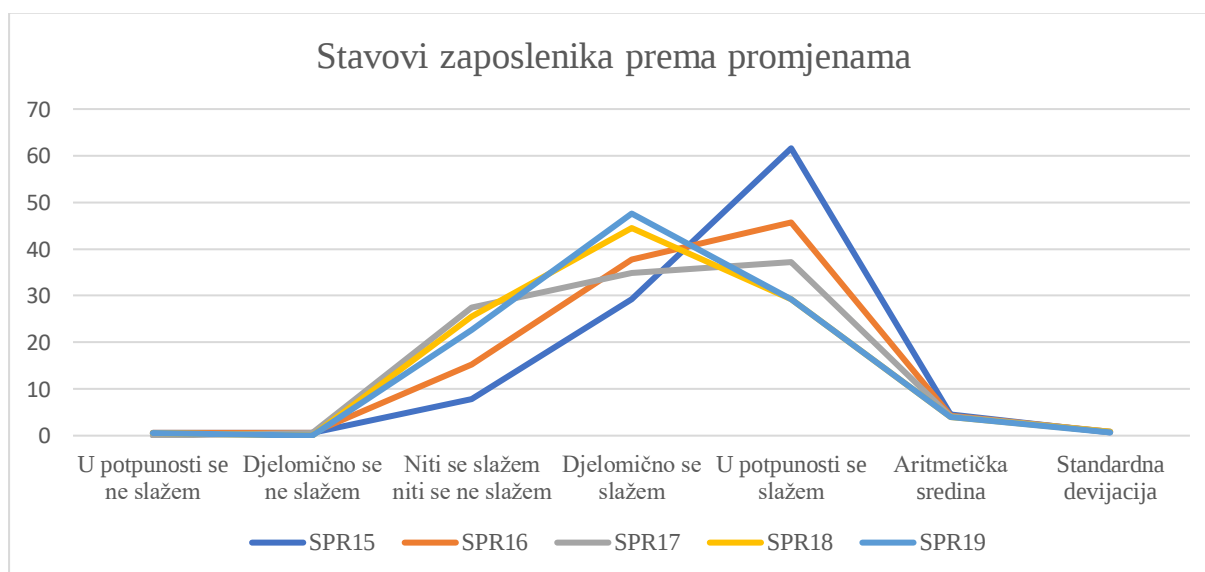
Izvor: Izrada autora

Tablica 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 - SPR19

Izvor: Izrada autora

	U potpunosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
SPR15	0.6	0.6	7.9	29.3	61.6	4.51	0.722
SPR16	0.6	0.6	15.2	37.8	45.7	4.27	0.786
SPR17	0	0.6	27.4	34.8	37.2	4.09	0.817
SPR18	0.6	0	25.6	44.5	29.3	4.02	0.779
SPR19	0.6	0	22.6	47.6	29.3	4.05	0.758

Gotovo svi ispitanici, njih 91% se u potpunosti ili djelomično slaže i vjeruje u važnost podrške za uspješne promjene. Većina ispitanika, njih 83,5% se u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom da promjene percipiraju kao priliku za učenjem. Dweck (2006) naglašava važnost „growth mindset-a“, gdje pojedinci vide izazove kao priliku za rast i učenje. Ukupno 72% ispitanika se u potpunosti ili djelomično slaže da žele sudjelovati u novim projektima kada se objave. 44,5% ispitanika se djelomično slaže da su njihova razmišljanja i ponašanja usklađeni s ciljevima promjena dok se 29,3% ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, iako četvrtina ispitanika (25,6%) ostaje neutralna što može ukazivati na izazove prilikom usklađivanja ciljeva. Značaj broj ispitanika, njih 76,9% djelomično ili u potpunosti uspijeva naći vrijeme za obavljanje svoje uloge u procesu promjena.



Grafikon 8. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 - SPR19

5.2.2. Tablica kontigence

U svrhu predstavljanja odnosa između dvije kategorijske varijable napravljena je kombinirana tablica. Prema Horvat i Mijoč (2019), u hrvatskoj se literaturi navedena kombinirana tablica naziva tablicom kontigence te će se u nastavku ovog rada koristiti pod tim nazivom. Tablica kontigence predstavlja alat u statistici za analizu odnosa između dvije ili više kategorijskih varijabli. Prema Everittu (1992), tablica kontigence predstavlja učestalosti ili brojeve u svakoj kombinaciji dviju ili više diskretnih varijabli. Ove tablice prikazuju frekvencije pojavljivanja različitih kombinacija vrijednosti tih varijabli. U nastavku je prikazana tablica kontigence s jednim ulazom i jednim izlazom s kojom se opisuje ponašanje zavisna varijabla spremnost na promjene koja se sastoji od 19 varijabli.

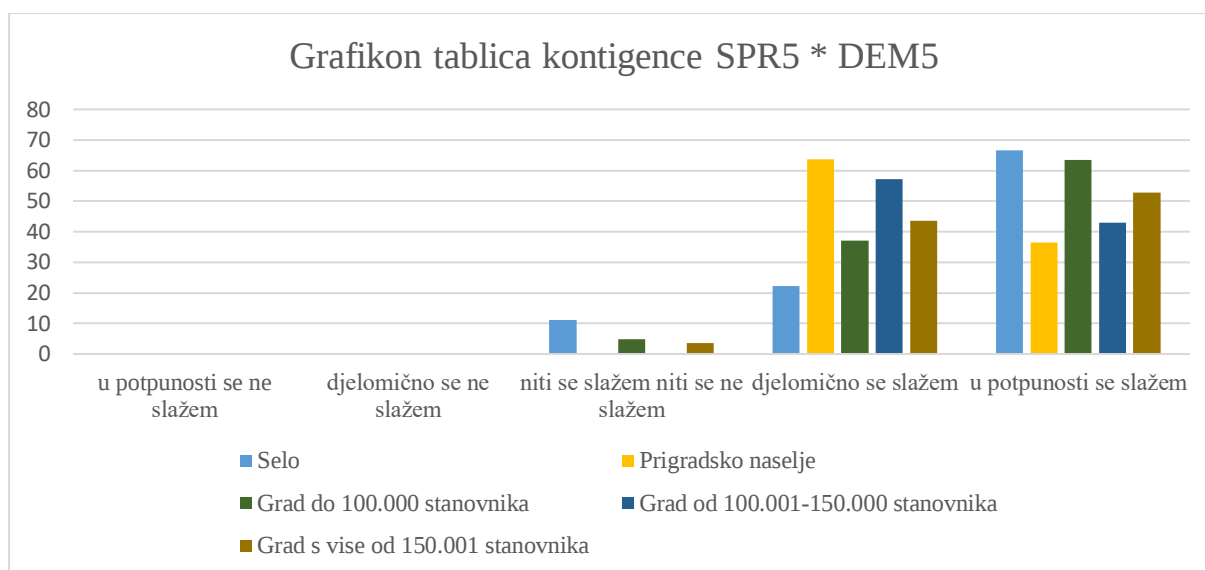
Prikazuje se grupa varijabli: SPR1 – Spreman/a sam promijeniti način na koji radim kada dođe do promjene; SPR2 – Ostajem fleksibilan/fleksibilna u situacijama neizvjesnosti prilikom promjena; SPR3 – Često donosim nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja; SPR4 – Percipiram promjene unutar organizacije kao prilike za poboljšanje i napredak; SPR5 – Posvećen/a sam postizanju najboljih mogućih rezultata kada dođe do promjena; SPR6 – Trudim se razumjeti svoju novu ulogu u procesu promjena; SPR7 – Aktivno komuniciram s drugim kolegama kada se najave promjene; SPR8 – Često izražavam svoje mišljenje kada dođe do promjene; SPR9 – Sklon/a sam surađivati kada dođe do promjena; SPR10 – Voljan/a sam pomoći svojim kolegama kako bi se zajedno i uspješno prilagodili promjenama; SPR11 – Motiviran sam raditi više kada dođe do promjena; SPR12 – Kada posao postane monoton, tražim nove načine za rješavanje zadataka; SPR13 – Često predlažem ideje za implementaciju promjena; SPR14 – Preuzimam proaktivnu ulogu u iniciranju i podržavanju promjena u organizaciji; SPR15 – Vjerujem u važnost podrške za uspješne promjene; SPR16 – Promjene percipiram kao priliku za učenje; SPR17 – Želim biti dio novih projekata kada se objave; SPR18 – Često su moja razmišljanja i ponašanje usklađeni s ciljevima promjena; SPR19 – Uspijevam pronaći vrijeme za obavljanje svoje uloge u procesu promjena. Navedena grupa varijabli kombinira se s: DEM1 – Rod; DEM2 – Dob; DEM4 – Najviši stupanj obrazovanja; DEM5 – Mjesto prebivanja; DEM7 – Trenutna pozicija u organizaciji; DEM8 – Radno iskustvo.

Tablica 7. Tablica kontingence: SPR5 * DEM5; SPR6 * DEM5

Izvor: Izrada autora

SPR5							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM5	164	100	0	0	4,3	38,4	57,3
Selo	9	5,5	0	0	11,1	22,2	66,7
Prigradsko naselje	11	6,7	0	0	0	63,6	36,4
Grad do 100.000 stanovnika	82	50	0	0	4,9	37,1	63,4
Grad od 100.001-150.000 stanovnika	7	4,3	0	0	0	57,1	42,9
Grad s više od 150.001 stanovnika	55	33,5	0	0	3,6	43,6	52,7
SPR6							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM5	164	100	0	0,6	6,7	36	56,7
Selo	9	5,5	0	0	11,1	33,3	55,6
Prigradsko naselje	11	6,7	0	0	9,1	27,3	63,6
Grad do 100.000 stanovnika	82	50	0	1,2	7,3	36,6	54,9
Grad od 100.001-150.000 stanovnika	7	4,3	0	0	0	28,6	71,4
Grad s više od 150.001 stanovnika	55	33,5	0	0	5,5	38,2	56,4

Rezultati istraživanja pokazuju da veliki broj ispitanika pokazuje visoku posvećenost postizanju najboljih rezultata tijekom promjena, bez značajnog neslaganja. Na razini cijelog uzorka 57,3% se u potpunosti slaže, a 38,4% se djelomično slaže s tvrdnjom, dok je samo 4,3% neutralno. Gradovi do 100.000 stanovnika imaju visok postotak potpune podrške (63,4%), do je u gradovima većim od 150.001 stanovnika 52,7% njih se u potpunosti slaže dok se 43,6% djelomično slaže.

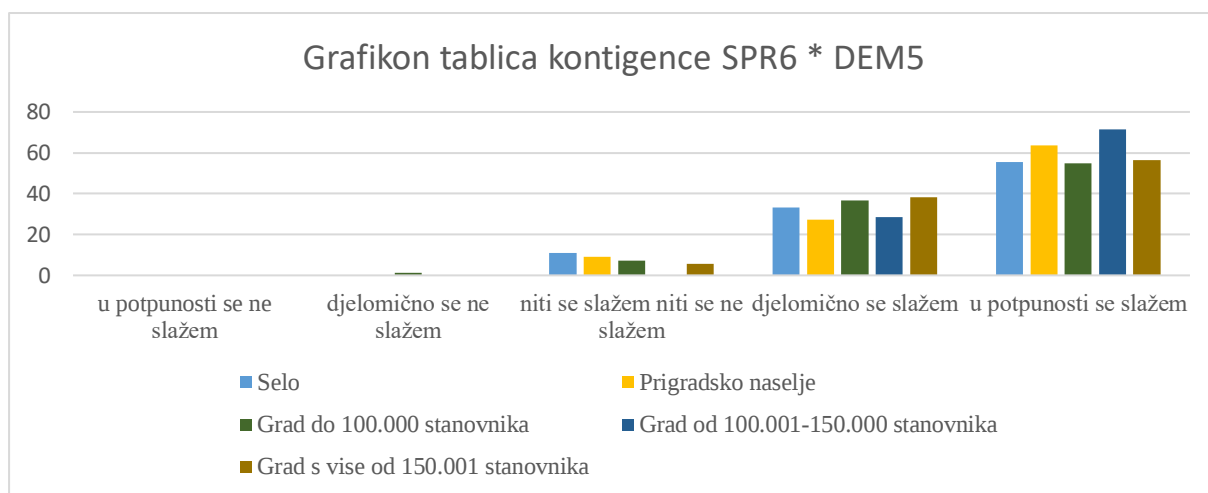


*Grafikon 9. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR5 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 9 prikazuje raspodjelu odgovora za različite skupine prema mjestu prebivanja, skupine u svim sredinama pokazuju visoku razinu potpune suglasnosti.

Značajan dio ispitanika nastoji razumjeti svoju ulogu u procesu promjena, s 56,7% onih koji se u potpunosti slažu i 36% koji se djelomično slažu. U selu 55,6% se u potpunosti slaže, dok 11,1% zauzima neutralan stav. Prigradska naselja pokazuju visoku podršku, s 63,6% koji se u potpunosti slažu i 9,1% neutralnih. Gradovi do 100.000 stanovnika imaju slične rezultate, s 54,9% koji se u potpunosti slažu i 36,6% koji se djelomično slažu. Gradovi od 100.001 do 150.000 stanovnika bilježe najviši postotak potpune podrške (71,4%) bez neutralnosti. Gradovi s više od 150.001 stanovnika također imaju visok postotak podrške, s 56,4% koji se u potpunosti slažu i 38,2% koji se djelomično slažu.



*Grafikon 10. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR6 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 10 prikazuje visoku razinu potpune i djelomične suglasnosti u svim skupinama, može se zaključiti da je razumijevanje vlastite uloge u procesu promjena prihvaćeno kao važan dio uspješnih promjena.

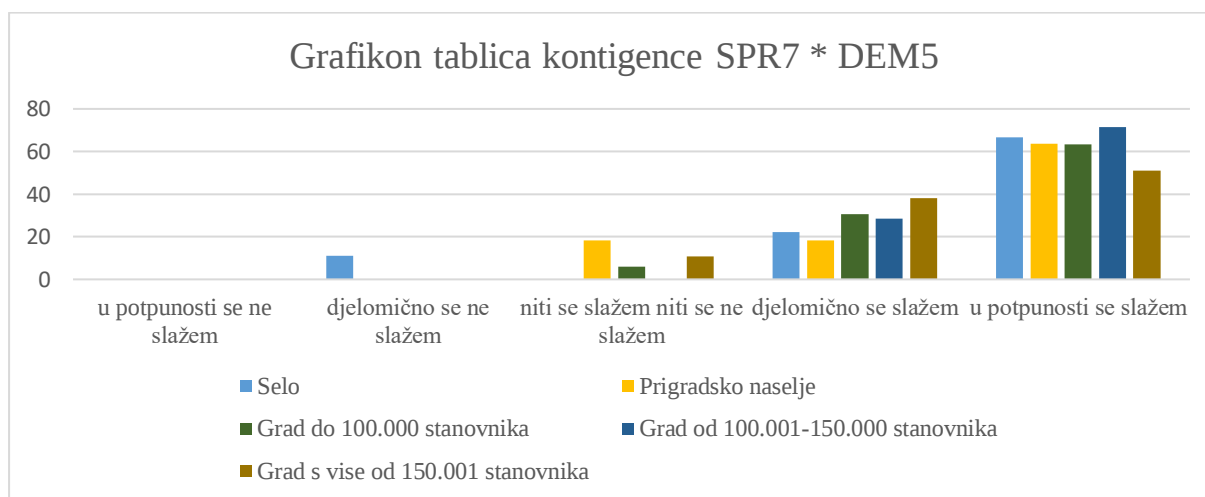
*Tablica 8. Tablica kontingence: SPR7 * DEM5; SPR9 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

SPR7							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM5	164	100	0	0.6	7.9	31.7	59.8
Selo	9	5.5	0	11.1	0	22.2	66.7
Prigradsko naselje	11	6.7	0	0	18.2	18.2	63.6
Grad do 100.000 stanovnika	82	50	0	0	6.1	30.5	63.4
Grad od 100.001-150.000 stanovnika	7	4.3	0	0	0	28.6	71.4
Grad s više od 150.001 stanovnika	55	33.5	0	0	10.9	38.2	50.9
SPR9							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM5	164	100	0	0	4.9	31.1	64
Selo	9	5.5	0	0	11.1	33.3	55.6
Prigradsko naselje	11	6.7	0	0	0	27.3	72.7
Grad do 100.000 stanovnika	82	50	0	0	4.9	31.7	63.4
Grad od 100.001-150.000 stanovnika	7	4.3	0	0	0	28.6	71.4
Grad s više od 150.001 stanovnika	55	33.5	0	0	5.5	30.9	63.6

Veliki broj ispitanika aktivno komunicira s kolegama kada se najave promjene, s 59,8% koji se u potpunosti slažu i 31,7% koji se djelomično slažu. Samo ispitanici iz sela pokazuju djelomično neslaganje s tvrdnjom, njih 11,1% izražava djelomično neslaganje, dok gradovi od 100.001 do 150.000 stanovnika bilježe najveću razinu potpune suglasnosti.

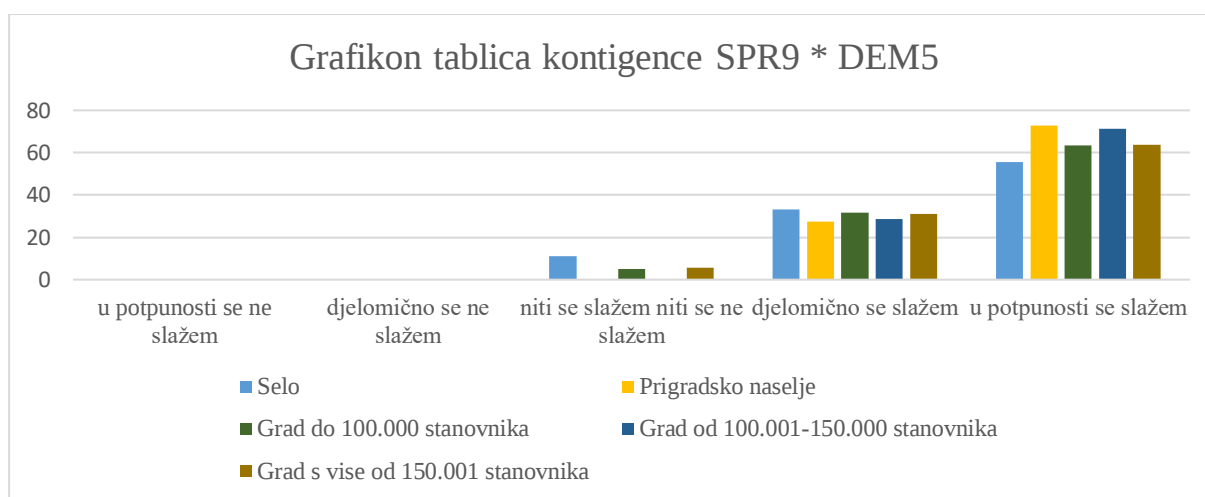


*Grafikon 11. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR7 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 11 prikazuje da su gotovi svi ispitanici bez obzira na mjesto stanovanja djelomično ili u potpunosti spremni na komunikaciju s kolegama kada dolazi do promjena.

Značajan dio ispitanika sklona je surađivati kada dođe do promjena, s 64% koji se u potpunosti slažu i 31,1% koji se djelomično slažu. Neutralnost je vrlo niska (4,9%), a neslaganje potpuno izostaje. U selu 55,6% se u potpunosti slaže, dok je 33,3% djelomično suglasno, a 11,1% neutralno. Prigradska naselja pokazuju najviši udio potpune suglasnosti (72,7%) bez neutralnih stavova. Gradovi do 100.000 stanovnika imaju visok postotak potpune suglasnosti (63,4%) i 31,7% djelomične suglasnosti, dok 4,9% ostaje neutralno. Gradovi od 100.001-150.000 stanovnika također bilježe visoku spremnost za suradnju, s 71,4% u potpunosti suglasnih i bez neutralnih. U najvećim gradovima s više od 150.001 stanovnika 63,6% se u potpunosti slaže, a 30,9% djelomično slaže, dok je 5,5% neutralno.



*Grafikon 12. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR9 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 12 prikazuje visoke postotke potpune suglasnosti u svim sredinama te pokazuje važnost suradnje tijekom promjena bez značajnih negativnih stavova.

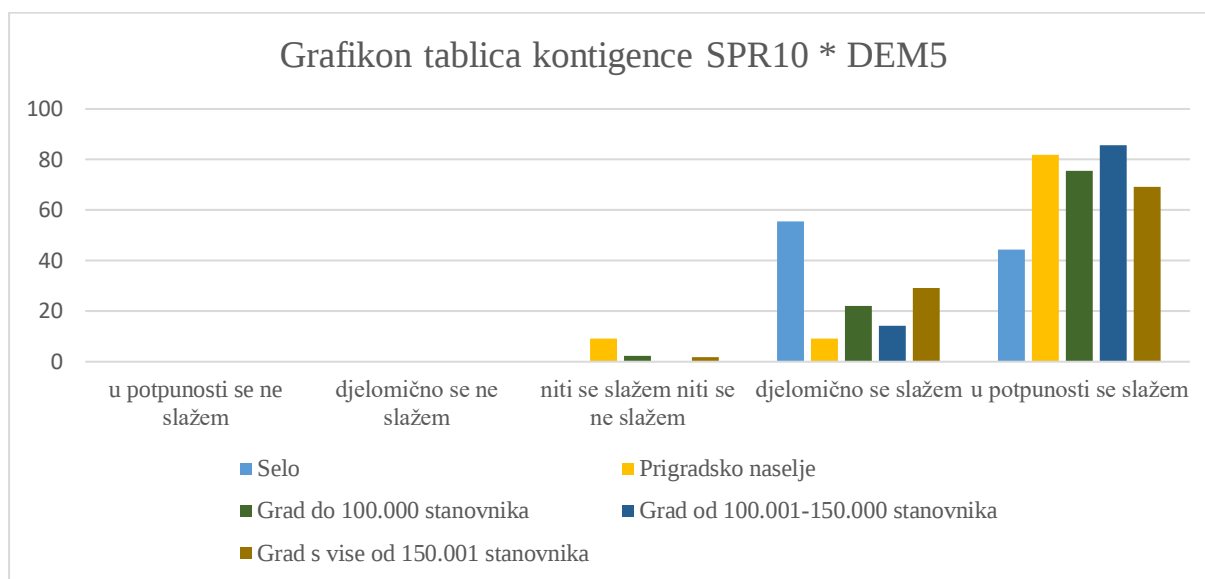
Tablica 9. Tablica kontingence: SPR10 * DEM5; SPR15 * DEM5

Izvor: Izrada autora

SPR10							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM5	164	100	0	0	2.4	25	72.6
Selo	9	5.5	0	0	0	55.6	44.4
Prigradsko naselje	11	6.7	0	0	9.1	9.1	81.8
Grad do 100.000 stanovnika	82	50	0	0	2.4	22	75.6
Grad od 100.001-150.000 stanovnika	7	4.3	0	0	0	14.3	85.7
Grad s više od 150.001 stanovnika	55	33.5	0	0	1.8	29.1	69.1
SPR15							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM5	164	100	0.6	0.6	7.9	29.3	61.6
Selo	9	5.5	0	0	11.1	44.4	44.4
Prigradsko naselje	11	6.7	0	0	18.2	18.2	63.6
Grad do 100.000 stanovnika	82	50	0	1.2	7.3	29.3	62.2
Grad od 100.001-150.000 stanovnika	7	4.3	0	0	0	14.3	85.7
Grad s više od 150.001 stanovnika	55	33.5	1.8	0	7.3	30.9	60

Ispitanici pokazuju visoku spremnost pomoći kolegama u prilagodbi promjenama, s 72,6% koji se u potpunosti slažu i 25% koje se djelomično slažu, neutralnost je niska s 2,4% i nema neslaganja. U selu 55,6% se djelomično slaže, a 44,4% u potpunosti slaže. Prigradska naselja imaju najviši udio potpune suglasnosti (81,8%), uz 9,1% neutralnih. Gradovi do 100.000 stanovnika pokazuju visok postotak potpune suglasnosti (75,6%) i 22% djelomične suglasnosti, dok je 2,4% neutralno. U gradovima s 100.001 do 150.000 stanovnika, većina (85,7%) je u

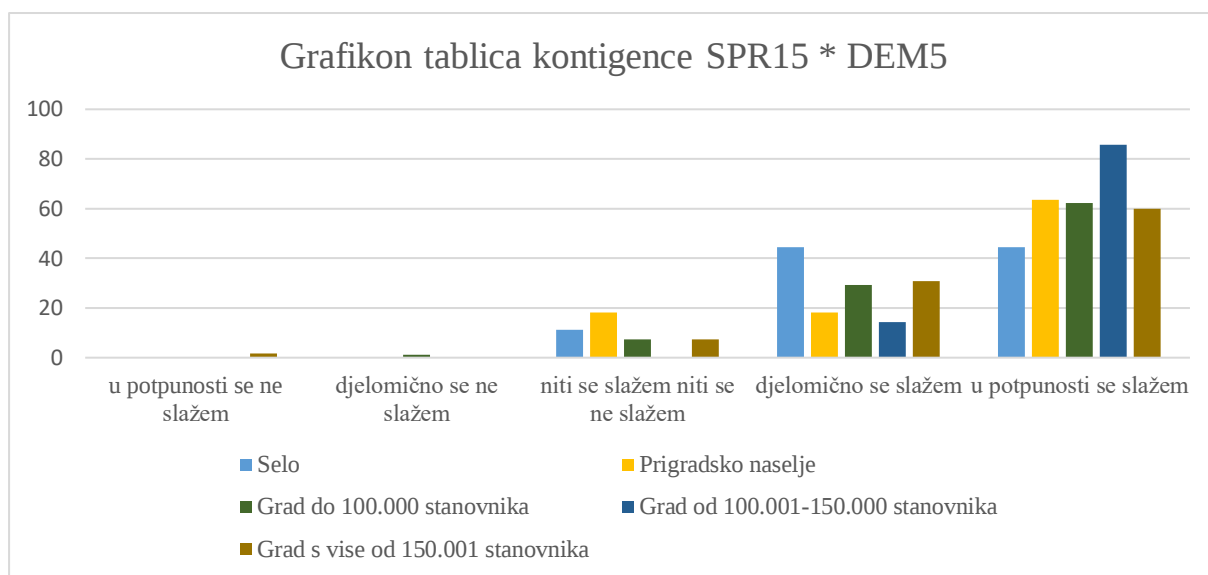
potpunosti suglasna, a 14,3% djelomično. U gradovima s više od 150.001 stanovnika 69,1% se u potpunosti slaže, dok se 29,1% djelomično slaže, a samo 1,8% ostaje neutralno.



*Grafikon 13. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR10 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika vjeruje u važnost podrške za uspješne promjene, pri čemu se 61,6% ispitanika u potpunosti slaže i 29,3% djelomično slaže. Neutralni stav zauzima 7,9% ispitanika, dok neslaganje ima minimalan udio (0,6% potpuno i 0,6% djelomično). U selu stavovi su podjednaki, s 44,4% koji se u potpunosti slažu i jednaki udio (44,4%) djelomično slažu, dok 11,1% zauzima neutralni stav. Prigradska naselja imaju visok postotak potpune suglasnosti (63,6%), dok 18,2% zauzima neutralan stav, a isto toliko se djelomično slaže. Gradovi do 100.000 stanovnika pokazuju visok stupanj podrške, s 62,2% koji se u potpunosti slažu i 29,3% djelomično slažu, uz 7,3% neutralnih i mali udio djelomičnog neslaganja (1,2%). Gradovi od 100.001 do 150.000 stanovnika imaju izrazito visok postotak potpune suglasnosti (85,7%) i 14,3% djelomične suglasnosti, bez neutralnih ili neslaganja. U najvećim gradovima s više od 150.001 stanovnika, 60% se u potpunosti slaže, dok se 30,9% djelomično slažu 7,3% neutralno, a 1,8% "u potpunosti nesuglasno, što pokazuje blago niži stupanj potpune podrške u odnosu na manje sredine.



*Grafikon 14. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR15 * DEM5*

Izvor: Izrada autora

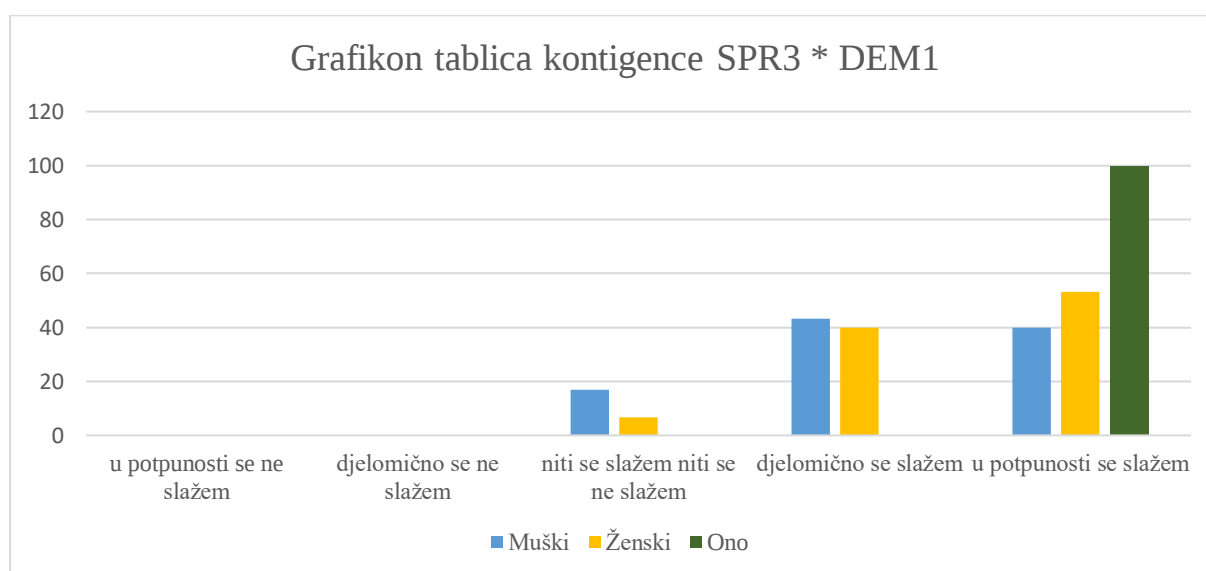
Grafikon 14 jasno prikazuje univerzalno prepoznavanje važnosti podrške za uspješne promjene, uz varijacije koje se temelje na veličini i tipu naselja.

*Tablica 10. Tablica kontigence: SPR3 * DEM1; SPR4 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

SPR3							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM1	164	100	0	0	14	42.1	43.9
Muški	118	72	0	0	16.9	43.2	39.8
Ženski	45	27.4	0	0	6.7	40	53.3
Ono	1	0.6	0	0	0	0	100
SPR4							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM1	164	100	0	1.2	9.8	40.9	48.2
Muški	118	72	0	1.7	10.2	46.6	41.5
Ženski	45	27.4	0	0	8.9	26.7	64.4
Ono	1	0.6	0	0	0	0	100

Analiza tvrdnje SPR3 prema varijabli DEM1 pokazuje pozitivan stav prema inovativnosti među ispitanicima. Kod muških ispitanika, primjećuje se nešto niži udio potpune suglasnosti (39,8%) u usporedbi s djelomičnom suglasnošću (43,2%) i relativno visokom razinom neutralnosti (16,9%). S druge strane, ženski ispitanici (27,4% uzorka) pokazuju višu razinu potpune suglasnosti s tvrdnjom, pri čemu se 53,3% u potpunosti slaže, a 40% se djelomično slaže. Neutralnih stavova među ženama ima samo 6,7%, što ukazuje na veći entuzijazam za inovativne ideje. Ispitanik koji se identificira kao "Ono" pokazuje potpunu suglasnost (100%), bez neutralnosti ili neslaganja. Ovi rezultati sugeriraju da su žene općenito sklonije u potpunosti prihvatiti inovativan pristup poboljšanju poslovanja u usporedbi s muškarcima, kod kojih je izraženija djelomična suglasnost i neutralnost prema tvrdnji SPR3.



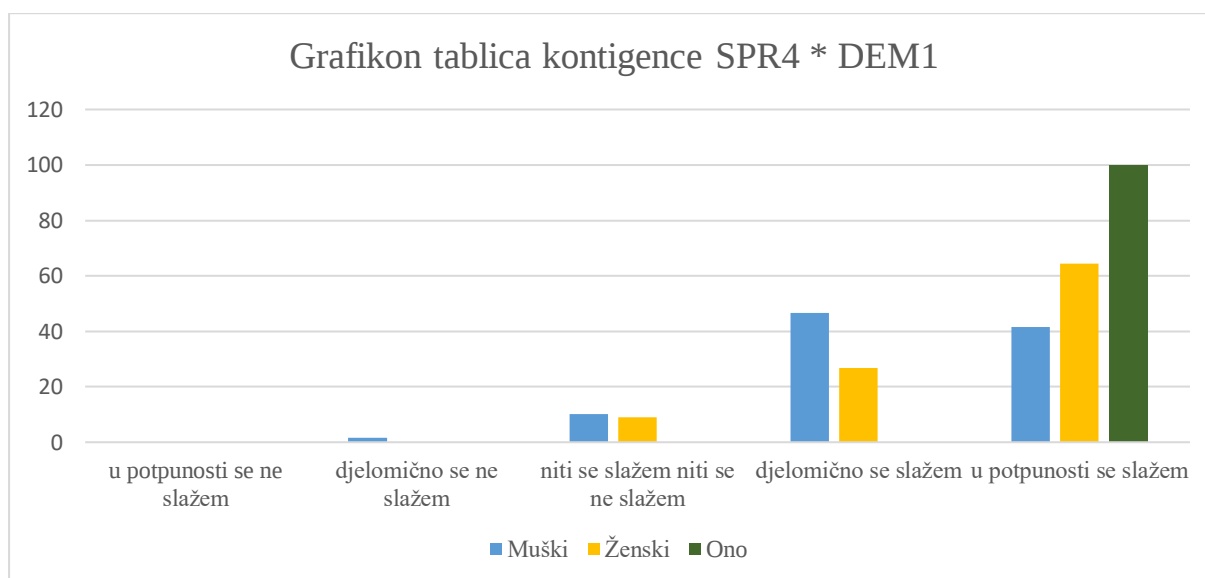
*Grafikon 15. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR3 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 15 naglašava razlike u percepciji i pristupu inovacijama među spolovima, ali potvrđuje da je donošenje novih ideja prepoznata kao važna komponenta uspješnog poslovanja.

Analiza tvrdnje SPR4 prema varijabli DEM1 pokazuje visoku razinu pozitivne percepcije promjena među ispitanicima. Kod muških ispitanika, 41,5% se u potpunosti slaže, a 46,6% djelomično slaže s tvrdnjom. Neutralan stav zauzima 10,2% muškaraca, a mali udio (1,7%) pokazuje djelomično neslaganje. Ženski ispitanici pokazuju veći postotak potpune suglasnosti

(64,4%), dok se 26,7% djelomično slaže, a 8,9% zauzima neutralan stav. Nema izraženog neslaganja među ženama. Ispitanik koji se identificira kao "Ono" pokazuje potpunu suglasnost (100%). Rezultati sugeriraju da žene općenito percipiraju promjene unutar organizacije kao prilike za napredak u većem postotku potpune suglasnosti u usporedbi s muškarcima, kod kojih je prisutna viša razina djelomične suglasnosti i neutralnosti prema tvrdnji SPR4.



*Grafikon 16. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR4 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 16 prikazuje pozitivan stav prema organizacijskim promjenama, uz neznatne razlike u percepciji s obzirom na spol.

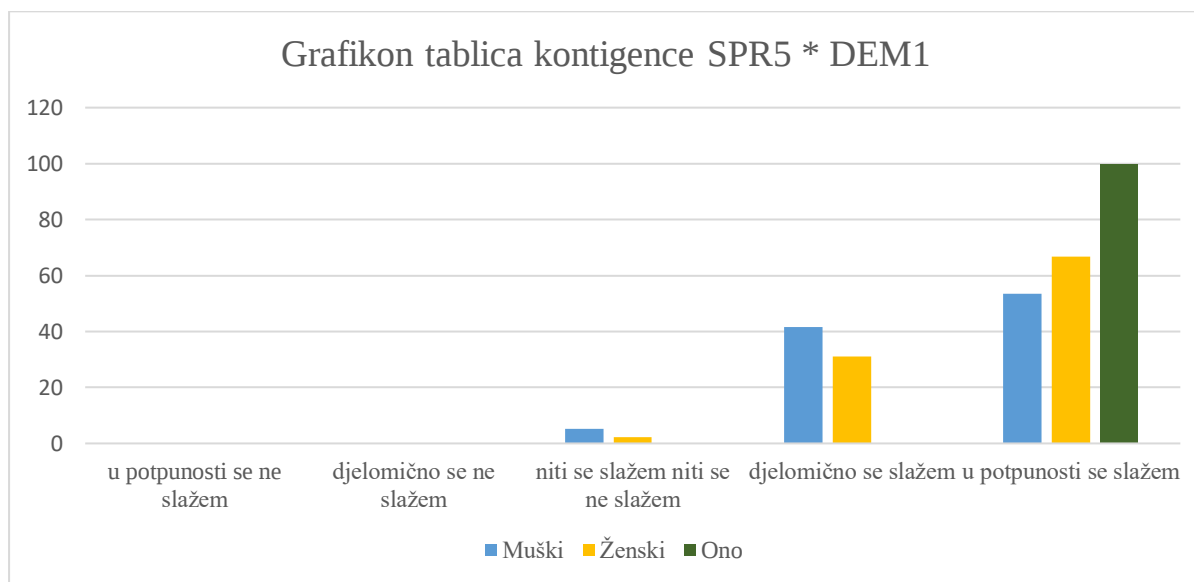
*Tablica 11. Tablica kontingence: SPR5 * DEM1; SPR6 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

SPR5							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM1	164	100	0	0	4.3	38.4	57.3
Muški	118	72	0	0	5.1	41.5	53.4
Ženski	45	27.4	0	0	2.2	31.1	66.7
Ono	1	0.6	0	0	0	0	100
SPR6							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM1	164	100	0	0.6	6.7	36	56.7
Muški	118	72	0	0.8	8.5	40.7	50
Ženski	45	27.4	0	0	2.2	24.4	73.3
Ono	1	0.6	0	0	0	0	100

Analiza tvrdnje SPR5 prema varijabli DEM1 pokazuje visok stupanj predanosti ispitanika postizanju rezultata tijekom promjena. Kod muških ispitanika, 53,4% se u potpunosti slaže, dok se 41,5% djelomično slaže. Također, 5,1% muškaraca zauzima neutralan stav, bez neslaganja. Nasuprot tome, ženski ispitanici pokazuju viši postotak potpune suglasnosti (66,7%), a 31,1% se djelomično slaže, dok samo 2,2% žena zauzima neutralan stav, također bez neslaganja. Ispitanik koji se identificira kao "Ono" pokazuje potpunu suglasnost (100%). Ovi rezultati sugeriraju da su žene općenito sklonije u potpunosti se posvetiti postizanju najboljih rezultata tijekom promjena u usporedbi s muškarcima, koji pokazuju veću sklonost djelomičnoj suglasnosti i neutralnosti prema tvrdnji SPR5.



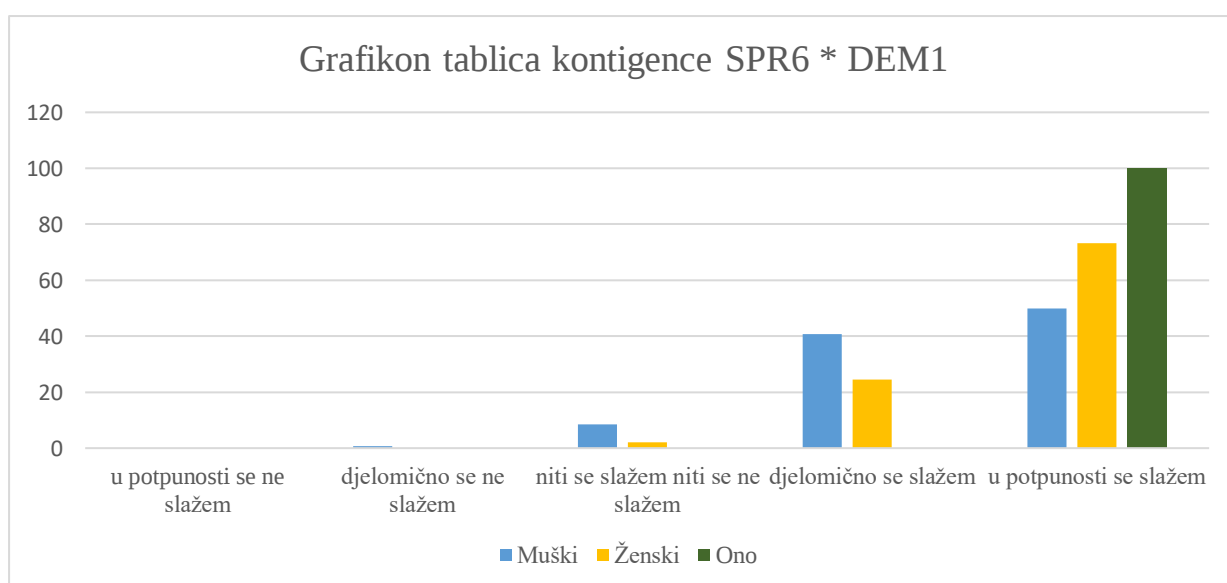
*Grafikon 17. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR5 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 17 ukazuje na razlike u posvećenosti među spolovima, pri čemu je opći stav prema promjenama pozitivan iako je nešto veći postotak žena koje pokazuju posvećenost što potvrđuju

istraživanja koja su proveli Deprez i sur. (2012) i Cools i Van Den Broeck (2007) koja su pokazala da žene u usporedbi s muškarcima, doživljavaju veću pravednost i razvijaju snažniju privrženost tijekom promjena što može dovesti do veće posvećenosti promjenama.

Analiza tvrdnje SPR6 prema varijabli DEM1 pokazuje visoku predanost ispitanika razumijevanju svojih novih uloga tijekom promjena. Gledajući rezultate prema spolu, muški ispitanici pokazuju 50% potpune suglasnosti i 40,7% djelomične suglasnosti, dok je 8,5% neutralno i mali udio (0,8%) izražava djelomično neslaganje. Ženski ispitanici pokazuju viši stupanj potpune suglasnosti s tvrdnjom, pri čemu se 73,3% žena u potpunosti slaže, a 24,4% djelomično slaže. Kod žena je prisutno samo 2,2% neutralnih stavova i nema izraženog neslaganja. Ispitanik koji se identificira kao "Ono" također pokazuje potpunu suglasnost (100%). Ovi podaci sugeriraju da su žene u većem postotku potpuno posvećene razumijevanju svojih novih uloga u procesu promjena u usporedbi s muškarcima, kod kojih je viši udio neutralnosti i djelomične suglasnosti prema tvrdnji SPR6.



*Grafikon 18. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

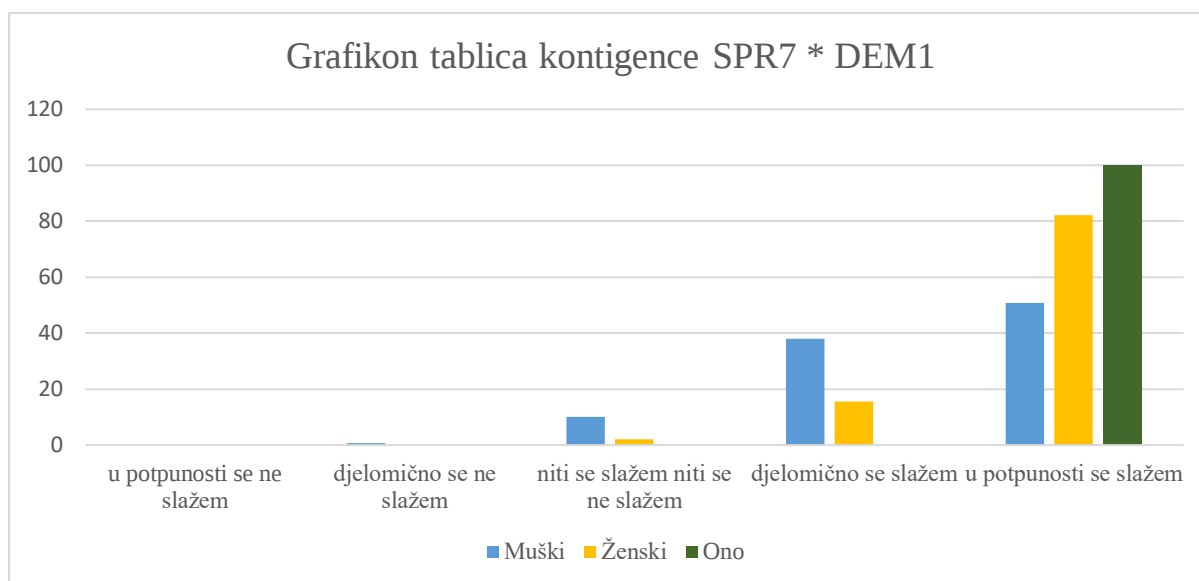
Grafikon 18 prikazuje da su ispitanici svih skupina općenito prepoznaju važnost posvećenosti postizanju najboljih rezultata tijekom promjena.

Tablica 12. Tablica kontigence: SPR7 * DEM1; SPR10 * DEM1

Izvor: Izrada autora

SPR7							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM1	164	100	0	0.6	7.9	31.7	59.8
Muški	118	72	0	0.8	10.2	38.1	50.8
Ženski	45	27.4	0	0	2.2	15.6	82.2
Ono	1	0.6	0	0	0	0	100
SPR10							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM1	164	100	0	0	2.4	25	72.6
Muški	118	72	0	0	3.4	30.5	66.1
Ženski	45	27.4	0	0	0	11.1	88.9
Ono	1	0.6	0	0	0	0	100

Analiza tvrdnje SPR7 prema varijabli DEM1 pokazuje visoku razinu angažiranosti ispitanika u komunikaciji s kolegama tijekom najava promjena. Promatrajući rezultate prema spolu, muški ispitanici pokazuju manji postotak potpune suglasnosti (50,8%) u usporedbi s djelomičnom suglasnošću (38,1%) i relativno višim udjelom neutralnih odgovora (10,2%). S druge strane, ženski ispitanici pokazuju znatno višu razinu potpune suglasnosti, pri čemu se 82,2% žena u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok je 15,6% djelomično suglasno, a samo 2,2% neutralno. Ispitanik koji se identificira kao "Ono" pokazuje potpunu suglasnost (100%). Rezultati sugeriraju da su žene općenito sklonije intenzivnoj komunikaciji s kolegama prilikom najava promjena, što je vidljivo iz visokog udjela potpune suglasnosti među ženskim ispitanicama. Muški ispitanici, međutim, pokazuju viši udio djelomične suglasnosti i neutralnosti prema tvrdnji SPR7.

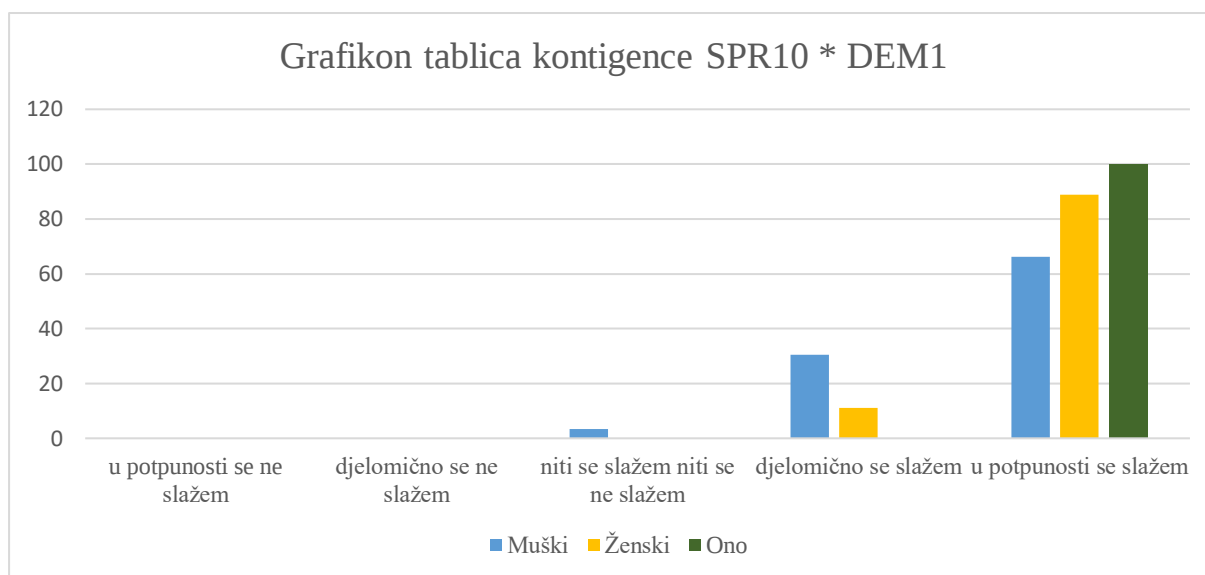


*Grafikon 19. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR7 * DEM1*

Izrada: Izrada autora

Grafikon 19 jasno ukazuje na pozitivan stav svih skupina prema važnosti komunikacije, uz razlike koje su povezane s komunikacijskim stilovima i pristupima prema spolu. Prema Tannen (1990) žene su sklonije komunikaciji koja potiče suradnju i dijeljenje informacija što je vidljivo iz grafikona, dok muškarci češće koriste komunikaciju usmjerenu na rješavanje problema i individualno donošenje odluka.

Analiza tvrdnje SPR10 prema varijabli DEM1 ukazuje na vrlo visoku spremnost za pružanje pomoći među ispitanicima tijekom prilagodbe promjenama. Promatrajući podatke prema spolu, muški ispitanici pokazuju manji postotak potpune suglasnosti (66,1%) u usporedbi s djelomičnom suglasnošću (30,5%) te 3,4% neutralnih stavova. Ženski ispitanici pokazuju izrazito visoku potpunu suglasnost, s 88,9% žena koje se u potpunosti slažu s tvrdnjom i 11,1% koje se djelomično slažu bez neutralnih ili nesuglasnih stavova. Ispitanik koji se identificira kao "Ono" pokazuje potpunu suglasnost (100%). Ovi podaci sugeriraju da su žene više sklone potpunoj spremnosti za pomoć kolegama u procesu prilagodbe promjenama, dok muški ispitanici pokazuju viši udio djelomične suglasnosti i neutralnosti prema tvrdnji SPR10.



*Grafikon 20. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR10 * DEM1*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 20 prikazuje da su gotovi svi ispitanici voljni pomoći svojim kolegama kako bi se zajedno uspješno prilagodili promjenama. Istraživanje koje su proveli Eagly i Crowley (1986) pokazuju da žene imaju izraženiju tendenciju prema altruističnom ponašanju i suradnji, što može objasniti nešto višu razinu potpune suglasnosti kod ženskih ispitanika.

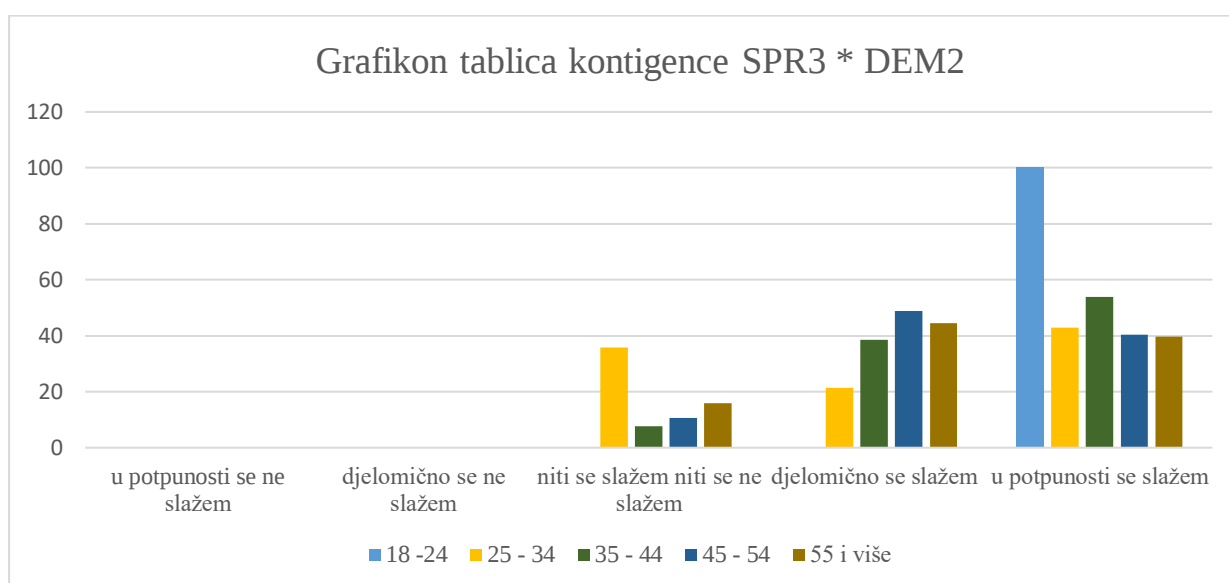
*Tablica 13. Tablica kontingence: SPR3 * DEM2; SPR5 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

SPR3							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM2	164	100	0	0	14	42,1	43,9
18 -24	1	0,6	0	0	0	0	100
25 - 34	14	8,5	0	0	35,7	21,4	42,9
35 - 44	39	23,8	0	0	7,7	38,5	53,8
45 - 54	47	28,7	0	0	10,6	48,9	40,4
55 i više	63	38,4	0	0	15,9	44,4	39,7
SPR5							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM2	164	100	0	0	4,3	38,4	57,3
18 -24	1	0,6	0	0	0	0	100
25 - 34	14	8,5	0	0	0	50	50
35 - 44	39	23,8	0	0	7,7	38,5	53,8
45 - 54	47	28,7	0	0	2,1	31,9	66
55 i više	63	38,4	0	0	4,8	41,3	54

Analiza tvrdnje SPR3 prema DEM2 pokazuje relativno visoku razinu suglasnosti među ispitanicima, uz minimalno neslaganje. Ispitanici u najmlađoj dobnoj skupini (18-24 godine) pokazuju potpunu suglasnost (100%). Skupina od 25-34 godine ima 42,9% potpune suglasnosti, dok se 21,4% djelomično slaže i 35,7% zauzima neutralan stav. Dobna skupina 35-44 godine pokazuje izrazito visok stupanj potpune suglasnosti (53,8%), uz 38,5% djelomične suglasnosti i samo 7,7% neutralnosti. Ispitanici u skupini 45-54 godine također imaju visok postotak djelomične suglasnosti (48,9%) i potpune suglasnosti (40,4%), uz 10,6% neutralnih odgovora. Najstarija dobna skupina (55 i više godina) ima najviši postotak neutralnosti (15,9%), dok se 44,4% djelomično slaže i 39,7% u potpunosti slaže s tvrdnjom. Rezultati pokazuju da mlađi ispitanici češće iskazuju veću potpunu suglasnost s tvrdnjom o donošenju novih ideja, dok stariji ispitanici pokazuju veći udio neutralnosti, posebno u dobnoj skupini od 55 i više godina.

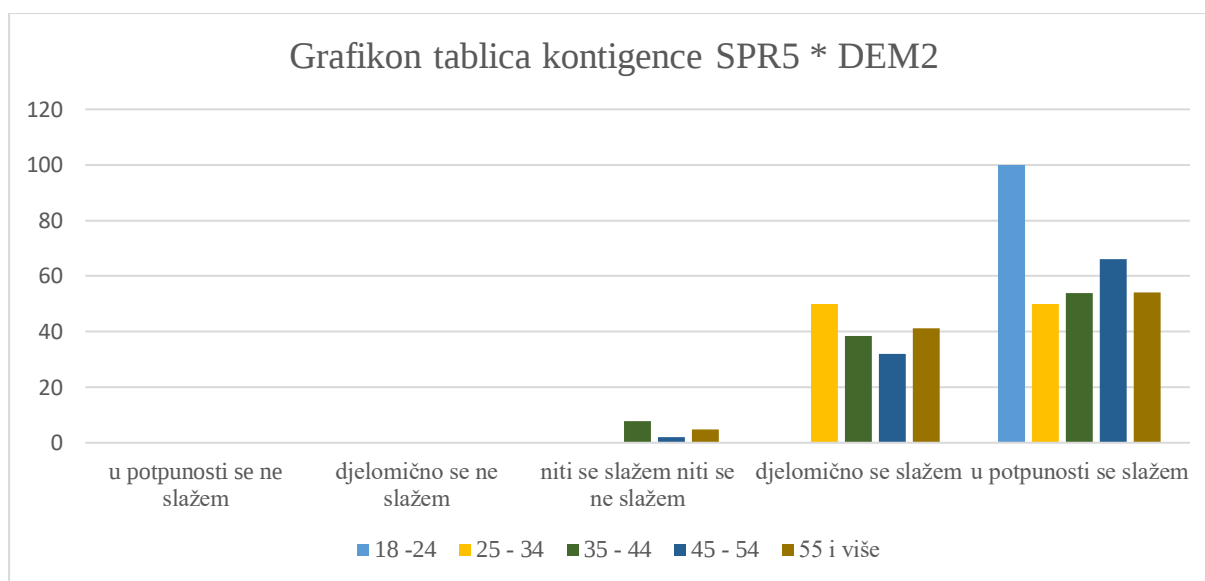


*Grafikon 21. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR3 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 21 prikazuje da gotovo svi ispitanici donose nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja dok je kod dobne skupine između 25 i 34 godine potpuno slaganje nešto izraženije.

Analiza stava SPR5 pokazuje visok stupanj predanosti među ispitanicima svih dobni skupina. Najmlađa skupina, u dobi od 18-24 godine, iskazuje najvišu razinu potpune predanosti, s 100% ispitanika koji se u potpunosti slažu. U dobnoj skupini od 25-34 godine, polovica ispitanika (50%) pokazuje djelomičnu, a druga polovica potpunu posvećenost. Slično tome, u dobnoj skupini od 35-44 godine, 53,8% ispitanika u potpunosti se slaže, dok ih 38,5% pokazuje djelomično slaganje. Skupina od 45-54 godine iskazuje viši stupanj potpune posvećenosti (66%), uz značajan udio djelomično suglasnih odgovora (31,9%). Stariji ispitanici, u dobi od 55 i više godina, također pokazuju visoku razinu potpune predanosti (54%) te su skloni u velikom broju (41,3%) pokazivati djelomično slaganje. Ovi rezultati ukazuju na snažan osjećaj predanosti ciljevima i postignućima tijekom promjena, osobito među mlađim i sredovječnim ispitanicima.



*Grafikon 22. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR5 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

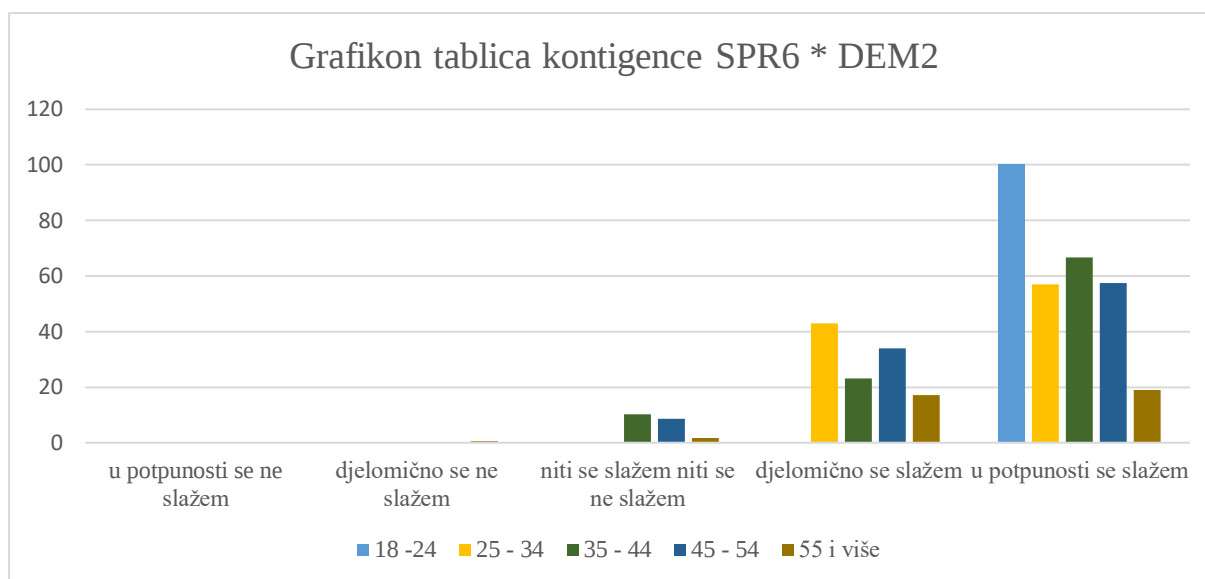
Grafikon 22 prikazuje da većina ispitanika bez obzira na dob prepoznaje važnost posvećenosti procesu promjena, dok je potpuno slaganje nešto izraženije kod mlađe dobne skupine što možemo povezati s istraživanjem koje je provela Twenge i sur. (2010) gdje je vidljivo da mlađi zaposlenici imaju veću posvećenost promjenama zbog motivacije za napredak i profesionalni rad, dok stariji zaposlenici više cijene sigurnost i stabilnost na radnom mjestu.

Tablica 14. Tablica kontingence: SPR6 * DEM2; SPR7 * DEM2

Izvor: Izrada autora

SPR6							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM2	164	100	0	0.6	6.7	36	56.7
18 -24	1	0.6	0	0	0	0	100
25 - 34	14	8.5	0	0	0	42.9	57.1
35 - 44	39	23.8	0	0	10.3	23.1	66.7
45 - 54	47	28.7	0	0	8.5	34	57.4
55 i više	63	38.4	0	0.6	1.8	17.1	18.9
SPR7							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM2	164	100	0	0.6	7.9	31.7	59.8
18 -24	1	0.6	0	0	0	0	100
25 - 34	14	8.5	0	7.1	0	42.9	50
35 - 44	39	23.8	0	0	7.7	23.1	69.2
45 - 54	47	28.7	0	0	12.8	27.7	59.6
55 i više	63	38.4	0	0	6.3	38.1	55.6

Analiza stavke SPR6 prema DEM2 pokazuje visok stupanj pozitivnog stava među ispitanicima. U dobnoj skupini od 18 do 24 godine, svi ispitanici (100%) u potpunosti se slažu s tvrdnjom. Ispitanici u dobi od 25 do 34 godine također pokazuju pozitivan stav; 57,1% ih se u potpunosti slaže, dok je 42,9% djelomično suglasno. U dobnoj skupini od 35 do 44 godine, 66,7% ispitanika se u potpunosti slaže, a 23,1% pokazuje djelomično slaganje, uz 10,3% koji su neutralni. U dobnoj skupini od 45 do 54 godine, 57,4% ispitanika potpuno podržava tvrdnju, a 34% pokazuje djelomično slaganje, dok 8,5% zauzima neutralan stav. Među ispitanicima starijima od 55 godina bilježi se najviša razina neutralnosti (17,1%) i najmanji postotak potpune suglasnosti (18,9%), što može ukazivati na veću opreznost ili manju spremnost na prihvaćanje novih uloga u ovoj dobnoj skupini. Ovi rezultati sugeriraju da mlađi ispitanici pokazuju veći entuzijizam za razumijevanje i prilagodbu novim ulogama u procesu promjena, dok starije dobne skupine pristupaju s nešto više rezerve.

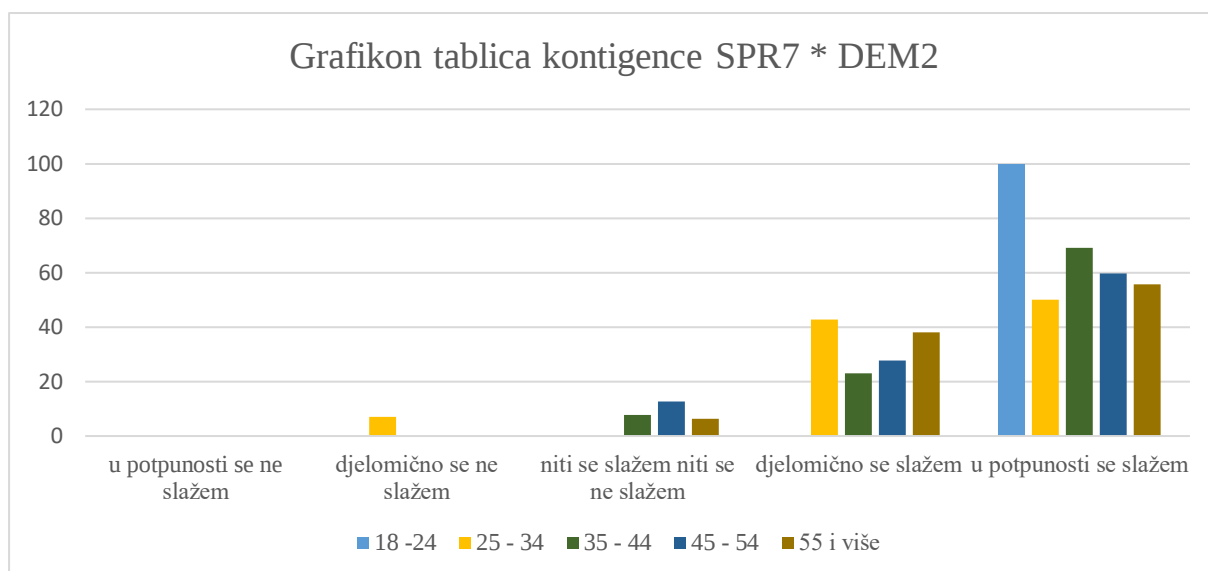


*Grafikon 23. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR6 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 23 prikazuje da gotovo svi ispitanici bez obzira na dob, prepoznaju važnost razumijevanja nove uloge u procesu promjena.

Analiza stavke SPR7 prema DEM2 pokazuje visok stupanj pozitivnog stava prema komunikaciji u promjenama među ispitanicima. Ukupno gledano, većina ispitanika (59,8%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok ih 31,7% pokazuje djelomično slaganje. Ovi podaci ukazuju na opće pozitivnu sklonost komunikaciji tijekom promjena unutar organizacije. Ispitanici u dobi od 18 do 24 godine pokazuju najviši stupanj potpune suglasnosti (100%). U skupini od 25 do 34 godine, polovica ispitanika (50%) se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 42,9% pokazuje djelomično slaganje. U dobnoj skupini od 35 do 44 godine, većina ispitanika (69,2%) u potpunosti podržava tvrdnju, uz 23,1% koji iskazuju djelomično slaganje i manji postotak neutralnih odgovora (7,7%). Ispitanici u dobnoj skupini od 45 do 54 godine također iskazuju visok stupanj potpune suglasnosti (59,6%) i djelomične suglasnosti (27,7%), dok 12,8% ostaje neutralno. Stariji ispitanici, u dobi od 55 i više godina, pokazuju nešto niži stupanj potpune suglasnosti (55,6%), uz 38,1% djelomične suglasnosti i manji postotak neutralnosti (6,3%). Ova analiza pokazuje da su mlađe i srednje dobne skupine općenito sklonije aktivnoj komunikaciji tijekom promjena, dok stariji ispitanici iskazuju umjereniji, ali i dalje pozitivan stav.



*Grafikon 24. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR7 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 24 prikazuje da većina ispitanika prepoznaje važnost aktivne komunikacije tijekom promjena, s tim da bi menadžeri trebali mlađim zaposlenicima omogućiti dinamične, brze i neformalne komunikacijske kanale dok starijim zaposlenicima ponuditi strukturiranije i jasnije komunikacijske procese.

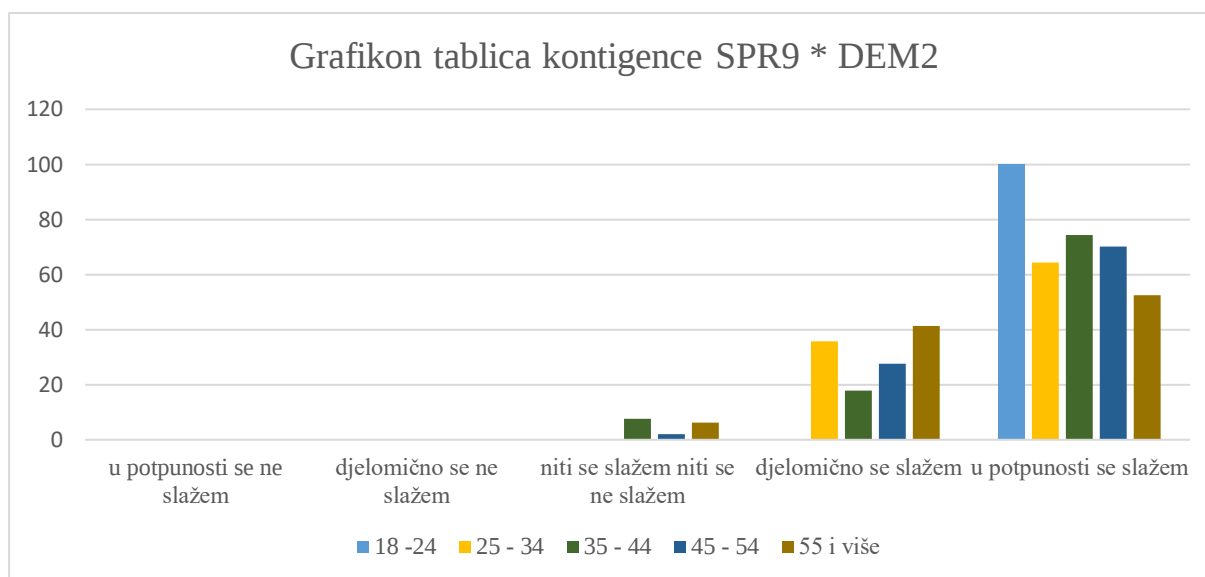
*Tablica 15. Tablica kontingence: SPR9 * DEM2; SPR10 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

SPR9							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM2	164	100	0	0	4.9	31.1	64
18 - 24	1	0.6	0	0	0	0	100
25 - 34	14	8.5	0	0	0	35.7	64.3
35 - 44	39	23.8	0	0	7.7	17.9	74.4
45 - 54	47	28.7	0	0	2.1	27.7	70.2
55 i više	63	38.4	0	0	6.3	41.3	52.4
SPR10							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM2	164	100	0	0	2.4	25	72.6
18 -24	1	0.6	0	0	0	0	100
25 - 34	14	8.5	0	0	0	35.7	64.3
35 - 44	39	23.8	0	0	2.6	20.5	76.9
45 - 54	47	28.7	0	0	4.3	23.4	72.3
55 i više	63	38.4	0	0	1.6	27	71.4

Analiza stava SPR9 prema DEM2 pokazuje visok stupanj pozitivnog odnosa prema suradnji tijekom promjena, s većinom ispitanika koji pokazuju visok stupanj suglasnosti. U najmlađoj dobnoj skupini (18-24 godine), jedini ispitanik se u potpunosti slaže (100%). Skupina od 25 do 34 godine također pokazuje visoku razinu potpune suglasnosti, s 64,3% u potpunosti suglasnih, dok 35,7% pokazuje djelomičnu suglasnost. Ispitanici u dobi od 35 do 44 godine pokazuju još višu razinu potpune suglasnosti, s 74,4% koji se u potpunosti slažu, uz mali broj neutralnih odgovora (7,7%). U dobnoj skupini od 45 do 54 godine, 70,2% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok 27,7% pokazuje djelomičnu suglasnost, što ukazuje na snažnu spremnost za suradnju u ovoj skupini. Međutim, najstarija dobna skupina (55 i više godina) ima nešto niži udio potpune suglasnosti (52,4%) i veći udio djelomične suglasnosti (41,3%), što može ukazivati na nešto manju, ali i dalje pozitivnu spremnost za suradnju među starijim ispitanicima. Ova analiza ukazuje na visoku razinu spremnosti za suradnju tijekom promjena među svim dobnim skupinama, s tendencijom smanjenja potpune suglasnosti s povećanjem dobi.

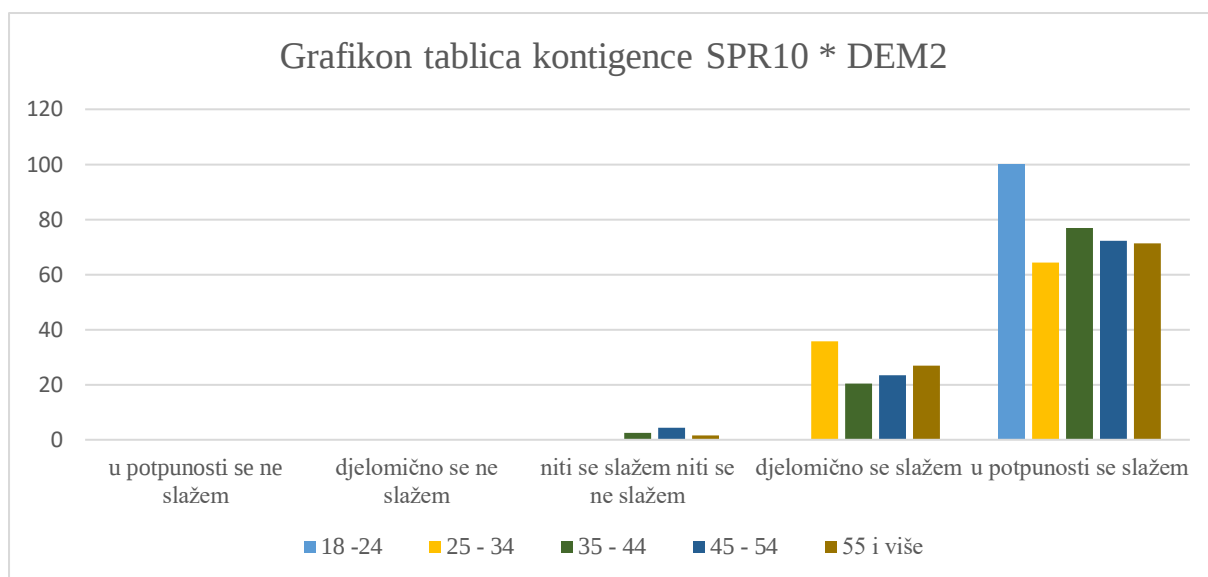


*Grafikon 25. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR9 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 25 prikazuje da mlađe dobne skupine pokazuju najveću spremnost za suradnju, što ukazuje na fleksibilnost i otvorenost prema timskom radu.

Analiza stava SPR10 pokazuje visoku razinu spremnosti za suradnju među svim dobnim skupinama. Ispitanici u najmlađoj dobnoj skupini (18-24 godine) pokazuju stopostotnu spremnost na potpunu suradnju. Skupina od 25 do 34 godine također pokazuje visok stupanj potpune suglasnosti (64,3%), dok 35,7% izražava djelomičnu spremnost. U skupini od 35 do 44 godine, 76,9% ispitanika u potpunosti se slaže, dok njih 20,5% pokazuje djelomično slaganje. Dobna skupina od 45 do 54 godine ima sličan obrazac, s 72,3% koji su potpuno spremni na suradnju i 23,4% koji pokazuju djelomično slaganje. Najstarija dobna skupina, 55 i više godina, također izražava visok stupanj potpune suglasnosti (71,4%) uz 27% djelomične spremnosti na suradnju. Ovi podaci ukazuju na snažnu spremnost na međusobnu pomoć među svim dobnim skupinama, pri čemu je stupanj potpune suglasnosti neznatno manji kod starijih skupina u usporedbi s mlađima, iako ostaje visok.



*Grafikon 26. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR10 * DEM2*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 26 jasno prikazuje da svi ispitanici bez obzira na dob prikazuju visoku razinu spremnosti za pomoć svojim kolegama kako bi se zajedno i uspješno prilagodili promjenama.

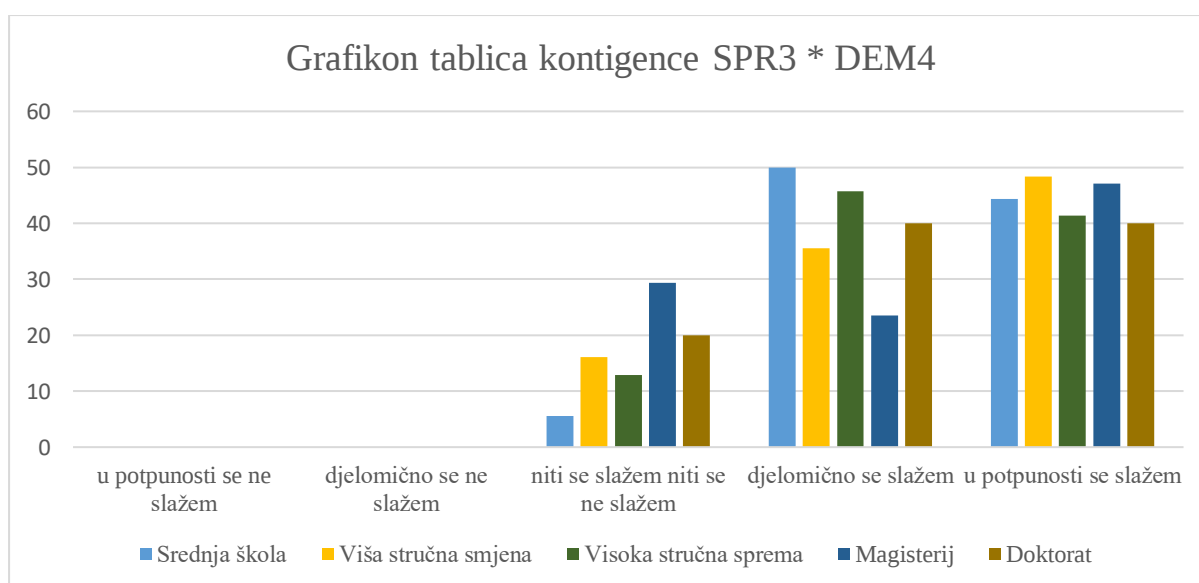
*Tablica 16. Tablica kontingence: SPR3 * DEM4; SPR5 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

SPR3							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM4	164	100	0	0	14	42,1	43,9
Srednja škola	36	22	0	0	5,6	50	44,4
Viša stručna smjena	31	18,9	0	0	16,1	35,5	48,4
Visoka stručna sprema	70	42,7	0	0	12,9	45,7	41,4
Magisterij	17	10,4	0	0	29,4	23,5	47,1
Doktorat	10	6,1	0	0	20	40	40
SPR5							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem

DEM4	164	100	0	0	4,3	38,4	57,3
Srednja škola	36	22	0	0	5,6	44,4	50
Viša stručna smjena	31	18,9	0	0	3,2	32,3	64,5
Visoka stručna sprema	70	42,7	0	0	4,3	31,4	64,3
Magisterij	17	10,4	0	0	0	52,9	47,1
Doktorat	10	6,1	0	0	10	60	30

Analiza stavke SPR3 prema razini obrazovanja ukazuje na određene razlike u inovativnosti među ispitanicima. Ispitanici sa srednjom školom pokazuju relativno visok stupanj pozitivnog odnosa prema donošenju novih ideja, s 44,4% koji se u potpunosti slažu i 50% koji se djelomično slažu. Ispitanici s višom stručnom spremom također iskazuju visoku razinu slaganja, pri čemu se 48,4% u potpunosti slaže. Kod ispitanika s visokom stručnom spremom, 41,4% se u potpunosti slaže, dok 45,7% pokazuje djelomično slaganje. Zanimljivo je primijetiti da kod ispitanika s magisterijem, čak 29,4% zauzima neutralni stav (niti se slažem niti se ne slažem), dok se njih 47,1% u potpunosti slaže. S druge strane, ispitanici s doktoratom pokazuju uravnotežen stav prema inovativnosti, s po 40% koji se djelomično i u potpunosti slažu. Općenito, razine obrazovanja pokazuju pozitivne tendencije prema inovativnosti, no primjetno je da viši stupanj obrazovanja, poput magisterija i doktorata, može donijeti određenu rezerviranost prema donošenju novih ideja u usporedbi s nižim stupnjevima obrazovanja.

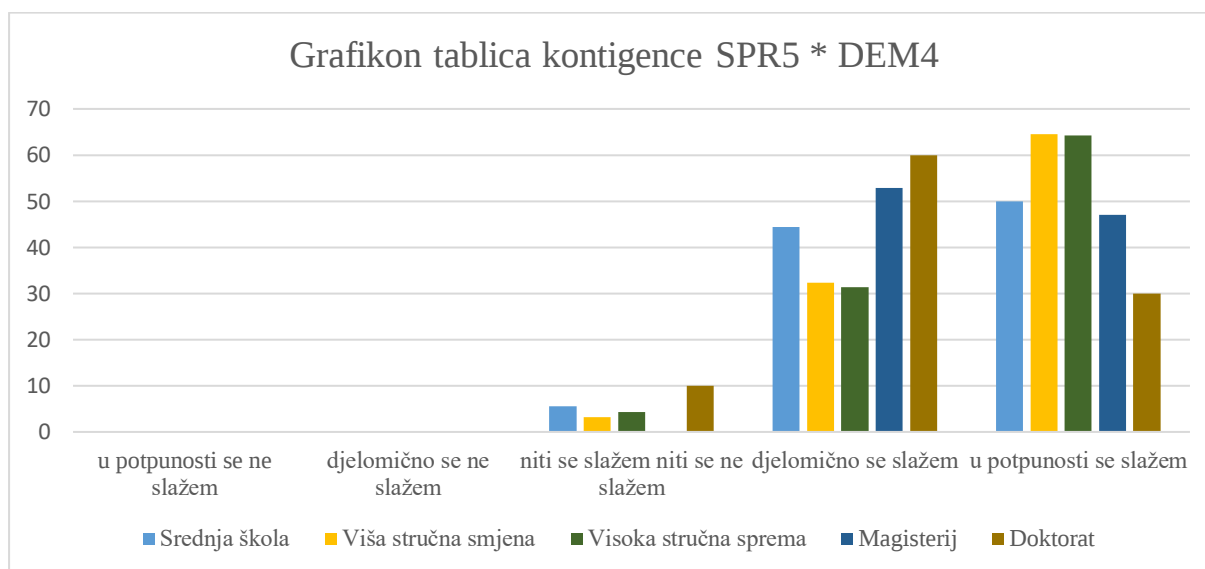


*Grafikon 27. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR3 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 27 prikazuje da svi obrazovni profili prikazuju relativno visoku spremnost za donošenje novih ideja.

Analiza tvrdnje SPR5 pokazuje visoku razinu posvećenosti rezultatima pri promjenama među svim obrazovnim skupinama. Najveći postotak potpune posvećenosti pokazuju ispitanici s višom stručnom spremom (64,5%) i visokom stručnom spremom (64,3%). Ispitanici s magisterijem imaju uravnoteženiji stav, pri čemu 52,9% pokazuje djelomičnu posvećenost, dok 47,1% pokazuje potpunu posvećenost. Kod ispitanika sa srednjom školom, pola se u potpunosti slaže s izjavom, dok ih 44,4% pokazuje djelomično slaganje. Zanimljivo, kod ispitanika s doktoratom, većina (60%) iskazuje djelomično slaganje, dok je samo 30% potpuno posvećeno, uz viši postotak neutralnih odgovora (10%), što može sugerirati specifične stavove i pristup prema promjenama kod visokoobrazovanih ispitanika.



*Grafikon 28. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR5 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 28 ilustrira značaj obrazovanja kao važnog faktora u razvoju vještina prilagodbe i unaprjeđenju produktivnosti u dinamičnim organizacijskim okruženjima. Prikazani podaci ukazuju na to da viša razina obrazovanja doprinosi većoj spremnosti na promjene te omogućuje učinkovitije suočavanje s izazovima i zahtjevima promjenjivih radnih uvjeta.

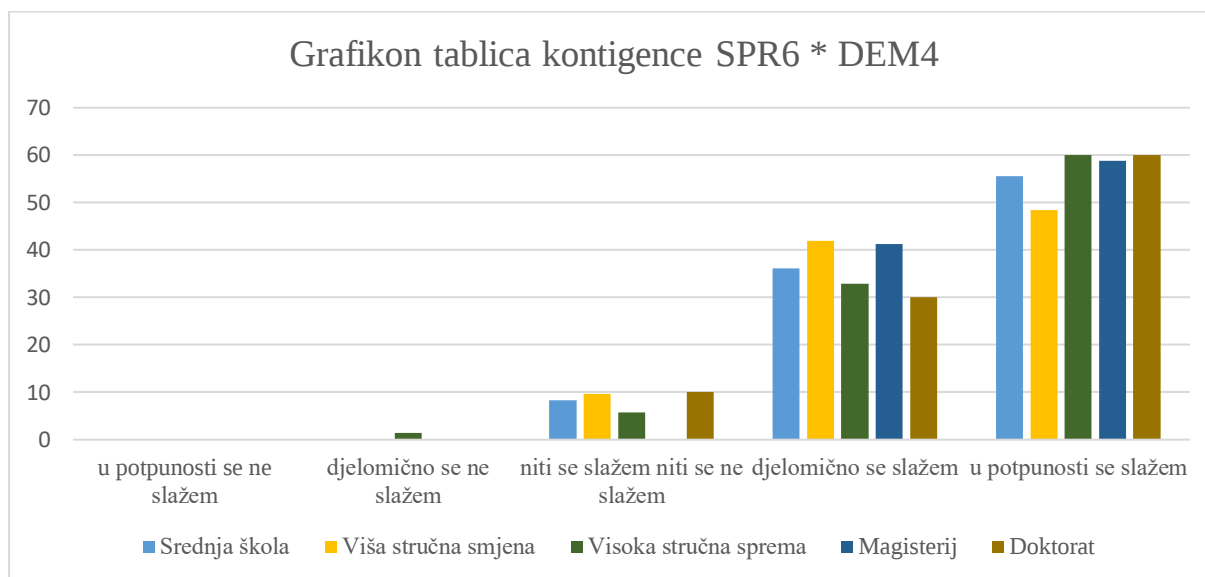
Tablica 17. Tablica kontingence: SPR6 * DEM4; SPR7 * DEM4

Izvor: Izrada autora

SPR6							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	ni se slažem ni se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM4	164	100	0	0.6	6.7	36	56.7
Srednja škola	36	22	0	0	8.3	36.1	55.6
Viša stručna smjena	31	18.9	0	0	9.7	41.9	48.4
Visoka stručna sprema	70	42.7	0	1.4	5.7	32.9	60
Magisterij	17	10.4	0	0	0	41.2	58.8
Doktorat	10	6.1	0	0	10	30	60
SPR7							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	ni se slažem ni se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM4	164	100	0	0.6	7.9	31.7	59.8
Srednja škola	36	22	0	0	8.3	30.6	61.1
Viša stručna smjena	31	18.9	0	0	9.7	22.6	67.7
Visoka stručna sprema	70	42.7	0	0	5.7	34.3	60
Magisterij	17	10.4	0	5.9	5.9	35.3	52.9
Doktorat	10	6.1	0	0	20	40	40

Analiza tvrdnje SPR6 pokazuje visoku razinu angažiranosti u razumijevanju promjena kod svih obrazovnih razina. Najviši postotak potpune posvećenosti razumijevanju nove uloge iskazali su ispitanici s visokom stručnom spremom (60%) i doktoratom (60%), dok ih slijede ispitanici s magisterijem (58,8%). Ispitanici sa srednjom školom također pokazuju visoku razinu potpune posvećenosti (55,6%). Ispitanici sa srednjom školom i višom stručnom spremom imaju slične postotke u djelomičnom slaganju (36,1% i 41,9%). Primjetno je da su neutralni odgovori najviše zastupljeni među ispitanicima s doktoratom (10%) i višom stručnom spremom (9,7%), što može

ukazivati na nešto veću neodlučnost ili analitičan pristup prema novim ulogama kod visoko obrazovanih.

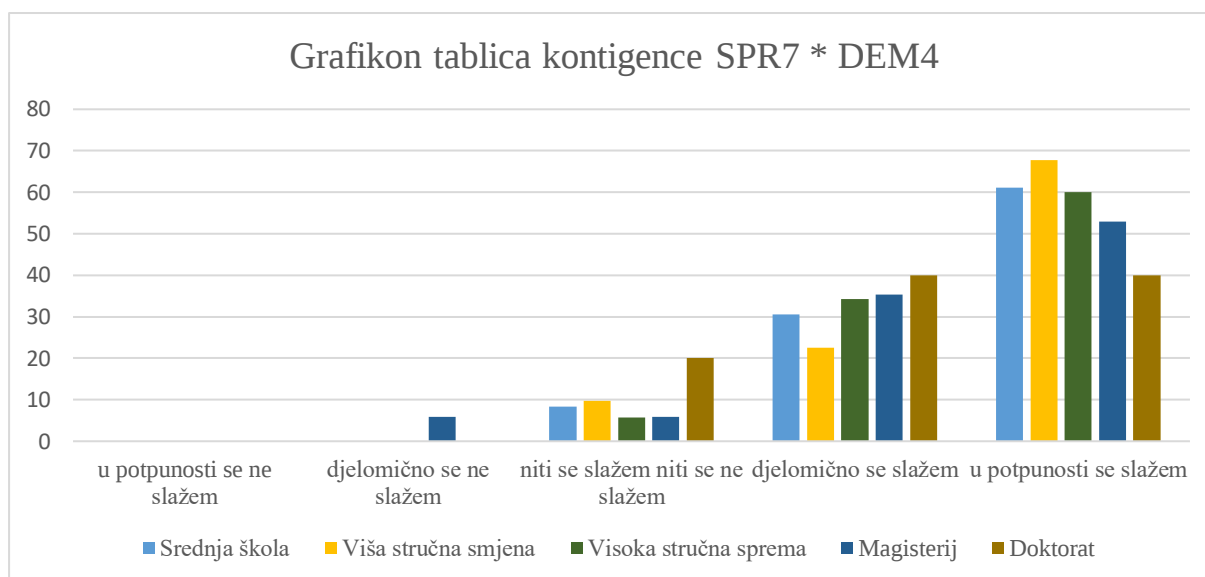


*Grafikon 29. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR6 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 29 potvrđuje važnost obrazovanja i profesionalnog razvoja zaposlenika kako bi se prilagodili promjenjivim organizacijskim uvjetima.

Analiza stavke SPR7 pokazuje općenito visok stupanj spremnosti na komunikaciju među svim razinama obrazovanja. Najveći postotak potpune podrške zabilježen je kod ispitanika s višom stručnom spremom (67,7%) i srednjom školom (61,1%), što ukazuje na visoku otvorenost za komunikaciju u tim grupama. Ispitanici s visokom stručnom spremom također imaju visok postotak potpune podrške (60%), dok su ispitanici s magisterijem i doktoratom nešto suzdržaniji u komunikaciji tijekom promjena (52,9% i 40% u potpunosti se slaže). Neutralni odgovori su najzastupljeniji među ispitanicima s doktoratom (20%), što može signalizirati veću analitičnost ili opreznost kod ove skupine.



*Grafikon 30. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR7 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 30 prikazuje da obrazovanje utječe na način na koji ispitanici doživljavaju i prakticiraju komunikaciju pri najavi promjena. Nadalje analiza grafikona ukazuje na visok stupanj slaganja s tvrdnjom kod svih razina obrazovanja, s blagim varijacijama u distribuciji odgovora.

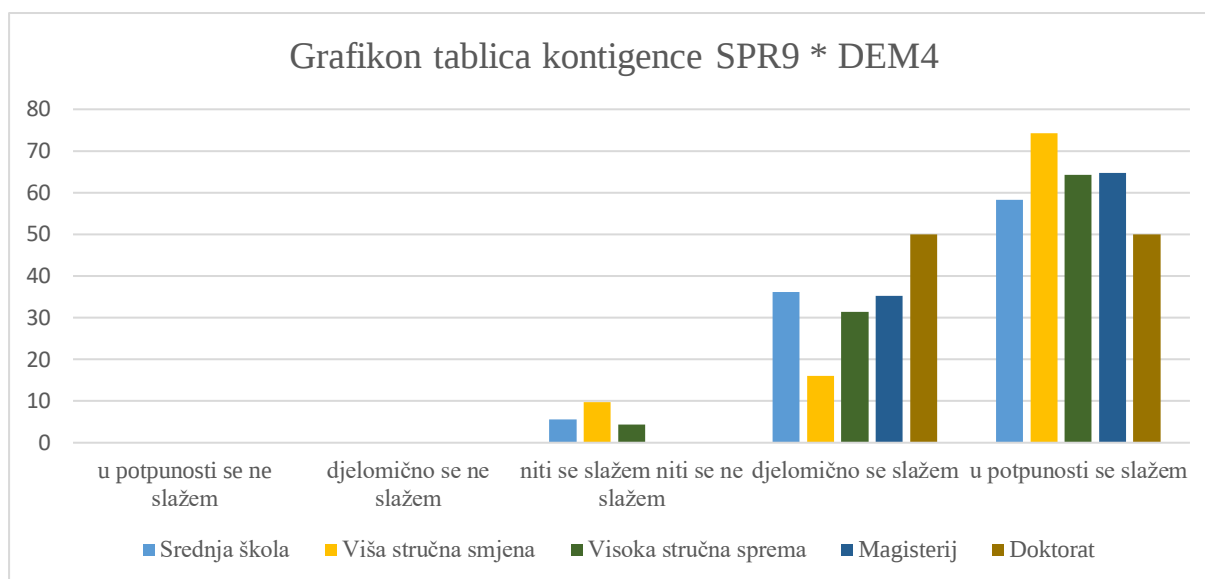
*Tablica 18. Tablica kontingence: SPR9 * DEM4; SPR10 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

SPR9							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM4	164	100	0	0	4.9	31.1	64
Srednja škola	36	22	0	0	5.6	36.1	58.3
Viša stručna smjena	31	18.9	0	0	9.7	16.1	74.2
Visoka stručna sprema	70	42.7	0	0	4.3	31.4	64.3
Magisterij	17	10.4	0	0	0	35.3	64.7
Doktorat	10	6.1	0	0	0	50	50
SPR10							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM4	164	100	0	0	2.4	25	72.6
Srednja škola	36	22	0	0	2.8	30.6	66.7
Viša stručna smjena	31	18.9	0	0	3.2	9.7	87.1
Visoka stručna sprema	70	42.7	0	0	1.4	25.7	72.9
Magisterij	17	10.4	0	0	5.9	35.3	58.8
Doktorat	10	6.1	0	0	0	30	70

Analiza stava SPR9 ukazuje na visoku razinu pozitivnog odnosa prema suradnji tijekom promjena među ispitanicima različitih razina obrazovanja. Većina sudionika (64%) u potpunosti podržava suradnju u kontekstu promjena, dok dodatnih 31,1% pokazuje djelomično slaganje. Najveću razinu potpore iskazali su ispitanici s višom stručnom spremom, pri čemu čak 74,2% njih u potpunosti podržava suradnju. Ispitanici s visokom stručnom spremom također su izrazili visoku potporu, s 64,3% onih koji se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Sudionici sa završenom srednjom školom također su pozitivno orijentirani, s 58,3% potpune podrške. Ispitanici s višim stupnjem obrazovanja, poput magisterija i doktorata, pokazuju konzistentno pozitivan stav, iako s manjim udjelom potpune podrške u usporedbi s drugim skupinama. Tako, ispitanici s magisterijem u 64,7% slučajeva u potpunosti podržavaju suradnju, dok doktori znanosti pokazuju uravnoteženiji stav s jednakim udjelom potpune i djelomične podrške (50% svake).

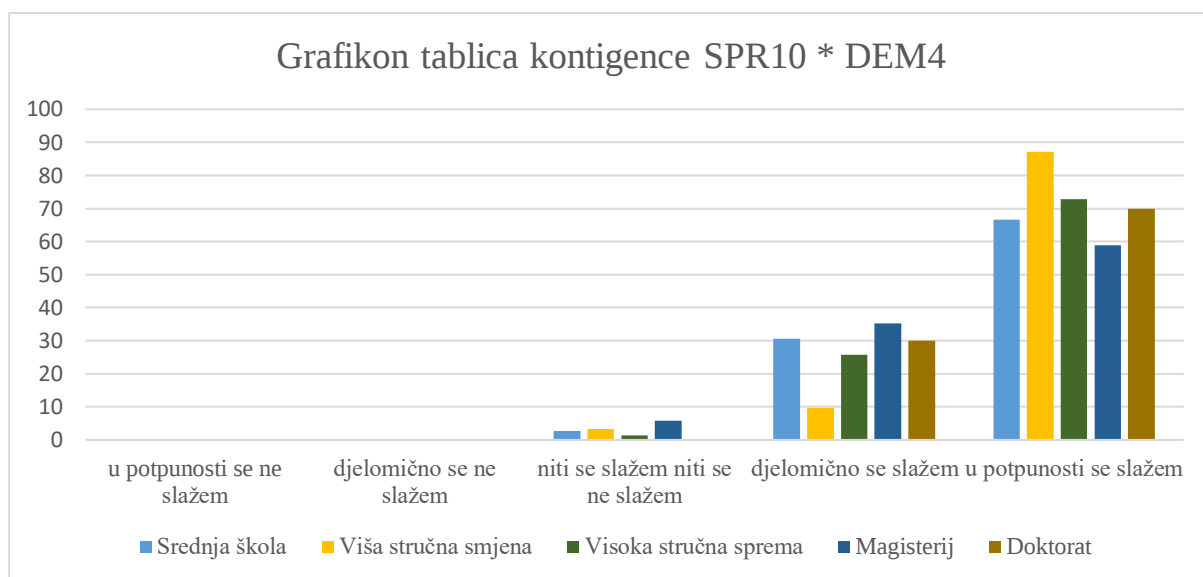


*Grafikon 31. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR9 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 31 prikazuje sklonost ispitanika prema suradnji tijekom organizacijskih promjena, neovisno o njihovoj razini obrazovanja. Međutim, ispitanici s višim stupnjem obrazovanja izraženije preferiraju postizanje potpune suglasnosti, dok sudionici s nižim obrazovnim stupnjem iskazuju nešto veću varijabilnost unutar pozitivnih odgovora. Ovi podaci upućuju na to da obrazovanje može igrati ulogu u oblikovanju preferiranih pristupa suradnji i donošenju odluka u kontekstu promjena.

Analiza stava SPR10 pokazuje visok stupanj spremnosti na suradnju u kontekstu promjena među ispitanicima različitih obrazovnih razina. Ukupno gledano, većina ispitanika (72,6%) u potpunosti podržava ovaj stav, dok dodatnih 25% iskazuje djelomično slaganje. Najveći postotak potpune podrške dolazi od ispitanika s višom stručnom spremom, gdje 87,1% u potpunosti prihvaća suradnju tijekom prilagodbi. Slično, među ispitanicima s visokom stručnom spremom, 72,9% iskazuje potpunu podršku. Kod ispitanika sa srednjom školom, 66,7% se u potpunosti slaže, a preostali se uglavnom djelomično slažu. Ispitanici s magisterijem i doktoratom također pokazuju pozitivan stav prema suradnji, iako nešto nižom razinom potpune podrške u usporedbi s ostalima. Među magistrima, 58,8% se u potpunosti slaže, dok kod ispitanika s doktoratom 70% pokazuje potpunu podršku, uz 30% djelomične podrške.



*Grafikon 32. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR10 * DEM4*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 32 prikazuje kako je spremnost na pomoć kolegama univerzalno visokog intenziteta, bez obzira na razinu obrazovanja. Ispitanici s višim stupnjem obrazovanja nešto češće biraju „u potpunosti se slažem“ što može biti dodatni osjećaj odgovornosti ili samopouzdanja u svojim kompetencijama za pomoć kolegama.

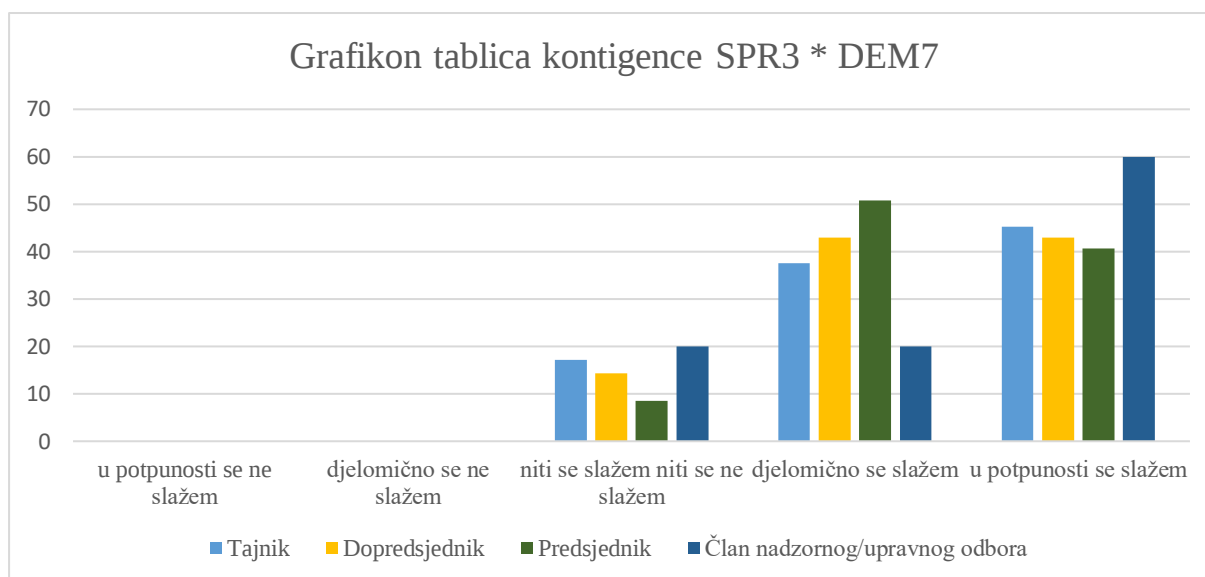
*Tablica 19. Tablica kontingence: SPR3 * DEM7; SPR5 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

	SPR3						
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM7	164	100	0	0	14	42,1	43,9
Tajnik	93	56,7	0	0	17,2	37,6	45,2
Dopredsjednik	7	4,3	0	0	14,3	42,9	42,9
Predsjednik	59	36	0	0	8,5	50,8	40,7
Član nadzornog/upravnog odbora	5	3	0	0	20	20	60
SPR5							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	ni se slažem ni se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM7	164	100	0	0	4,3	38,4	57,3
Tajnik	93	56,7	0	0	4,3	43	52,7
Dopredsjednik	7	4,3	0	0	0	42,9	57,1
Predsjednik	59	36	0	0	3,4	30,5	66,1
Član nadzornog/upravnog odbora	5	3	0	0	20	40	40

Analiza tvrdnje SPR3 prema DEM7 pokazuju da većina ispitanika na različitim pozicijama pokazuje visoku sklonost donošenju novih ideja, s najvišim stupnjem potpune suglasnosti kod članova nadzornog/upravnog odbora. Kod tajnika, 45,2% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 37,6% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 17,2% ostaje neutralno. Dopredsjednici pokazuju ravnomjeran stupanj slaganja, s po 42,9% koji se djelomično i potpuno slažu s tvrdnjom, dok 14,3% ostaje neutralno. Kod predsjednika, najveći udio pokazuje djelomičnu suglasnost (50,8%), dok je 40,7% potpuno suglasno, a manji postotak (8,5%) neutralan. Skupina članova nadzornog/upravnog odbora ima najviši udio potpune suglasnosti (60%) u odnosu na druge pozicije, dok je 20% djelomično suglasno, a 20% neutralno. Ispitanici bez obzira na poziciju, pokazuju sklonost donošenju novih ideja za poboljšanje poslovanja, pri čemu pozicije s višom odgovornošću, poput članova nadzornog odbora, imaju najviši stupanj potpune suglasnosti, dok su niže pozicije sklonije većem udjelu djelomične suglasnosti i neutralnih stavova.

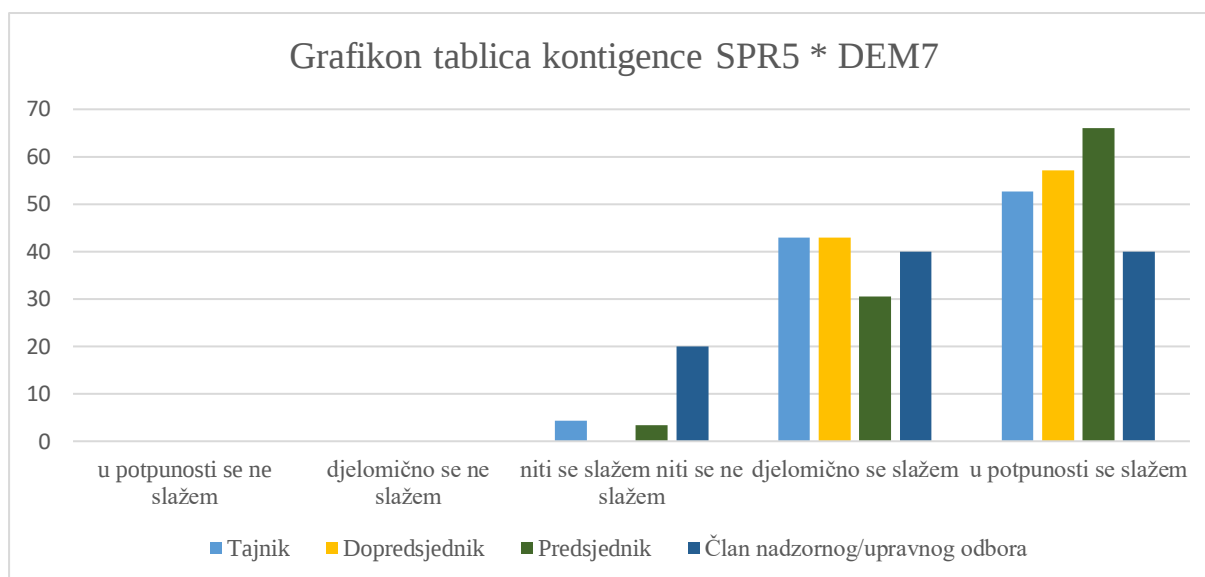


*Grafikon 33. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR3 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 33 pokazuje da većina ispitanika, bez obzira na trenutnu poziciju u organizaciji, često donosi nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja, pri čemu dominiraju pozitivni odgovori. Ovi rezultati upućuju na generalno pozitivnu organizacijsku klimu koja potiče donošenje novih ideja.

Tvrdnja SPR5 prema DEM7 pokazuje visok stupanj posvećenosti postizanju najboljih rezultata tijekom promjena kod svih ispitanika, pri čemu najviše pozicije, poput predsjednika, bilježe najveći udio potpune suglasnosti. Kod tajnika, 52,7% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 43% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 4,3% ostaje neutralno. Dopredsjednici pokazuju 57,1% potpune suglasnosti i 42,9% djelomične suglasnosti, bez neutralnih stavova. Kod predsjednika, najveći udio potpune suglasnosti iznosi 66,1%, dok 30,5% pokazuje djelomičnu suglasnost, a manji postotak (3,4%) ostaje neutralan. Članovi nadzornog/upravnog odbora pokazuju raznovrsnije stavove, s jednakim udjelom potpune suglasnosti (40%) i djelomične suglasnosti (40%), dok 20% ostaje neutralno. Ispitanici pokazuju visoku razinu posvećenosti postizanju najboljih rezultata tijekom promjena, pri čemu predsjednici imaju najveći udio potpune suglasnosti, dok niže pozicije, poput članova nadzornog odbora, imaju veću raznolikost u stavovima, uključujući i neutralne odgovore.



*Grafikon 34. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR5 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 34 prikazuje da ispitanici pokazuju visoku razinu posvećenosti postizanju najboljih mogućih rezultata tijekom promjena s najvišim rezultatima kod predsjednika i dopredsjednika. Ova homogenost unutar vodećih pozicija ukazuje na dosljednu percepciju odgovornosti i povjerenja u vlastite kapacitete za prilagodbu promjenama. Kod tajnika je zabilježena veća raznolikost odgovora uključujući prisutnost neutralnih stavova što može biti posljedica ograničene percepcije njihove uloge u strateškom utjecaju na rezultate.

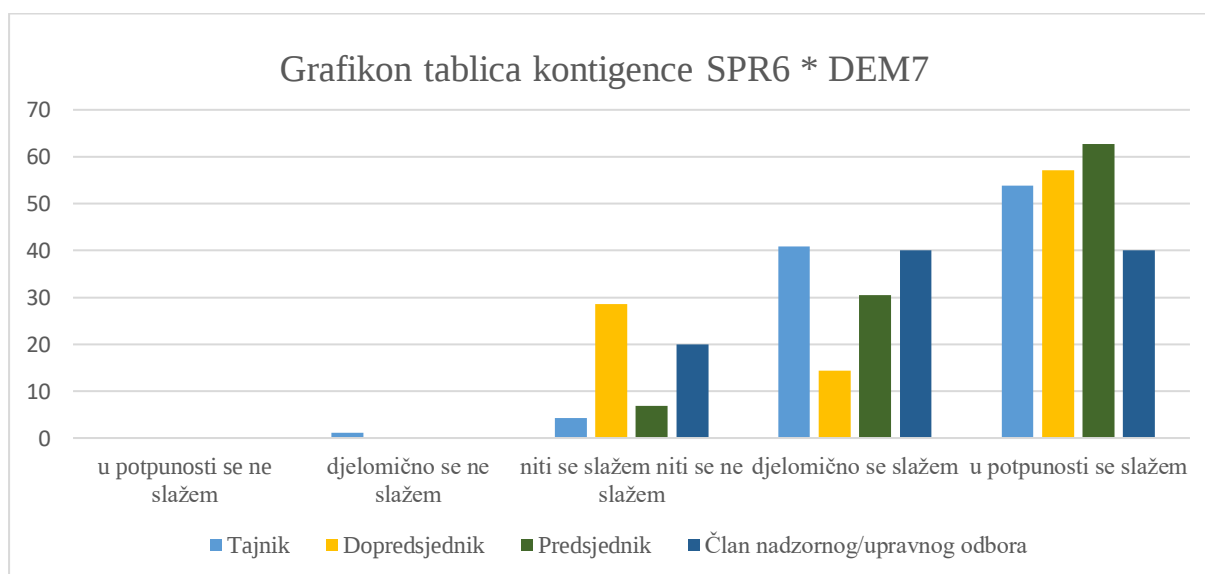
*Tablica 20. Tablica kontingence: SPR6 * DEM7; SPR7 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

	SPR6						
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	ni se slažem ni se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM7	164	100	0	0.6	6.7	36	56.7
Tajnik	93	56.7	0	1.1	4.3	40.9	53.8
Dopredsjednik	7	4.3	0	0	28.6	14.3	57.1
Predsjednik	59	36	0	0	6.8	30.5	62.7
Član nadzornog/upravnog odbora	5	3	0	0	20	40	40
SPR7							

	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM7	164	100	0	0.6	7.9	31.7	59.8
Tajnik	93	56.7	0	1.1	6.5	35.5	57
Dopredsjednik	7	4.3	0	0	14.3	28.6	57.1
Predsjednik	59	36	0	0	8.5	25.4	66.1
Član nadzornog/upravnog odbora	5	3	0	0	20	40	40

Tvrdnja SPR6 prema DEM7 pokazuje visok stupanj posvećenosti razumijevanju novih uloga tijekom promjena kod svih pozicija, s najvišim udjelima potpune suglasnosti kod predsjednika i dopredsjednika. Kod tajnika, 53,8% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 40,9% pokazuje djelomičnu suglasnost, a manji udio (4,3%) ostaje neutralan. Dopredsjednici pokazuju visoku razinu potpune suglasnosti (57,1%) i 14,3% djelomične suglasnosti, dok 28,6% ostaje neutralno. Kod predsjednika, najveći udio potpune suglasnosti iznosi 62,7%, dok 30,5% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 6,8% ostaje neutralno. Članovi nadzornog/upravnog odbora pokazuju veću raznolikost stavova, s jednakim udjelom potpune suglasnosti (40%) i djelomične suglasnosti (40%), dok 20% ostaje neutralno. Ispitanici pokazuju visoku razinu nastojanja da razumiju svoju novu ulogu tijekom promjena, pri čemu predsjednici imaju najveći udio potpune suglasnosti.

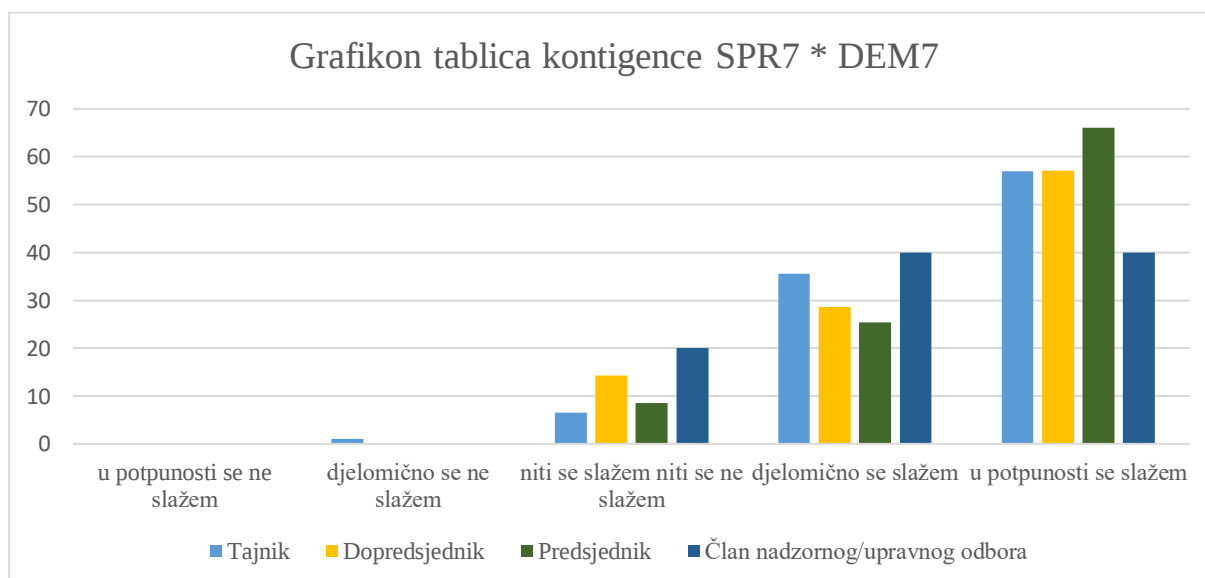


*Grafikon 35. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR6 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 35 prikazuje ispitanici imaju pozitivan stav prema razumijevanju uloga tijekom procesa promjena gdje predsjednici i dopredsjednici pokazuju najvišu razinu jasnoće i razumijevanja svoje uloge tijekom promjena, što je i u skladu s njihovim ključnim funkcijama u organizaciji. Tajnici imaju veću raznolikost što može ukazivati na potrebu za dodatnom podrškom.

Tvrdnja SPR7 prema DEM7 pokazuje visok stupanj angažmana u komunikaciji pri najavi promjena kod svih ispitanika, pri čemu predsjednici imaju najviši udio potpune suglasnosti. Kod tajnika, 57% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 35,5% pokazuje djelomičnu suglasnost, a manji udio (6,5%) ostaje neutralan. Dopredsjednici pokazuju visok stupanj potpune suglasnosti (57,1%) i 28,6% djelomične suglasnosti, dok 14,3% ostaje neutralno. Kod predsjednika, najveći udio potpune suglasnosti iznosi 66,1%, dok 25,4% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 8,5% ostaje neutralno. Članovi nadzornog/upravnog odbora pokazuju raznovrsne stavove, s po 40% potpune i djelomične suglasnosti, dok 20% ostaje neutralno. Većina ispitanika na različitim pozicijama pokazuje visoku razinu spremnosti za aktivnu komunikaciju pri najavi promjena, pri čemu predsjednici imaju najviši udio potpune suglasnosti, dok niže pozicije, poput članova nadzornog odbora i dopredsjednika, pokazuju veću raznolikost stavova uključujući neutralne odgovore.



*Grafikon 36. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR7 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 36 pokazuje da većina ispitanika aktivno sudjeluje u komunikaciji s kolegama tijekom promjena, s izraženim slaganjima, posebno kod predsjednika i dopredsjednika što je u skladu s njihovim vodećim uloga u procesu promjena. Ova skupina karakterizira minimalna varijabilnost odgovora, što ukazuje na visok stupanj povjerenja i dosljednosti u percepciji vlastite komunikacijske uloge.

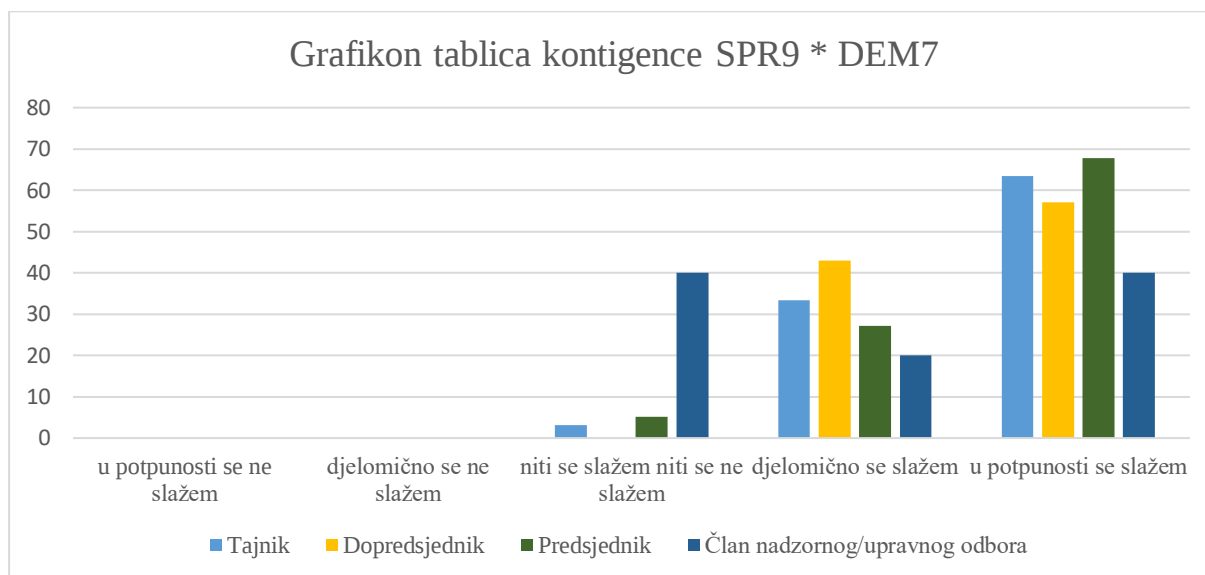
Tablica 21. Tablica kontingence: SPR9 * DEM7; SPR10 * DEM7

Izvor: Izrada autora

SPR9							
	n =	s %	u potpunost i se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunost i se slažem
DEM7	164	100	0	0	4.9	31.1	64
Tajnik	93	56.7	0	0	3.2	33.3	63.4
Dopredsjednik	7	4.3	0	0	0	42.9	57.1
Predsjednik	59	36	0	0	5.1	27.1	67.8
Član nadzornog/upravnog odbora	5	3	0	0	40	20	40
SPR10							
	n =	s %	u potpunost i se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunost i se slažem
DEM7	164	100	0	0	2.4	25	72.6
Tajnik	93	56.7	0	0	1.1	30.1	68.8
Dopredsjednik	7	4.3	0	0	0	14.3	85.7
Predsjednik	59	36	0	0	3.4	16.9	79.7
Član nadzornog/upravnog odbora	5	3	0	0	20	40	40

Tvrdnja SPR9 prema DEM7 pokazuje visoku spremnost na suradnju među svim ispitanicima tijekom promjena, s najvišim udjelom potpune suglasnosti kod predsjednika. Kod tajnika, 63,4% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 33,3% pokazuje djelomičnu suglasnost, a samo 3,2% ostaje neutralno. Dopredsjednici, pokazuju visok stupanj djelomične suglasnosti (42,9%), dok je 57,1% potpuno suglasno, bez neutralnih stavova. Kod predsjednika, najveći udio potpune suglasnosti

iznosi 67,8%, dok 27,1% pokazuje djelomičnu suglasnost, a manji udio (5,1%) ostaje neutralan. Članovi nadzornog/upravnog odbora pokazuju veću raznolikost stavova, s jednakim udjelima potpune suglasnosti (40%) i neutralnih odgovora (40%), dok je 20% pokazalo djelomičnu suglasnost. Ispitanici, bez obzira na poziciju, pokazuju sklonost suradnji tijekom promjena, pri čemu predsjednici imaju najveći udio potpune suglasnosti.



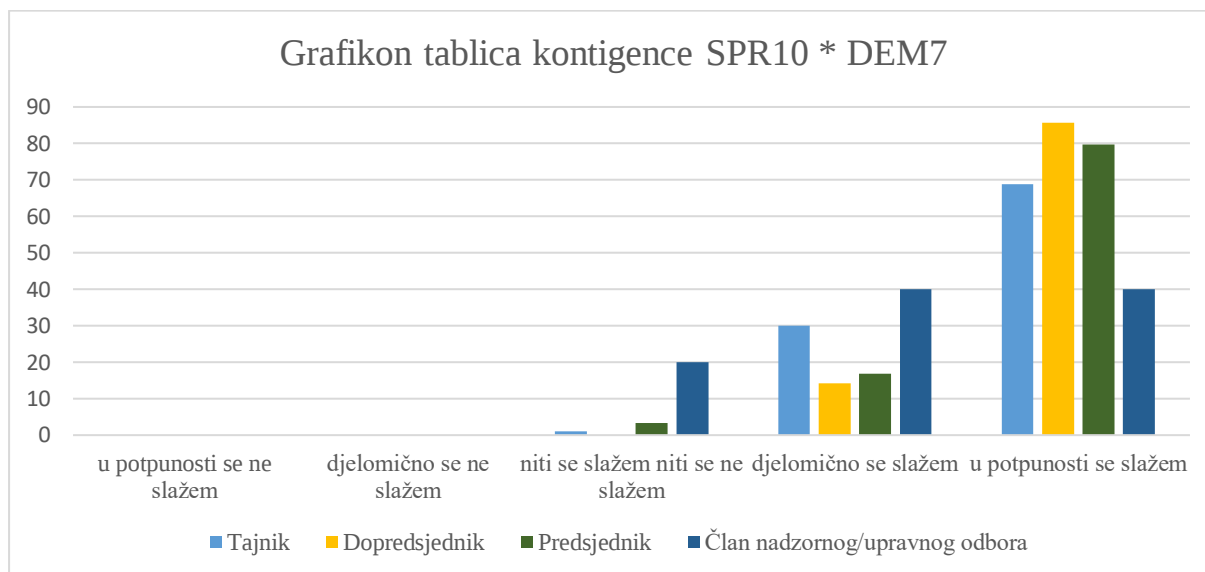
*Grafikon 37. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR9 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 37 ukazuje na izrazitu tendenciju suradnje među ispitanicima tijekom promjena, što potvrđuje visok udio odgovora u kategorijama „djelomično se slažem“ i „u potpunosti se slažem“. Razlike u raspodjeli odgovora vidljive su među pozicijama, pri čemu se predsjednici i dopredsjednici ističu dominantnim odabirom kategorija potpune suglasnosti, čime demonstriraju proaktivnu i vodeću ulogu u timskoj suradnji.

Tvrdnja SPR10 prema DEM7 pokazuje visok stupanj voljnosti za pružanje pomoći među svim ispitanicima tijekom promjena, s najvišim udjelom potpune suglasnosti kod dopredsjednika i predsjednika. Kod tajnika, 68,8% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 30,1% pokazuje djelomičnu suglasnost, a samo 1,1% ostaje neutralno. Dopredsjednici pokazuju visok stupanj potpune suglasnosti (85,7%) te 14,3% djelomične suglasnosti, bez neutralnih stavova. Kod predsjednika, najveći udio potpune suglasnosti iznosi 79,7%, dok 16,9% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 3,4% ostaje neutralno. Članovi nadzornog/upravnog odbora pokazuju veću

raznolikost stavova, s jednakim udjelima potpune suglasnosti (40%) i neutralnih odgovora (40%), dok 20% pokazuje djelomičnu suglasnost.



*Grafikon 38. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR10 * DEM7*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 38 ukazuje na statistički značajnu tendenciju prema visokim razinama suradnje i pružanja podrške među ispitanicima svih pozicija u organizaciji. Kod tajnika je zabilježena veća disperzija odgovora, s relativno većim udjelom u kategoriji „djelomično se slažem“ te sporadičnim neutralnim odgovorima, ova distribucija može ukazivati na nedostatak resursa ili nedovoljno jasne percepcije njihove uloge tijekom promjena.

*Tablica 22. Tablica kontingence: SPR3 * DEM8; SPR5 * DEM8*

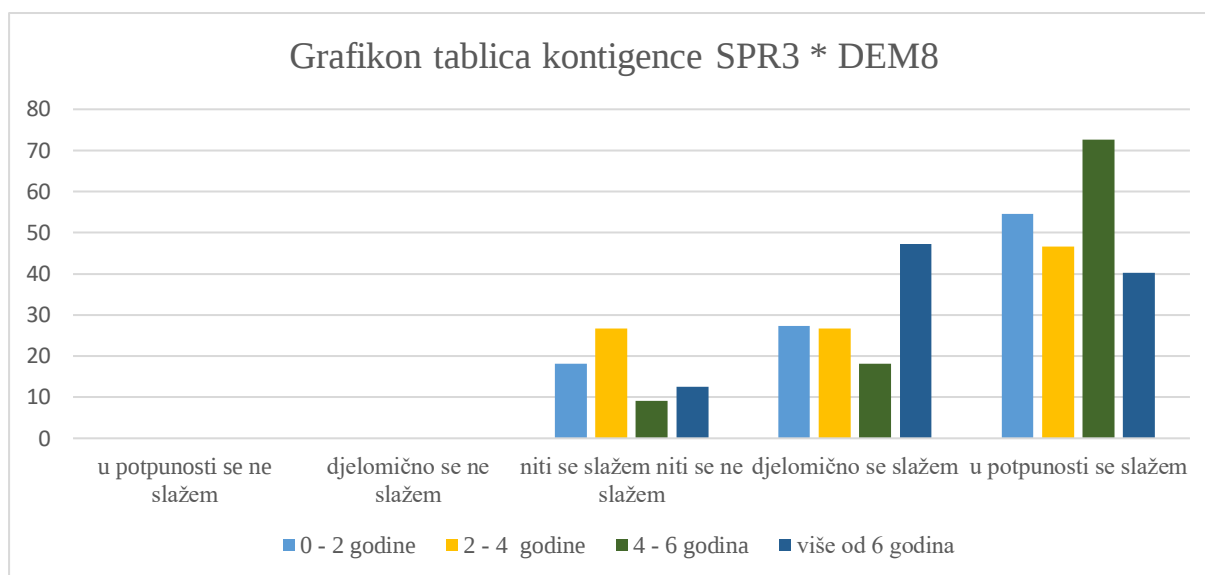
Izvor: Izrada autora

SPR3							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM8	164	100	0	0	14	42.1	43.9
0 - 2 godine	11	6.7	0	0	18.2	27.3	54.5
2 - 4 godine	15	9.1	0	0	26.7	26.7	46.7
4 - 6 godina	11	6.7	0	0	9.1	18.2	72.7

više od 6 godina	127	77.4	0	0	12.6	47.2	40.2
SPR5							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM8	164	100	0	0	4.3	38.4	57.3
0 - 2 godine	11	6.7	0	0	0	27.3	72.7
2 - 4 godine	15	9.1	0	0	13.3	20	66.7
4 - 6 godina	11	6.7	0	0	9.1	72.7	18.2
više od 6 godina	127	77.4	0	0	3.1	38.6	58.3

Analiza tvrdnje SPR3 prema DEM8 ukazuje na visok stupanj suglasnosti s ovom tvrdnjom kod svih ispitanika, bez obzira na duljinu radnog iskustva, s najvišim udjelom potpune suglasnosti kod onih s 4–6 godina iskustva.

Kod ispitanika s 0–2 godine iskustva, 54,5% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 27,3% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 18,2% ostaje neutralno. Kod onih s 2–4 godine iskustva, 46,7% se u potpunosti slaže, dok 26,7% pokazuje djelomičnu suglasnost i 26,7% ostaje neutralno. Za ispitanike s 4–6 godina iskustva, 72,7% se u potpunosti slaže, dok 18,2% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1% ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od 6 godina iskustva, 40,2% se u potpunosti slaže, dok 47,2% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 12,6% ostaje neutralno.

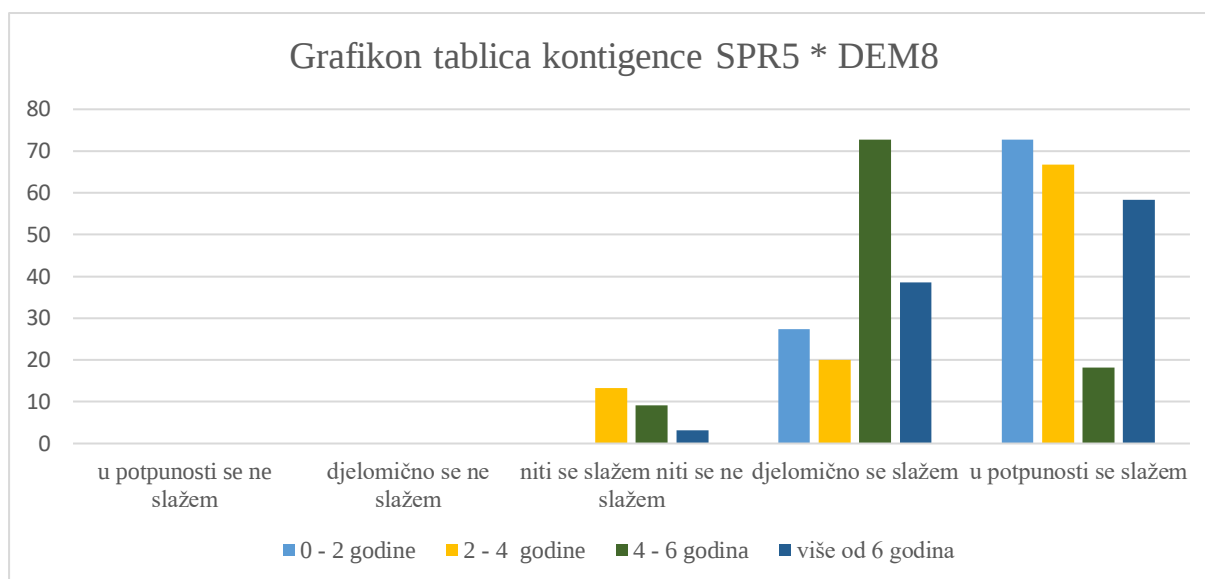


*Grafikon 39. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR3 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

Iz grafikona 39 vidljiva je korelacija između radnog iskustva i sklonosti predlaganju novih ideja u svrhu poboljšavanja poslovanja. Statistički značajan porast potpune suglasnosti opažen je kod ispitanika s radnim iskustvom od 4-6 godina. Kod ispitanika s iskustvom duljim od 6 godina bilježi se blagi porast neutralnih odgovora, što može biti indikator zasićenja.

Analiza tvrdnje SPR5 prema DEM8 ukazuju na visok stupanj posvećenosti postizanju najboljih mogućih rezultata tijekom promjena kod svih ispitanika, s najvišim udjelom potpune suglasnosti kod onih s najmanje radnog iskustva (0–2 godine). Kod ispitanika s 0–2 godine iskustva, 72,7% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 27,3% pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2–4 godine iskustva, 66,7% se u potpunosti slaže, dok 20% pokazuje djelomičnu suglasnost i 13,3% ostaje neutralno. Za ispitanike s 4–6 godina iskustva, 18,2% se u potpunosti slaže, dok većina (72,7%) pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1% ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od 6 godina iskustva, 58,3% se u potpunosti slaže, dok je 38,6% djelomično suglasno, a 3,1% ostaje neutralno.



*Grafikon 40. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR5 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 40 pokazuje povezanost između radnog iskustva i percepcije posvećenosti postizanju najboljih rezultata kada dođe do promjena. Skupina ispitanika s radnim iskustvom od 4-6 godina zabilježila je najviši udio potpune suglasnosti što ukazuje na homogenost i visoku razinu povjerenja u vlastite sposobnosti. Kod ispitanika s iskustvom do 2 godine zamjetna je veća raznolikost u distribuciji odgovora što može ukazivati na potrebu za programe profesionalnog razvoja i mentorstva kod novih zaposlenika.

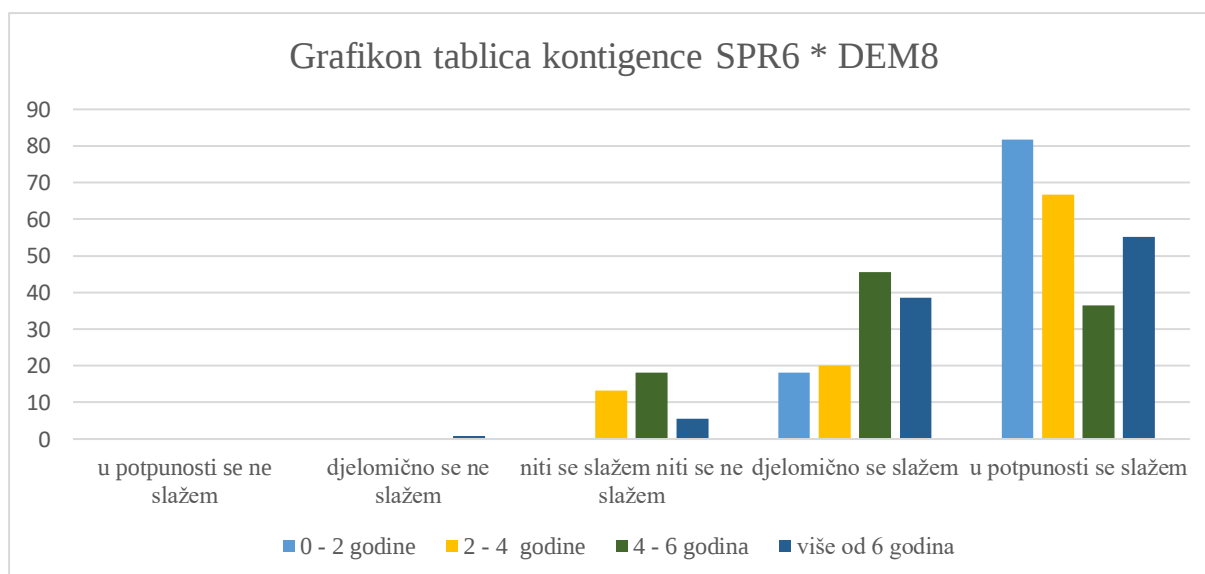
*Tablica 23. Tablica kontingence: SPR6 * DEM8; SPR7 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

	SPR6						
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM8	164	100	0	0.6	6.7	36	56.7
0 - 2 godine	11	6.7	0	0	0	18.2	81.8
2 - 4 godine	15	9.1	0	0	13.3	20	66.7
4 - 6 godina	11	6.7	0	0	18.2	45.5	36.4
više od 6 godina	127	77.4	0	0.8	5.5	38.6	55.1

SPR7							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM8	164	100	0	0.6	7.9	31.7	59.8
0 - 2 godine	11	6.7	0	0	0	36.4	63.6
2 - 4 godine	15	9.1	0	0	13.3	20	66.7
4 - 6 godina	11	6.7	0	0	9.1	36.4	54.5
više od 6 godina	127	77.4	0	0.8	7.9	32.3	59.1

Tvrdnja SPR6 prema DEM8 pokazuje da većina ispitanika na svim razinama radnog iskustva pokazuje visoku razinu posvećenosti razumijevanju svoje nove uloge u procesu promjena, s najvećim udjelom potpune suglasnosti kod onih s najmanje iskustva (0–2 godine). Kod ispitanika s 0–2 godine iskustva, 81,8% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 18,2% pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2–4 godine iskustva, 66,7% se u potpunosti slaže, dok 20% pokazuje djelomičnu suglasnost i 13,3% ostaje neutralno. Za ispitanike s 4–6 godina iskustva, 36,4% se u potpunosti slaže, dok 45,5% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 18,2% ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od 6 godina iskustva, 55,1% se u potpunosti slaže, dok 38,6% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 5,5% ostaje neutralno, uz manji udio (0,8%) koji se niti slaže niti ne slaže.

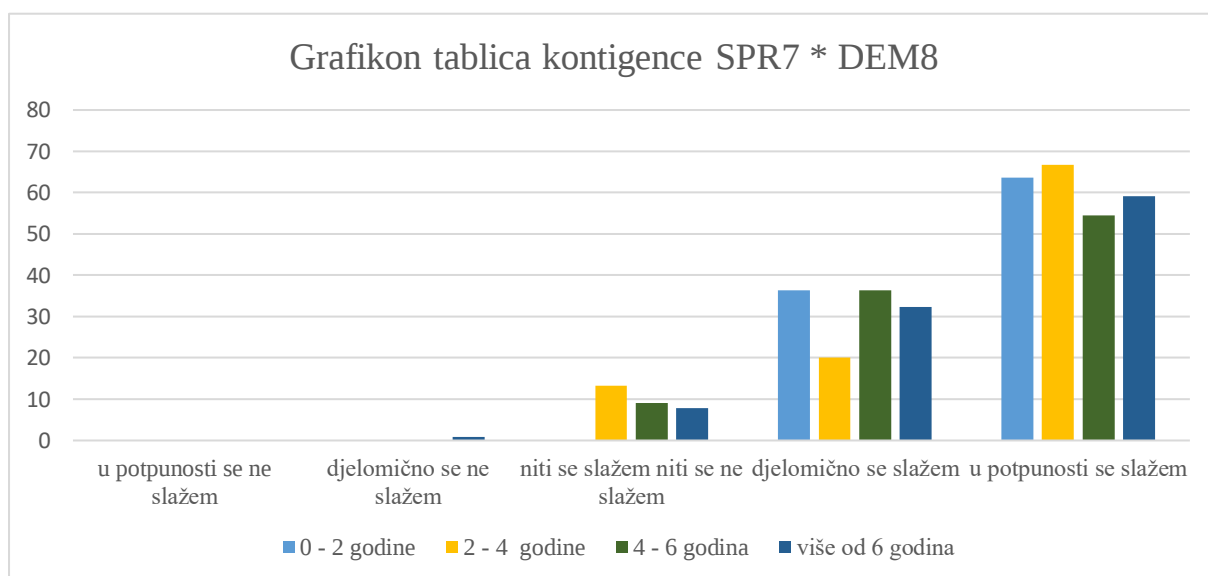


*Grafikon 41. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR6 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 41 prikazuje razlike u percepciji razumijevanja vlastite uloge u procesu promjena, ovisno o duljini radnog staža. Skupina s najmanjim radnim stažem pokazuje najveću koncentraciju u kategoriji „u potpunosti se slažem“ što se može pripisati visokim razinama motivacije i angažmana karakterističnim za ranu fazu profesionalnog razvoja. Kod ostalih zaposlenika prisutnost neutralnih stavova postaje izraženija što odražava zreliji i realističniji pristup razumijevanju vlastite uloge u procesu promjena.

Tvrdnja SPR7 prema DEM8 ukazuje na visok stupanj suglasnosti s ovom tvrdnjom među svim ispitanicima, pri čemu zaposlenici s kraćim radnim iskustvom pokazuju najviši udio potpune suglasnosti. Kod ispitanika s 0–2 godine iskustva, 63,6% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 36,4% pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2–4 godine iskustva, 66,7% se u potpunosti slaže, dok 20% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 13,3% ostaje neutralno. Za ispitanike s 4–6 godina iskustva, 54,5% se u potpunosti slaže, dok 36,4% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1% ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od 6 godina iskustva, 59,1% se u potpunosti slaže, dok 32,3% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 7,9% ostaje neutralno, uz manji udio (0,8%) koji se niti slaže niti ne slaže.



*Grafikon 42. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR7 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 42 ukazuje na pozitivnu korelaciju između radnog iskustva i aktivne komunikacije tijekom organizacijskih promjena. Kod ispitanika s radnim iskustvom do 2 godine zabilježen je najveći udio odgovora u kategoriji „u potpunosti se slažem“ što je karakteristično za rane faze profesionalnog razvoja i spremnosti na komunikaciju. S povećanjem radnog staža smanjuje se razina visokih odgovora i uočava se blago povećanje neutralnih i negativnih stavova što može ukazivati na latentnu zasićenost ili smanjenje entuzijazma za komunikacijske procese tijekom promjena.

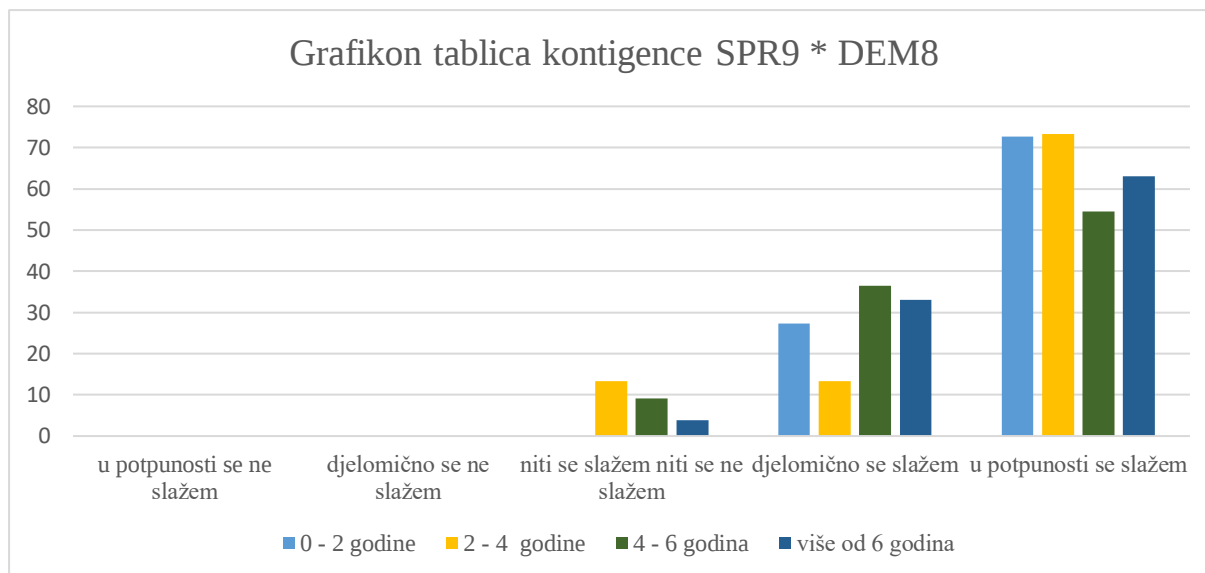
*Tablica 24. Tablica kontigence: SPR9 * DEM8; SPR10 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

SPR9							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM8	164	100	0	0	4.9	31.1	64
0 - 2 godine	11	6.7	0	0	0	27.3	72.7
2 - 4 godine	15	9.1	0	0	13.3	13.3	73.3
4 - 6 godina	11	6.7	0	0	9.1	36.4	54.5
više od 6 godina	127	77.4	0	0	3.9	33.1	63
SPR10							
	n =	s %	u potpunosti se ne slažem	djelomično se ne slažem	nit se slažem nit se ne slažem	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem
DEM8	164	100	0	0	2.4	25	72.6
0 - 2 godine	11	6.7	0	0	0	27.3	72.7
2 - 4 godine	15	9.1	0	0	13.3	6.7	80
4 - 6 godina	11	6.7	0	0	0	45.5	54.5
više od 6 godina	127	77.4	0	0	1.6	25.2	73.2

Analiza tvrdnja SPR9 prema DEM8 ukazuje na visok stupanj suradnje kod većine ispitanika, s najvećim udjelom potpune suglasnosti među zaposlenicima s kraćim radnim iskustvom (posebno onima s 2–4 godine). Kod ispitanika s 0–2 godine iskustva, 72,7% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 27,3% pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2–4 godine iskustva, 73,3% se u potpunosti slaže, dok 13,3% pokazuje djelomičnu

suglasnost i 13,3% ostaje neutralno. Za ispitanike s 4–6 godina iskustva, 54,5% se u potpunosti slaže, dok 36,4% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1% ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od 6 godina iskustva, 63% se u potpunosti slaže, dok 33,1% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 3,9% ostaje neutralno.

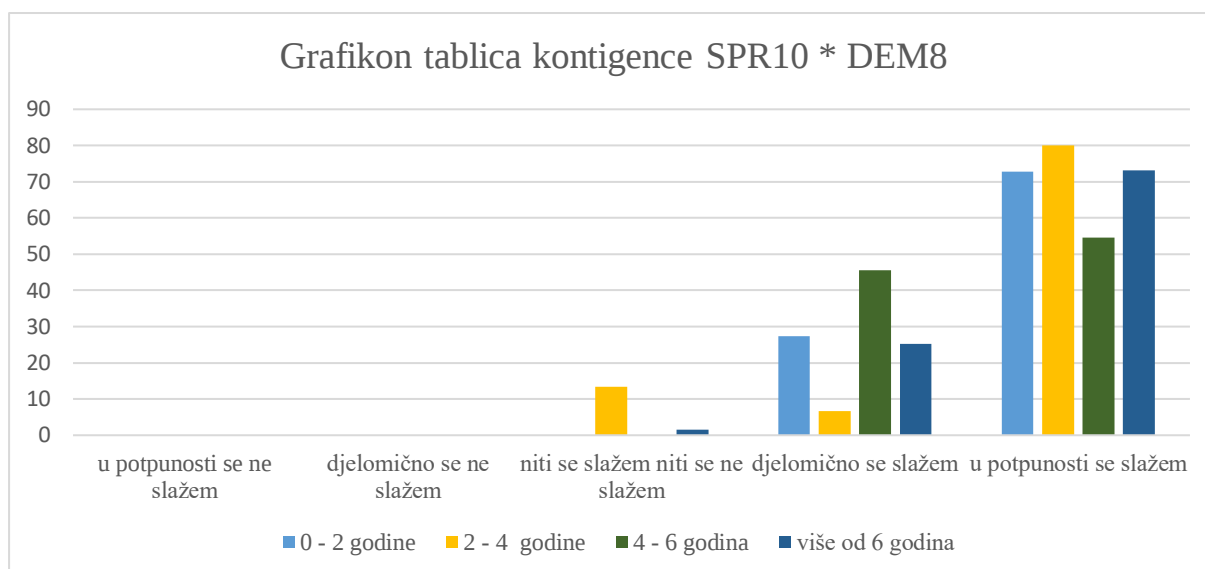


*Grafikon 43. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR9 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 43 ukazuje na visoku razinu sklonosti suradnji tijekom promjena među ispitanicima svih razina radnog iskustva, s najvišim udjelom odgovora koncentriranim u kategorijama „djelomično se slažem i „u potpunosti se slažem“.

Tvrdnja SPR10 prema DEM8 pokazuje visok stupanj spremnosti za pomoć kolegama tijekom prilagodbe promjenama kod većine ispitanika, s najvišim udjelom potpune suglasnosti kod zaposlenika s 2–4 godine radnog iskustva. Kod ispitanika s 0–2 godine iskustva, 72,7% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok 27,3% pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2–4 godine iskustva, 80% se u potpunosti slaže, dok 6,7% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 13,3% ostaje neutralno. Za ispitanike s 4–6 godina iskustva, 54,5% se u potpunosti slaže, dok 45,5% pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih stavova. Kod zaposlenika s više od 6 godina iskustva, 73,2% se u potpunosti slaže, dok 25,2% pokazuje djelomičnu suglasnost, a 1,6% ostaje neutralno.



*Grafikon 44. Grafički prikaz tablica kontingence: SPR10 * DEM8*

Izvor: Izrada autora

Grafikon 44 ukazuje na opću tendenciju visoke spremnosti za pružanje podrške kolegama tijekom prilagodbi promjenama. Ispitanici s kraćim radnim stažem do 4 godine pokazuju najveću koncentraciju odgovora u kategorijama potpune suglasnosti uz nizak koeficijent varijabilnosti.

5.2.3. Pouzdanost mjernog konstrukta

Pouzdanost mjernog konstrukta definira se kao svojstvo mjernog instrumenta koje osigurava konzistentnost i preciznost mjerenja latentnog konstrukta tijekom različitih aplikacija, vremenskih intervala ili heterogenih uzoraka ispitanika. Pouzdanost predstavlja važan aspekt psihometrijske procjene, jer se odnosi na odsutnost slučajnih pogrešaka u mjerenju, čime omogućuje pouzdane rezultate koji se mogu koristiti za daljnje empirijske analize i teorijske interpretacije. Pouzdanost osigurava stabilnost mjernih rezultata te predstavlja nužan preuvjet za valjanost mjernog instrumenta (Klineu, 2015). Aaker i sur. (2004) navode da pouzdan instrument omogućava istraživačima donošenje uvjerljivih zaključaka i smanjuje potencijal za sistematske i slučajne pogreške u istraživanjima.

Cronbach alfa ključan je alat za procjenu pouzdanosti upitnika jer pruža detaljan uvid u unutarnju konzistentnost skupa stavki. Međutim, kako bi se osigurala sveobuhvatna evaluacija ljestvice, preporučuje se kombinirati ga s drugim mjerama validnosti. Prema Petersonu (1994), Tavakolu i Dennicku (2011) te Nunnallyju (1978), preporučena granica za prihvatljivu pouzdanost obično

iznosi 0,7, iako vrijednosti iznad 0,6 mogu biti prihvatljive u određenim kontekstima. Cronbach alfa koeficijent od 0,939 ukazuje na visoku unutarnju konzistentnost skale, što znači da su stavke unutar skale visoko međusobno korelirane i pouzdano mjere isti konstrukt.

Tablica 25. Testiranje pouzdanosti za mjerni instrument spremnost na promjene

Izvor: Izrada autora

Analiza pouzdanosti		
Cronbachova alfa	Standardizirana Cronbachova alfa	Broj čestica
0.939	0.941	19

S visokom vrijednošću Cronbach alfe (0,939) ljestvica pokazuje izvrsnu unutarnju konzistentnost, što znači da 19 čestite međusobno dobro koreliraju i mjere isti konstrukt.

Tablica 26. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta spremnost na promjene

Izvor: Izrada autora

Pokazatelji mjernog instrumenta		Spremnost na promjene
Broj čestica		19
Cronbachova alfa		0.939
Standardizirana Cronbachova alfa		0.941
Aritmetička sredina čestice		4.289
Prosječna korelacija među česticama		0.457
Prosječna korelacija čestica i mjernog instrumenta		0.654
Mjerni instrument	Aritmetička sredina	81.48
	Standardna devijacija	9.912

Analizirani mjerni instrument pokazuje iznimno visoku razinu pouzdanosti, što je potvrđeno Cronbachovom alfom koja iznosi 0,939 i standardizirane Cronbachove alfe 0,941. Prosječna korelacija među česticama (0,457) ukazuje na zadovoljavajuću koheziju čestica, bez naznaka redundancije, dok prosječna korelacija između pojedinačnih čestica i ukupnog rezultata instrumenta iznosi 0,654 što potvrđuje njihovu značajnu povezanost s latentnim konstruktom.

Mjerni instrument, stoga, pokazuje visoku psihometrijsku kvalitetu i može se smatrati statistički pouzdanim alatom za procjenu spremnosti na promjene.

5.3. Bivarijatne statističke analize

Bivarijatne statističke analize predstavljaju skup kvantitativnih metoda usmjerenih na ispitivanje međusobnih odnosa između dviju varijabli, čime se omogućuje preciznije modeliranje međuzavisnosti i proučavanje uzročnih veza. Bivarijatne analize, kao što je korelacijska analiza, omogućuje nam procjenu povezanosti između nezavisnih varijabli (kognitivne kompetencije, afektivne kompetencije o vještine) i zavisne varijable (spremnost na promjene).

5.3.1. Korelacijska analiza

Korelacijska analiza obuhvaća metode koje omogućavaju utvrđivanje jačine, ili jačine i smjera, statističkih odnosa između pojava. Pritom razlikujemo pozitivnu korelaciju, gdje porast jedne pojave prati porast druge, i negativnu korelaciju, gdje porast jedne pojave uzrokuje smanjenje druge. Korelacijska analiza ispituje stupanj povezanosti dviju ili više varijabli, a koeficijent korelacije je najčešće korištena mjera za opisivanje te povezanosti (Horvat i Mijoč, 2012:472). Pearsonov koeficijent korelacije (r) koristi se za mjerenje intenziteta i smjera linearne povezanosti između dviju numeričkih varijabli. Vrijednosti Pearsonovog koeficijenta mogu se kretati između -1 i +1, pri čemu vrijednost od -1 označava potpunu negativnu linearnu povezanost, 0 označava odsutnost linearne povezanosti, dok +1 označava potpunu pozitivnu linearnu povezanost (Dancey i Reidy, 2007).

Smjernice za tumačenje koeficijenta korelacije prema Cohen (1988):

- Od 0,5 do 1; od -0,5 do -1 – snažna
- Od 0,3 do 0,49; od -0,3 do -0,49 – umjerena
- Od 0,1 do 0,29; od -0,1 do -0,29 – slaba.

H1: Interkulturalne kognitivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Kako bi se testirala ova hipoteza, IKK (interkulturalne kognitivne kompetencije) operacionalizirana je kao složena dimenzija na nizu varijabli (od IKK_ZNA1 – IKK_UIP5). Pomoću metode Transform – Compute konstruirana je dimenzija koja predstavlja nezavisnu varijablu, dok se SPR (spremnost na promjene) koristi kao zavisna varijabla.

Tablica 27. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta H1

Izvor: Izrada autora

Pokazatelji mjernog instrumenta		Interkulturalne kognitivne kompetencije
Broj čestica		22
Cronbachova alfa		0.972
Standardizirana Cronbachova alfa		0.972
Aritmetička sredina čestice		3.924
Prosječna korelacija među česticama		0.614
Prosječna korelacija čestica i mjernog instrumenta		0.772
Mjerni instrument	Aritmetička sredina	86.34
	Standardna devijacija	15.5

Instrument za mjerenje interkulturalnih kognitivnih kompetencija pokazuje izuzetno visoku razinu pouzdanosti, pri čemu vrijednost Cronbachove alfe iznosi 0.972, što ga čini izuzetno prikladnim za primjenu u istraživanjima ovog područja. Prosječna korelacija među česticama iznosi 0.614, dok je korelacija čestica s ukupnim rezultatom instrumenta 0.772, što potvrđuje dosljednost i koherentnost mjernih čestica te njihovu relevantnost za precizno mjerenje ciljanog konstrukta. Prosječna vrijednost rezultata od 86.34, uz standardnu devijaciju od 15.5, ukazuje na visoku razinu interkulturalnih kognitivnih kompetencija među ispitanicima, uz umjerene razlike unutar uzorka. Ovi rezultati nedvojbeno potvrđuju da je instrument pouzdan, kvalitetan i adekvatan za daljnju primjenu.

Korelacijska analiza provedena je kako bi se ispitao smjer i jačina odnosa između IKK i SPR, pri čemu se pretpostavlja pozitivna povezanost.

Tablica 28. Pearsonova korelacijska analiza

Izvor: Izrada autora

Korelacija		
	1	2
(1)SPR		
R	1	
Sig. (dvosmjerni)		
N	164	

(2)IKK	R	.612**	1
	Sig. (dvosmjerni)	0.000	
	N	164	164

** korelacija statistički značajna na razini značajnosti od 1%

SPR – spremnost na promjene

IKK – interkulturalne kognitivne kompetencije

Pearsonov koeficijent korelacije između IKK i SPR, iznosi $r = 0,612$, $p < 0,01$. Ovaj rezultat ukazuje na snažnu pozitivnu korelaciju između dviju varijabli, korelacija je statistički značajna na razini od 1% što potvrđuje pouzdanost rezultata.

H2: Interkulturalne afektivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Kako bi se testirala ova hipoteza, IAK (interkulturalne afektivne kompetencije) je operacionalizirana kao složena dimenzija na nizu varijabli (od IAK_KEM1 – IAK_OPR6). Pomoću metode Transform – Compute konstruirana je dimenzija koja predstavlja nezavisnu varijablu, dok se SPR (spremnost na promjene) koristi kao zavisna varijabla.

Tablica 29. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta H2

Izvor: Izrada autora

Pokazatelji mjernog instrumenta		Interkulturalne afektivne kompetencije
Broj čestica		21
Cronbachova alfa		0.966
Standardizirana Cronbachova alfa		0.966
Aritmetička sredina čestice		4.109
Prosječna korelacija među česticama		0.578
Prosječna korelacija čestica i mjernog instrumenta		0.747
Mjerni instrument	Aritmetička sredina	86.28
	Standardna devijacija	13.761

Instrument za mjerenje interkulturalnih afektivnih kompetencija pokazuje izuzetno visoku razinu pouzdanosti, pri čemu vrijednost Cronbachove alfe iznosi 0.966, što ga čini izuzetno prikladnim

za primjenu u istraživanjima ovog područja. Prosječna korelacija među česticama iznosi 0.578, dok je korelacija čestica s ukupnim rezultatom instrumenta 0.747, što potvrđuje dosljednost i koherentnost mjernih čestica te njihovu relevantnost za precizno mjerenje ciljanog konstrukta. Prosječna vrijednost rezultata od 86.28, uz standardnu devijaciju od 13,76, ukazuje na visoku razinu interkulturalnih afektivnih kompetencija među ispitanicima, uz umjerene razlike unutar uzorka. Ovi rezultati nedvojbeno potvrđuju da je instrument pouzdan, kvalitetan i adekvatan za daljnju primjenu.

Korelacijska analiza provedena je kako bi se ispitaio smjer i jačina odnosa između IAK i SPR, pri čemu se pretpostavlja pozitivna povezanost.

Tablica 30. Pearsonova korelacijska analiza

Izvor: Izrada autora

Korelacija		1	2
(1)SPR	R	1	
	Sig. (dvosmjerni)		
	N	164	
(2)IAK	R	.635**	1
	Sig. (dvosmjerni)	0.000	
	N	163	163

** korelacija statistički značajna na razini značajnosti od 1%

SPR – spremnost na promjene

IAK – interkulturalne afektivne kompetencije

Pearsonov koeficijent korelacije između IAK i SPR, iznosi $r = 0,635$, $p < 0,01$. Ovaj rezultat ukazuje na snažnu pozitivnu korelaciju između dviju varijabli, korelacija je statistički značajna na razini od 1% što potvrđuje pouzdanost rezultata.

H3: Interkulturalne vještine pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Kako bi se testirala ova hipoteza, IV (interkulturalne vještine) je operacionalizirana kao složena dimenzija na nizu varijabli (od IV_PP1– IV_PSD5). Pomoću metode Transform – Compute

konstruirana je dimenzija koja predstavlja nezavisnu varijablu, dok se SPR (spremnost na promjene) koristi kao zavisna varijabla.

Tablica 31. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta H3

Izvor: Izrada autora

Pokazatelji mjernog instrumenta		Interkulturalne vještine
Broj čestica		20
Cronbachova alfa		0.969
Standardizirana Cronbachova alfa		0.969
Aritmetička sredina čestice		4.255
Prosječna korelacija među česticama		0.612
Prosječna korelacija čestica i mjernog instrumenta		0.769
Mjerni instrument	Aritmetička sredina	85.09
	Standardna devijacija	12.524

Instrument za mjerenje interkulturalnih vještina pokazuje izuzetno visoku razinu pouzdanosti, pri čemu vrijednost Cronbachove alfe iznosi 0.969, što ga čini izuzetno prikladnim za primjenu u istraživanjima ovog područja. Prosječna korelacija među česticama iznosi 0.312, dok je korelacija čestica s ukupnim rezultatom instrumenta 0.769, što potvrđuje dosljednost i koherentnost mjernih čestica te njihovu relevantnost za precizno mjerenje ciljanog konstrukta. Prosječna vrijednost rezultata od 85.09, uz standardnu devijaciju od 12,52, ukazuje na visoku razinu interkulturalnih vještia među ispitanicima, uz umjerene razlike unutar uzorka. Ovi rezultati nedvojbeno potvrđuju da je instrument pouzdan, kvalitetan i adekvatan za daljnju primjenu.

Korelacijska analiza provedena je kako bi se ispitao smjer i jačina odnosa između IV i SPR, pri čemu se pretpostavlja pozitivna povezanost.

Tablica 32. Pearsonova korelacijska analiza

Izvor: Izrada autora

Korelacije			
(1)SPR	R	1	

Pearsonov		Sig. (dvosmjerni)		
		N	164	
	(2)IV	R	0,531**	1
		Sig. (dvosmjerni)	0,000	
		N	164	164

koeficijent korelacije između IV i SPR, iznosi $r = 0,531$, $p < 0,01$. Ovaj rezultat ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju između dviju varijabli, korelacija je statistički značajna na razini od 1% što potvrđuje pouzdanost rezultata.

5.3.2. Višestruka regresijska analiza

U istraživanju je korištena je višestruka regresijska analiza za procjenu kognitivnih i afektivnih kompetencija te interkulturalnih vještina na spremnost na promjene unutar sportskih organizacija. Višestruka regresijska analiza predstavlja statističku tehniku koja se može koristiti za analizu odnosa između jedne zavisne i nekoliko nezavisnih varijabli s ciljem korištenja nezavisnih varijabla čije su vrijednosti poznate kako bi se predvidjela vrijednost zavisne varijable koju odabire istraživač (Hair i sur., 2010). U regresijskoj analizi razlikuju se jednostavna i višestruka regresijska analiza, dok jednostavna ispituje odnos jedne nezavisne i jedne zavisne varijable, višestruka regresijska analiza podrazumijeva i promatra utjecaj, odnosno prediktivnu sposobnost više nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu (Horvat i Mijoč, 2019). Svaka nezavisna varijabla ponderirana je tijekom postupka regresijske analize kako bi se osigurala maksimalna predikcija iz skupa nezavisnih varijabli i kako bi se olakšala interpretacija utjecaja svake varijable na predikciju. Skup ponderiranih nezavisnih varijabli čini regresijsku varijablu linearnu kombinaciju nezavisnih varijabli koja najbolje predviđa zavisnu varijablu (Hair i sur., 2010).

Korelacijskom analizom potvrdit će se značajna povezanost između varijabli, gdje se Pearsonov koeficijent korelacije zapisuje prvi, zatim statistička značajnost te u posljednjem dijelu tablice zapisana je veličina uzorka odnosno broj analiziranih jedinica.

Tablica 33. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize

Izvor: Izrada autora

Korelacijska analiza

		Spremnost na promjene	Kognitivne kompetencije	Afektivne kompetencije	Interkulturalne vještine
Pearsonov koeficijent korelacije	Spremnost na promjene	1.000	0.612	0.635	0.531
	Kognitivne kompetencije	0.612	1.000	0.784	0.684
	Afektivne kompetencije	0.635	0.784	1.000	0.754
	Interkulturaln e vještine	0.531	0.684	0.754	1.000
Sig. (jednosmjerno)	Spremnost na promjene		0.000	0.000	0.000
	Kognitivne kompetencije	0.000		0.000	0.000
	Afektivne kompetencije	0.000	0.000		0.000
	Interkulturaln e vještine	0.000	0.000	0.000	
N	Spremnost na promjene	164	164	163	164
	Kognitivne kompetencije	164	164	163	164
	Afektivne kompetencije	163	163	163	163
	Interkulturaln e vještine	164	164	163	164

Prema Cohen (1988) jačina povezanosti između varijabli može se opisati na sljedeći način: $r = 0,1$ do $0,29$ slaba povezanost; $r = 0,3$ do $0,49$ umjerena povezanost; $r = 0,5$ do 1 snažna povezanost. Također Evans (1996) navodi kako r veći od $0,6$ označava snažnu povezanost, iz čega možemo zaključiti da Pearsonov koeficijent korelacije između varijable spremnost na promjene i interkulturalne kognitivne kompetencije iznosi $0,612$ što ukazuje na snažnu pozitivnu povezanost. Prema Pearsonovu koeficijentu korelacije postoji snažna povezanost između spremnosti na promjene i interkulturalnih afektivnih kompetencija ($0,635$), dok je između varijabli spremnost na promjene i interkulturalnih vještina Pearsonov koeficijent korelacije $0,531$ što ukazuje na mjerenu pozitivnu povezanost. Navedene povezanosti za zavisnom varijablom pozitivnog su predznaka te time sugeriraju istodobno povećanje vrijednosti u obje varijable (zavisnoj i nezavisnoj).

Sažetak modela sadrži informacije o Pearsonovu koeficijentu korelacije, koeficijentu determinacije i njegovoj korigiranoj vrijednosti. Prema Tabachnick i Fidell (2019), Falk i Miller (1992), Cohen (1988), Hair i sur. (2014) koeficijent determinacije vrijednosti veće od 0,3 u društvenim znanostima se smatraju značajnim zbog složenosti varijabli.

Tablica 34. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize

Izvor: Izrada autora

Sažetak modela

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	Standardna pogreška procjene
1	.662 ^a	0.438	0.427	7.50000

a. Prediktor: (konstanta), Interkulturalne vještine, Kognitivne kompetencije, Afektivne kompetencije

b. Zavisna varijabla: Spremnost na promjene

Iz navedene tablice možemo zaključiti da model objašnjava značaj dio varijance u zavisnoj varijabli što ukazuje na to da su interkulturalne kognitivne, afektivne kompetencije kao i interkulturalne vještine značajni prediktori spremnosti na promjene u sportskim organizacijama. Pearsonov koeficijent korelacije ukazuje na snažnu povezanost varijabli ($R=0,662$). Koeficijent determinacije govori da je 43,8% varijance u zavisnoj varijabli objašnjeno modelom odnosno nezavisnim varijablama.

Rezultati tablice ANOVA odgovara na pitanje objašnjava li testirani regresijski model statistički značajan udio varijance.

Tablica 35. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize

Izvor: Izrada autora

ANOVA^a

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Sredina kvadrata	F	Sig.
-------	----------------	-------------------	------------------	---	------

1	Protumačena odstupanja	6970.967	3	2323,656	41.309	.000 ^b
	Neprotumačena odstupanja	8943.739	159	56.250		
	Ukupna	15914.706	162			

a. Zavisna varijabla: Spremnost na promjene

b. Prediktor: (Konstanta), Interkulturalne vještine, Kognitivne kompetencije, Afektivne kompetencije

Model kao cjelina je statistički značajan, s obzirom na visinu koeficijenta korelacije i koeficijenta determinacije ne iznenađuje statistička značajnost regresijskog modela ($F = 41,309$, $p < 0.001$) što ukazuje na to da model značajno objašnjava varijancu u zavisnoj varijabli te predviđa uspješnost na završnom testu. Praktično, rezultati prikazuju da razvoj različitih dimenzija interkulturalnih kompetencija može imati značajan pozitivan utjecaj na spremnost pojedinca na promjene unutar sportske organizacije.

Kako bi se zaokružilo razmišljanje o višestrukom regresijskom modelu, iduća tablica ima za cilj donijeti odluku o multikolinearnosti nezavisnih varijabla ali i o statističkoj značajnosti te veličini doprinosa varijacije pojedine nezavisne varijable varijacijama zavisne varijable.

Tablica 36. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize

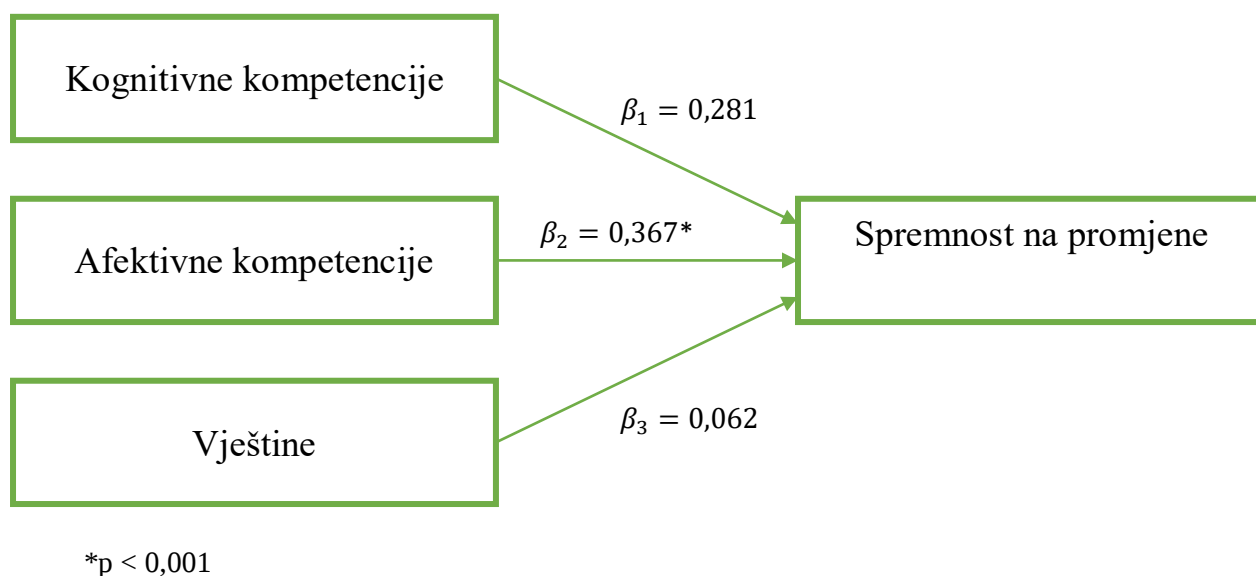
Izvor: Izrada autora

Koeficijenti regresijskog modela

Model		Nestandarizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.	Pokazatelji kolinarnosti	
		B	Std. pogreška	Beta			Tolerance	VIF
1	(Konstanta)	38.961	4.180		9.321	0.000		
	Kognitivne kompetencije	0.180	0.063	0.281	2.859	0.005	0.365	2.739
	Afektivne kompetencije	0.265	0.079	0.367	3.363	0.001	0.296	3.378
	Interkulturalne vještine	0.049	0.074	0.062	0.664	0.508	0.409	2.448

a. Zavisna varijabla: Spremnost na promjene

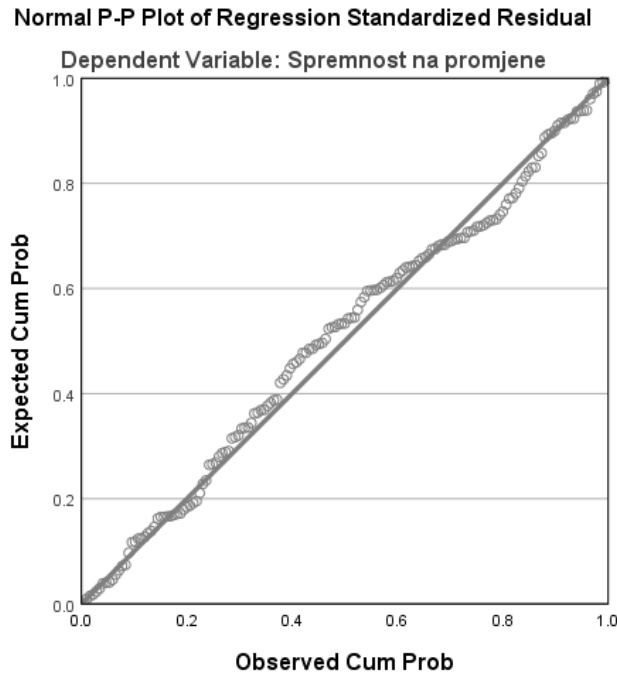
Interkulturalne afektivne kompetencije imaju vidljivo najveću prediktivnu snagu u spremnosti na promjene ($b_2 = 0,367$, $t = 3,363$, $p < 0.001$), zatim interkulturalne kognitivne kompetencije ($b_1 = 0,281$, $p < 0.05$), interkulturalne vještine imaju neznačajan utjecaj ($b_3 = 0,062$, $t = 0,664$, $p > 0,05$). Faktor inflacije varijance za sve nezavisne varijable ne prelazi 10, a pokazatelj tolerance veći je od 0,2. Multikolinerlnost nije prisutna, što potvrđuje da se nezavisne varijable mogu uključiti u model bez štetnog utjecaja na rezultate.



Slika 18. Model višestruke regresije

Izvor: Izrada autora

Grafikonom P-P provjerava se normalnost distribucije reziduala utvrđenih u analiziranom višestrukome regresijskom modelu.



Grafikon 45. Grafički prikaz normalnih vrijednosti (P-P) standardiziranih rezidualnih odstupanja

Izvor: Izrada autora

Grafikon 45 pokazuje da su reziduali nalaze blizu dijagonale linije s manjim odstupanjima što upućuje na zaključak da je riječ o višestrukom regresijskom modelu s normalnim rasporedom standardiziranih rezidualnih odstupanja.

Cilj višestruke regresije bio je ispitati utjecaj interkulturalnih kompetencija (kognitivnih, afektivnih i vještina) na spremnost na promjene unutar sportske organizacije. Rezultati regresijske analize pokazali su da je model statistički značajan ($F(3,159) = 41,309$, $p < 0.001$), objašnjavajući 43,8% varijance u spremnosti na promjene. Interkulturalne afektivne kompetencije pokazale su se kao najvažniji prediktor spremnosti na promjene ($b = 0.367$, $p < 0.001$), interkulturalne kognitivne kompetencije imaju značaja utjecaj na spremnost na promjene ($b = 0,281$, $p < 0.005$), dok se interkulturalne vještine nisu pokazale kao značajan prediktor.

6. Rasprava

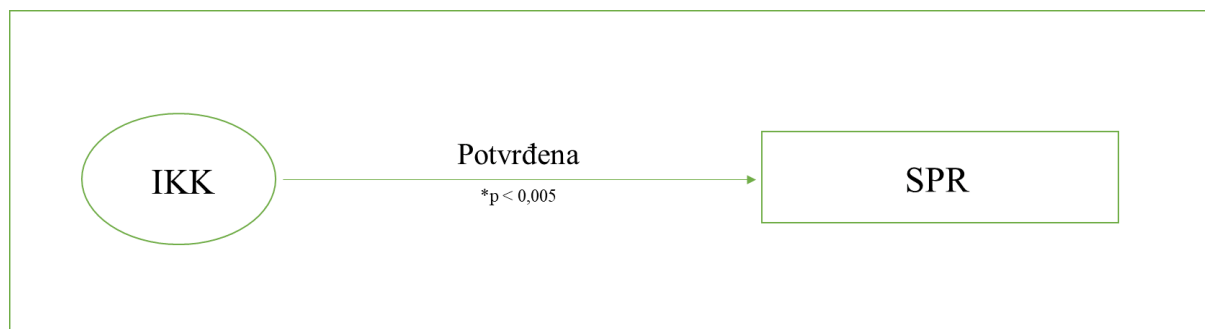
Analiza rezultata provedenog istraživanja pružila je uvid u ključne odnose između interkulturalnih kompetencija i spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija. U ovom će poglavlju rezultati biti interpretirani u kontekstu teorijskog okvira definiranog u prethodnim poglavljima, uz komparativnu analizu postojećih znanstvenih spoznaja i relevantnih istraživanja u području interkulturalnog menadžmenta. Poseban naglasak usmjeren je na raspravu o implikacijama dobivenih nalaza u teorijskom i praktičnom kontekstu, s ciljem identificiranja mogućnosti za unapređenje upravljačkih praksi u sportskim organizacijama.

Interpretacija rezultata zahtijeva uvažavanje složenosti fenomena interkulturalnih kompetencija, koje obuhvaćaju kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente te utječu na sposobnost menadžera i organizacija da učinkovito odgovore na izazove dinamičnog i interkulturalnog okruženja. Daljnja rasprava temelji se na evaluaciji hipoteza postavljenih u ovom istraživanju, s posebnim naglaskom na utvrđene pozitivne korelacije između ključnih aspekata interkulturalnih kompetencija i spremnosti na promjene.

Ovo poglavlje pruža širi kontekst za interpretaciju dobivenih nalaza, uključujući njihovu znanstvenu i praktičnu relevantnost u području menadžmenta sportskih organizacija te izazove povezane s implementacijom interkulturalnih praksi. Nadalje, analiza ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja služe kao temelj za unapređenje konceptualnih i empirijskih modela u području interkulturalnog menadžmenta.

Slijedi evaluacija istraživačkih hipoteza, počevši s analizom prve hipoteze.

H1: Interkulturalne kognitivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

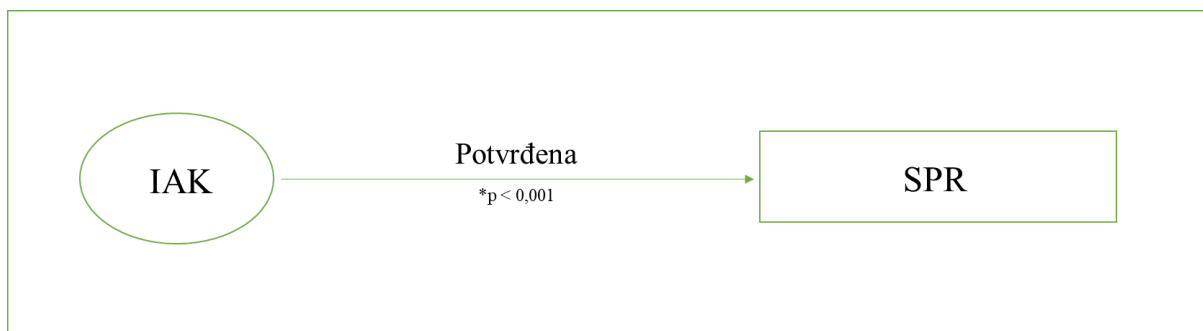


Slika 19. Rezultati testiranja hipoteze istraživanja (H1)

Rezultati istraživanja ukazuju na to da su interkulturalne kognitivne kompetencije značajan prediktor spremnosti na promjene u sportskim organizacijama, čime se potvrđuje njihova ključna uloga u suvremenom upravljanju promjenama. Rezultati istraživanja potvrđuju pozitivan i statistički značajan utjecaj kognitivnih kompetencija, što je u skladu s postojećim teorijskim i empirijskim okvirom. Standardizirani regresijski koeficijent ($\beta = 0.281$) i visoka razina statističke značajnosti ($p = 0.005$) ukazuju na umjeren pozitivan efekt, dodatno naglašavajući važnost razvoja ovih kompetencija za uspješnu prilagodbu u dinamičnim i interkulturalnim organizacijskim kontekstima. Rezultati su u skladu s prethodnim istraživanjima koja naglašavaju značaj kognitivnih kompetencija u procesima prilagodbe i upravljanja promjenama. Deardorff (2006) i Kim (2021) identificiraju interkulturalne kompetencije kao ključne za interkulturalnu prilagodbu i učinkovito upravljanje raznolikošću, dok Vallejo (2012) potvrđuje pozitivan utjecaj kognitivnih kompetencija na spremnost menadžera za promjene, ističući njihov doprinos jačanju organizacijske otpornosti. U kontekstu sportskih organizacija, interkulturalne kognitivne kompetencije omogućuju menadžerima bolje razumijevanje i prilagodbu specifičnim zahtjevima globalnog i raznolikog okruženja. Njihov razvoj ne samo da jača individualnu spremnost za promjene, već i povećava organizacijsku otpornost i prilagodljivost. Strateškim ulaganjem u edukaciju i razvoj kognitivnih sposobnosti zaposlenika, sportske organizacije mogu značajno unaprijediti kapacitet za učinkovito upravljanje promjenama, osnažiti timsku koheziju i osigurati dugoročnu održivost u konkurentnom globalnom okruženju. Dobiveni rezultati pružaju empirijsku potporu strategijama razvoja ljudskih resursa usmjerenim na unapređenje interkulturalnih kognitivnih kompetencija.

U nastavku se pristupa evaluaciji druge hipoteze.

H2: Interkulturalne afektivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.



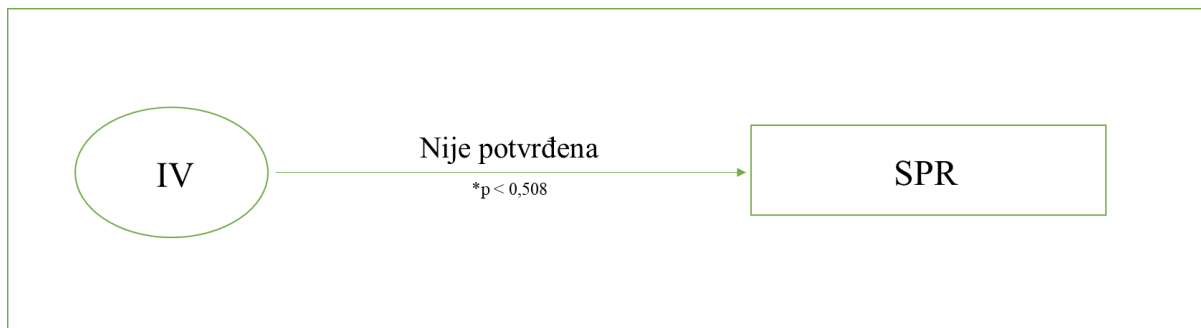
Slika 20. Rezultati testiranja hipoteze istraživanja (H2)

Izvor: Izrada autora

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na značajan pozitivan utjecaj interkulturalnih afektivnih kompetencija na spremnost na promjene unutar sportskih organizacija, čime se potvrđuje važnost emocionalnih aspekata u procesu organizacijskih promjena. Standardizirani regresijski koeficijent ($\beta = 0.367$) i visoka razina statističke značajnosti ($p = 0.005$) ukazuju na umjeren pozitivan efekt, dodatno naglašavajući potrebu za razvojem ovih kompetencija radi uspješne prilagodbe u dinamičnim i interkulturalnim organizacijskim okruženjima. Dobiveni nalazi usklađeni su s postojećim istraživanjima koja ističu ključnu ulogu afektivnih kompetencija u procesu prilagodbe promjenama. Goleman (1995) u svom radu o emocionalnoj inteligenciji ističe da su afektivne kompetencije, poput empatije, emocionalne stabilnosti i samosvijesti, ključne za učinkovito upravljanje promjenama. Njegova istraživanja pokazuju da zaposlenici s razvijenim afektivnim kompetencijama demonstriraju veću fleksibilnost i prilagodljivost u dinamičnim uvjetima, što smanjuje otpor prema promjenama i doprinosi povećanju organizacijske učinkovitosti. Gertsen (1990) potvrđuje ključnu ulogu emocionalnih faktora, posebno empatije i tolerancije na nesigurnost, u prilagodbi na interkulturalne razlike i krizne situacije. Ističe da pojedinci s razvijenim afektivnim kompetencijama lakše prevladavaju faze emocionalnih reakcija i nesigurnosti tijekom procesa prilagodbe, što im omogućuje bržu i uspješniju stabilizaciju u novim okolnostima. Njegov model pokazuje da afektivne kompetencije umanjuju intenzitet „kulturnog šoka“ i ubrzavaju integraciju u različitim kontekstima. Također, Kim (2021) ističe da su afektivne kompetencije ključne za povećanje otpornosti zaposlenika i njihovu otvorenost prema promjenama. Ovi rezultati sugeriraju da emocionalna inteligencija može poslužiti kao strateški alat za organizacije koje žele povećati svoju prilagodljivost u kriznim situacijama. Klein i sur. (2010) dodatno naglašavaju važnost specijaliziranih programa obuke usmjerenih na razvijanje interkulturalnih afektivnih kompetencija. Njihova istraživanja pokazuju da nedostatak ovih kompetencija uzrokuje značajne nesporazume u interkulturalnim poslovnim

kontekstima. Oni predlažu uvođenje prilagođenih trening programa koji ciljano razvijaju emocionalne i interkulturalne vještine kako bi se smanjili nesporazumi i povećala prilagodljivost. U konačnici, interkulturalne afektivne kompetencije predstavljaju važan resurs za organizacije u dinamičnim i interkulturalnim okruženjima. Njihova primjena nije samo alat za smanjenje otpora prema promjenama, već i strateška prednost za uspješno upravljanje složenim međuljudskim i kulturnim dinamikama. Organizacije bi trebale sustavno ulagati u razvoj ovih kompetencija kako bi povećale otpornost, prilagodljivost i uspješnost u globaliziranom poslovnom okruženju. U nastavku slijedi analiza treće hipoteze.

H3: Interkulturalne vještine pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.



Slika 21. Rezultati testiranja hipoteze istraživanja (H3)

Izvor: Izrada autora

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da interkulturalne vještine imaju zanemariv i statistički neznačajan utjecaj na spremnost na promjene unutar sportskih organizacija (Beta = 0.062; $p < 0.508$). Ovi rezultati sugeriraju da interkulturalne vještine, iako često naglašavane kao ključan aspekt prilagodbe u interkulturalnim okruženjima, možda igraju ograničenu ulogu u homogenim organizacijama, gdje je kulturna raznolikost manje izražena. Prema Gertsen (1990), interkulturalna svijest i pragmatičke komunikacijske kompetencije igraju ključnu ulogu u prilagodbi na različite kulturne norme. Međutim, Gertsen naglašava da same vještine nisu dovoljne bez integracije afektivnih i kognitivnih kompetencija. Njena istraživanja ukazuju na to da su emocionalne dimenzije, poput empatije i emocionalne stabilnosti, ključne za uspješno upravljanje promjenama u interkulturalnim situacijama. Klein i sur. (2010) dalje potvrđuju da učinkovitost interkulturalnih vještina ovisi o kontekstu, odnosno o kulturnom intenzitetu situacije. U multinacionalnim korporacijama, gdje je kulturna raznolikost visoka, interkulturalne vještine značajno doprinose smanjenju nesporazuma i povećanju produktivnosti. Nasuprot tome,

u homogenim organizacijama, poput sportskih timova, njihov utjecaj može biti ograničen zbog manjka raznolikih kulturnih interakcija. Ovi nalazi mogu objasniti zašto su interkulturalne vještine u modelu pokazale slab doprinos spremnosti na promjene. Slično tome, Goleman (1995) naglašava da emocionalne i kognitivne dimenzije često imaju veću važnost od samih interkulturalnih vještina u interkulturalnim okruženjima. Afektivne kompetencije, poput empatije i fleksibilnosti, pružaju temelj za učinkovitu prilagodbu, dok su vještine same po sebi često nedovoljne bez podrške emocionalnih i kognitivnih kapaciteta pojedinca. Deardorff (2006) pruža dodatni teorijski okvir za razumijevanje ovih nalaza, ističući kako je interkulturalna kompetencija višedimenzionalni proces koji uključuje integraciju stavova (poput otvorenosti i tolerancije prema nesigurnosti), znanja (kulturne svjesnosti) i vještina (analize, prilagodbe i interpretacije). Prema Deardorff (2006), sama prisutnost vještina nije dovoljna za postizanje potpune interkulturalne kompetencije, što je možda ključni razlog zašto su interkulturalne vještine u modelu pokazale slab utjecaj.

S obzirom na dobivene rezultate potrebno je razmotriti uključivanje višedimenzionalnih mjera koje obuhvaćaju znanje, stavove i vještine, čime bi se omogućila potpunija procjena interkulturalne kompetencije u skladu s Deardorffovim modelom. Također provesti istraživanje u heterogenijim kontekstima, poput međunarodnih organizacija s visokom razinom kulturne raznolikosti, gdje bi interkulturalne vještine mogle imati značajniju ulogu.

6.1. Implikacije istraživanja

Provedeno istraživanje u sklopu ovog doktorskog rada pruža značajan doprinos teorijskom razvoju interkulturalnih kompetencija, posebno u kontekstu upravljanja promjenama unutar sportskih organizacija. Rezultati istraživanja ne samo da potvrđuju važne teorijske postavke afektivnih i kognitivnih kompetencija, već ističu ograničenja interkulturalnih vještina u homogenim radnim okruženjima. Dobivene spoznaje imaju značajne teorijske i praktične implikacije koje mogu doprinijeti unapređenju znanstvenih istraživanja, strateškom upravljanju sportskim organizacijama te optimizaciji procesa razvoja ljudskih potencijala. Njihova primjena može poslužiti kao osnova za daljnje akademske analize, donošenje informiranih odluka u sportskom menadžmentu te razvoj učinkovitijih metodologija i pristupa u području profesionalnog usavršavanja i upravljanja talentima.

6.1.1. Implikacije istraživanja za sportske organizacije

U dinamičnom i sve više globaliziranom okruženju, sportske organizacije suočavaju se s potrebom za neprekidnom prilagodbom promjenama, što zahtijeva visok stupanj kompetencija zaposlenika na svim razinama. Interkulturalne kompetencije postaju važne jer omogućuju zaposlenicima da učinkovitije surađuju, razumiju raznolikosti i upravljaju kompleksnim situacijama u interkulturalnom okruženju. Istraživačkim pitanjem ovoga rada jasno je potvrđena važna uloga kognitivnih kompetencija, poput kulturne svjesnosti i sposobnosti analitičkog promišljanja, u procesu uspješne prilagodbe organizacijskim promjenama. Kognitivne kompetencije predstavljaju temeljnu kompetenciju zaposlenika u dinamičnim i kompleksnim poslovnim okruženjima, omogućujući im učinkovitu prilagodbu i proaktivno djelovanje u uvjetima neizvjesnosti i stalnih promjena. Razvijanjem analitičkog mišljenja, sposobnosti kritičke procjene i strateškog promišljanja, zaposlenici mogu dublje razumjeti međusobne odnose i uzročno-posljedične veze unutar organizacijskih procesa. Time postaju sposobni integrirati različite izvore informacija, sagledati poslovne izazove iz šire perspektive te donositi utemeljene, racionalne i dugoročno održive odluke koje su u skladu s vizijom i strateškim ciljevima organizacije.

Sportske organizacije, koje djeluju u kontekstu rastuće globalizacije i interkulturalnih okruženja, trebale bi integrirati specijalizirane treninge osmišljene kako bi zaposlenicima omogućile dublje razumijevanje šireg konteksta organizacijskih promjena. Ovi programi trebali bi uključivati analizu organizacijskih ciljeva kako bi zaposlenici shvatili svrhu i smjer promjena te ih mogli povezati s vlastitim zadacima i odgovornostima. Strategije donošenja odluka trebale bi biti središnji dio ovih treninga, jer pružaju zaposlenicima strukturirane metode za procjenu situacija, identificiranje izazova i prilika te donošenje odluka koje su u skladu s kolektivnim interesima organizacije. Edukacija o važnosti raznolikosti u suvremenom poslovnom okruženju trebala bi biti dodatna komponenta ovih treninga. S obzirom na to da sportske organizacije sve češće djeluju u globalnim okvirima, zaposlenici bi trebali razviti svijest o različitim kulturnim normama i vrijednostima te razumjeti kako raznolikost može doprinijeti inovacijama, timskoj koheziji i organizacijskom uspjehu. Takve edukacije mogu uključivati radionice, simulacije stvarnih scenarija i studije slučaja koje ističu prednosti i izazove suradnje u interkulturalnim timovima. Razvijanjem kognitivnih kompetencija, zaposlenici stječu sposobnost analitičkog razmišljanja koje im omogućuje da procijene promjene iz šire perspektive i bolje razumiju njihove implikacije na organizaciju kao cjelinu. Šira perspektiva ne samo da potiče njihovu prilagodljivost promjenjivim okolnostima, već i doprinosi donošenju promišljenih i strateških

odluka koje su ključne za dugoročni uspjeh organizacije. Osim toga, povećanje kulturne svjesnosti osnažuje zaposlenike da prepoznaju i cijene razlike među članovima tima, što smanjuje potencijal za konflikte i povećava međusobno povjerenje i suradnju. Implementacija ovakvih edukativnih programa predstavlja stratešku investiciju za sportske organizacije. Razvijanjem kognitivnih kompetencija zaposlenika, organizacije ne samo da osiguravaju uspješniju prilagodbu promjenama, već i stvaraju temelje za dugoročni organizacijski rast i otpornost. Kroz ove programe, sportske organizacije mogu osnažiti svoje timove da djeluju kao agenti promjena, sposobni suočiti se s izazovima i iskoristiti prilike koje proizlaze iz sve kompleksnijeg globalnog konteksta.

Dobiveni rezultati istraživačkog pitanja potvrđuju značaj afektivnih kompetencija, uključujući emocionalnu stabilnost, empatiju i fleksibilnost, u procesu uspješne prilagodbe zaposlenika na dinamične organizacijske promjene. Ove kompetencije igraju važnu ulogu u razvoju sposobnosti pojedinaca da učinkovito upravljaju stresnim situacijama, neizvjesnostima i izazovima koji proizlaze iz transformacijskih procesa unutar organizacije. Osim što doprinose individualnoj otpornosti i prilagodljivosti, afektivne kompetencije također jačaju međuljudske odnose, potiču suradnju te pridonose izgradnji kohezivnog i poticajnog radnog okruženja, što kolektivno rezultira većom organizacijskom učinkovitošću i dugoročnom održivošću. Sportske organizacije, kao i organizacije u drugim dinamičnim sektorima, trebale bi uvesti sustavne programe razvoja kompetencija usmjerene na jačanje ovih dimenzija, prepoznajući njihov značaj za otpornost i prilagodljivost svojih timova.

Ovakvi programi trebali bi uključivati multidisciplinarne pristupe, poput radionica o emocionalnoj inteligenciji koje pomažu zaposlenicima u prepoznavanju, razumijevanju i upravljanju vlastitim emocijama te u učinkovitoj komunikaciji s kolegama. Treninzi za upravljanje stresom, koji obuhvaćaju tehnike poput mindfulnessa, relaksacijskih vježbi i kognitivno-bihevioralnih strategija, ključni su za povećanje psihološke otpornosti zaposlenika u suočavanju s promjenama i izazovima. Dodatno, aktivnosti usmjerene na poticanje timske kohezije, poput simulacija zajedničkog donošenja odluka i rješavanja problema, mogu značajno doprinijeti jačanju povjerenja unutar timova i unaprijediti njihovu sposobnost prilagodbe kolektivnim promjenama. Osim što jačaju otpornost zaposlenika, ovakvi programi potiču i proaktivni pristup promjenama, omogućujući zaposlenicima da promjene doživljavaju ne samo kao izazov, već i kao priliku za profesionalni rast i razvoj. Takav stav prema promjenama pomaže u izgradnji organizacijske kulture koja promiče inovativnost, suradnju i kontinuirano poboljšanje. Sustavno ulaganje u afektivne kompetencije donosi korist zaposlenicima i timovima, kao i ukupnoj otpornosti i uspješnosti sportske organizacije. Takvi programi

predstavljaju stratešku investiciju u ljudske potencijale, omogućujući organizacijama da se uspješno suoče s izazovima modernog sportskog sektora i kontinuirano napreduju u sve dinamičnijem poslovnom okruženju.

6.1.2. Implikacije istraživanja za obrazovne institucije

Rezultati ovog istraživanja jasno ukazuju na važnu ulogu obrazovnih institucija, a osobito visokoškolskih ustanova, u procesu razvoja interkulturalnih kompetencija koje predstavljaju temeljnu pretpostavku za uspješnu prilagodbu promjenama u različitim organizacijskim okruženjima, uključujući sportske organizacije, ali i širi poslovni i društveni kontekst. S obzirom na rastuću kompleksnost i globalizaciju tržišta rada, visokoškolske ustanove, posebno one koje obrazuju buduće menadžere, snose odgovornost za kreiranje obrazovnih programa koji omogućuju studentima stjecanje relevantnih znanja, vještina i stavova potrebnih za učinkovito djelovanje u multikulturalnim i dinamičnim radnim okruženjima. Pružanjem kvalitetnih nastavnih sadržaja i praktičnih iskustava, ove institucije imaju presudnu ulogu u oblikovanju kompetentnih stručnjaka sposobnih za donošenje strateških odluka u kontekstu globalnih izazova i organizacijskih transformacija. To podrazumijeva razvijanje afektivnih, kognitivnih i praktičnih vještina interkulturalne kompetencije, koje su prema rezultatima ovog istraživanja važne za prilagodbu promjenama. S obzirom na globalizaciju i sve veću raznolikost radnih okruženja, posebno u sportskom sektoru, potrebno je oblikovati kurikulume koji omogućavaju studentima da razviju vještine potrebne za učinkovito upravljanje raznolikošću i prilagodbu promjenama. Rezultati istraživanja prikazuju da individualno interkulturalno iskustvo, iako korisno, često nije dovoljno za razvoj dubinskog razumijevanje interkulturalnih odnosa. Potrebno je strukturirano i sustavno pristupiti razvoju kompetencija kroz formalne obrazovne programe. Međunarodni programi razmjene i sudjelovanje u multikulturalnim timovima dodatno mogu obogatiti iskustva studenata, omogućujući im praktičnu primjenu stečenih kompetencija. S obzirom na sve veću globalizaciju sporta, institucije koje educiraju sportske menadžere trebale bi anticipirati ove potrebe i pripremiti svoje studente za radu međunarodnim timovima. Integriranjem interkulturalnih kompetencija u akademske programe, obrazovne institucije mogu osigurati da budući menadžeri, uključujući one u sportskom sektoru, budu spremni za izazove koje donosi sve dinamičnije sportsko okruženje.

6.2. Ograničenja istraživanja

Provođenje svakog znanstvenog istraživanja podrazumijeva donošenje niza odluka vezanih uz metodologiju, uzorak, instrumente i analitičke pristupe, koje se smatraju najprikladnijim za specifični predmet istraživanja. Međutim, unatoč pažljivoj organizaciji i provedbi, istraživački proces često nailazi na izazove i ograničenja koja mogu utjecati na generalizaciju ili interpretaciju rezultata. Takva ograničenja su neizbježan dio znanstvenog rada, ali istovremeno pružaju priliku za refleksiju o mogućnostima unaprjeđenja metodološkog pristupa u budućim istraživanjima. S obzirom na specifičnost ovog istraživanja koje se fokusira na interkulturalne kompetencije i spremnost na promjene unutar sportskih organizacija, identificirana su određena ograničenja koja proizlaze iz konteksta, uzorka i metoda korištenih u istraživanju.

Jedno od ključnih metodoloških ograničenja ovog istraživanja odnosi se na homogenost uzorka, koji se sastoji od 164 ispitanika zaposlenih u sportskim organizacijama. Ograničena raznolikost unutar uzorka, posebno u pogledu kulturnog i profesionalnog konteksta, može utjecati na primjenjivost dobivenih rezultata u širem organizacijskom okruženju. Dominacija ispitanika sličnih profesionalnih iskustava i vrijednosnih okvira može suziti perspektivu istraživanja te ograničiti mogućnost primjene zaključaka na organizacije s većim stupnjem različitosti u radnim uvjetima i organizacijskoj kulturi. Sportske organizacije često karakterizira zajednička kultura, vrijednosti i normativni obrasci koji proizlaze iz specifičnih priroda sportskog sektora, poput timske dinamike, jasnih hijerarhijskih struktura i usmjerenosti na kolektivne ciljeve. Takva homogena okruženja mogu ograničiti raznolikost iskustva i perspektiva unutar uzorka, što može utjecati na opću generalizaciju rezultata istraživanja. Ovo metodološko ograničenje posebno se odražava na analizu interkulturalnih vještina, čiji se značaj smanjuje u homogenim sportskim okruženjima, gdje je kulturna raznolikost ograničena, a članovi timova dijele slične socijalne i profesionalne vrijednosti. U uvjetima niske razine kulturne heterogenosti, prilike za razvoj i primjenu interkulturalnih kompetencija su sužene, što može utjecati na percepciju njihove važnosti u kontekstu organizacijskih promjena. Ova ograničena raznolikost uzorka mogla je utjecati na rezultate istraživanja, osobito na umanjenju ulogu interkulturalnih vještina u procjeni spremnosti zaposlenika sportskih organizacija za prilagodbu promjenama, čime se potencijalno smanjuje njihova percipirana relevantnost u ovakvom specifičnom kontekstu.

Daljnje metodološko ograničenje ovog istraživanja odnosi se na primjenu samoprocjene ispitanika putem upitnika kao primarnog instrumenta za prikupljanje podataka. Oslanjanje na subjektivne procjene sudionika može rezultirati pristranostima u odgovorima, uključujući socijalno poželjno odgovaranje ili percepcijske distorzije, što može utjecati na objektivnost i

pouzdanost dobivenih rezultata. Budući da se podaci temelje na individualnim procjenama, moguće je da određeni aspekti analiziranih fenomena nisu adekvatno zahvaćeni ili su interpretirani u skladu s osobnim uvjerenjima i iskustvima ispitanika, što može ograničiti preciznost i generalizaciju rezultata istraživanja. Ovakav pristup, iako praktičan i široko primjenjiv u društvenim znanostima, podložan je određenim pristranostima koje mogu utjecati na pouzdanost i valjanost prikupljenih podataka. Kao jedna od najčešćih pristranosti ističe se, upravo, sklonost ispitanika da odgovara na način koji održava društvenom poželjno ponašanje ili stavove, umjesto da iskreno izraze svoje stvarne osjećaje, sposobnosti i stavove. Ograničenja metode samoprocjene dodatno se mogu pogoršati u kontekstima gdje su interkulturalne kompetencije relativno nova ili manje razvijena tema za ispitanike.

Jedno od uočenih ograničenja tijekom istraživanja odnosi se na ograničene mogućnosti sportskih menadžera za sustavni razvoj interkulturalnih kompetencija. Nedostatak prilika za stjecanje i unapređenje ovih vještina može utjecati na njihovu sposobnost učinkovitog upravljanja interkulturalnim timovima i prilagodbe globalnim trendovima u sportskom menadžmentu. Ova tema ostavlja prostor za refleksiju o trenutnom stanju obrazovnih programa i praksi profesionalnog razvoja u sportskom sektoru. Nedostatak edukacijskih programa za razvoj interkulturalnih kompetencija, koje uključuju kognitivne, afektivne i praktične dimenzije, može značajno ograničiti sposobnost menadžera da učinkovito odgovore na potrebe organizacija koje djeluju u sve globaliziranijem i interkulturalnom poslovnom okruženju. Nedostatak edukacijskih inicijativa može se prepisati više čimbenika, kao što su ograničeni resursi, fokus na tehničke i aspekte upravljanja i nedovoljno poznavanje interkulturalnih kompetencija. Kako bi prevladali ove nedostatke, sportske organizacije i obrazovne institucije trebale bi uspostaviti programe profesionalnog razvoja koji su prilagođeni izazovima suvremenog sportskog sektora.

Sportske organizacije odlikuju se jedinstvenim obilježjima koja ih razlikuju od drugih sektora, a koja se temelje na timskoj koheziji i hijerarhijskoj strukturi. Unutar sportskih organizacija, kohezija i povjerenje među članovima tima važni su za uspješno funkcioniranje, a interkulturalne vještine mogu ostati u drugom planu ako tim nije izložen značajnoj razini kulturne raznolikosti. Vođenje sportskih organizacija i timova često slijedi strogo definirana linija autoriteta, gdje menadžeri igraju središnju ulogu u donošenju odluka, dok ostali članovi imaju jasno definiranu ulogu i odgovornost. Iako su rezultati provedenog istraživanja ukazali na veću važnost kognitivnih i afektivnih kompetencija, to ne smije umanjiti važnost interkulturalni vještina s obzirom na sve veću globalizaciju sporta i sportskih organizacija.

6.3. Preporuke za buduća istraživanja

Ovaj doktorski rad bavi se analizom utjecaja interkulturalnih kompetencija na spremnost zaposlenika sportskih organizacija za organizacijske promjene. Iako su dobiveni rezultati pružili uvide u ovu problematiku, prepoznate su i mogućnosti za daljnja istraživanja koja bi unaprijedila razumijevanje i primjenu interkulturalnih kompetencija, posebno u širem kontekstu sportskog menadžmenta i organizacija.

Iako se ovo istraživanje primarno usmjerilo na analizu kognitivnih, afektivnih i praktičnih aspekata interkulturalnih kompetencija, formalni interkulturalni trening nije bio u fokusu istraživačkog pristupa. Stoga se nameće potreba za budućim istraživanjima koja bi sustavno ispitala utjecaj specijaliziranih programa obuke na razvoj interkulturalnih kompetencija, uključujući metode poput simulacija, interaktivnih radionica, praktičnih iskustava stečenih putem međunarodnih razmjena i drugih edukacijskih modela. Analiza učinkovitosti ovih programa mogla bi pružiti dublji uvid u njihovu ulogu u jačanju sposobnosti prilagodbe zaposlenika na organizacijske i kulturne promjene. Rezultati takvih istraživanja doprinijeli bi razvoju konkretnih strategija za unapređenje interkulturalnih kompetencija u sportskim organizacijama, čime bi se osnažila njihova spremnost za djelovanje u globaliziranom poslovnom okruženju.

Integracija kvalitativnih istraživačkih metoda u buduće studije mogla bi značajno doprinijeti obogaćivanju spoznaja te omogućiti dublje razumijevanje specifičnog konteksta u kojem se interkulturalne kompetencije primjenjuju u sportskim organizacijama. Dok kvantitativne metode nude širu analitičku perspektivu i statistički utemeljene uvide, kvalitativni pristup omogućava istraživačima detaljnu analizu složenih fenomena, uključujući obrasce ponašanja, subjektivna iskustva i percepcije ispitanika. Provedba intervjua s menadžerima sportskih organizacija mogla bi pružiti uvid u konkretne situacije u kojima su interkulturalne kompetencije odigrale ključnu ulogu u donošenju odluka, rješavanju konflikata i vođenju timova u multikulturalnom okruženju. Takav metodološki pristup ne samo da bi omogućio precizniju interpretaciju rezultata, već bi mogao poslužiti i kao temelj za daljnji razvoj teorijskih okvira i praktičnih strategija usmjerenih na jačanje interkulturalnih kompetencija u kontekstu sportskog menadžmenta.

U tom kontekstu, buduća istraživanja trebala bi se proširiti na nekoliko ključnih područja koja mogu dodatno produbiti razumijevanje i primjenu interkulturalnih kompetencija u sportskim organizacijama. Posebno je važno provesti longitudinalne studije kako bi se analizirali dugoročni učinci interkulturalnih kompetencija na otpornost organizacija i spremnost zaposlenika na

prilagodbu promjenama. Takva istraživanja omogućila bi praćenje razvoja ovih kompetencija kroz vrijeme te njihovu povezanost s organizacijskim performansama i održivošću.

Nadalje, komparativne analize među različitim vrstama sportskih organizacija – uključujući profesionalne klubove, nacionalne sportske saveze i amaterske sportske organizacije – mogle bi identificirati specifične izazove i potrebe u razvoju interkulturalnih kompetencija, ovisno o veličini organizacije, razini međunarodne suradnje i stupnju multikulturalnosti unutar timova.

Uz to, s obzirom na sve veću digitalizaciju poslovnih procesa i obrazovnih strategija, potrebno je istražiti ulogu novih tehnologija u razvoju interkulturalnih kompetencija. Primjena virtualnih simulacija, online radionica i digitalnih platformi za međunarodnu suradnju mogla bi značajno unaprijediti edukaciju sportskih menadžera i zaposlenika, čineći proces učenja fleksibilnijim i dostupnijim.

Daljnje istraživanje trebalo bi ispitati i povezanost interkulturalnih kompetencija s drugim ključnim menadžerskim vještinama, poput liderskih sposobnosti, timskog rada i kriznog menadžmenta. Razumijevanje njihove međusobne interakcije omogućilo bi izgradnju integriranih modela menadžerske edukacije koji bi odgovorili na kompleksne izazove upravljanja u interkulturalnim sportskim okruženjima.

Osim toga, potrebno je detaljnije analizirati utjecaj organizacijske kulture na razvoj interkulturalnih kompetencija. Različiti modeli organizacijskog upravljanja mogu imati značajan utjecaj na način na koji zaposlenici usvajaju i primjenjuju interkulturalne vještine, što otvara prostor za istraživanje kako specifične organizacijske prakse mogu poticati ili ograničavati ovaj razvoj.

Konačno, kako bi se osiguralo preciznije mjerenje utjecaja interkulturalnih kompetencija na poslovne procese i organizacijsku učinkovitost, potrebno je razviti i validirati specijalizirane instrumente za njihovu procjenu. Izrada pouzdanih i znanstveno utemeljenih mjera omogućila bi objektivnije praćenje i vrednovanje razine interkulturalnih kompetencija zaposlenika, čime bi se olakšalo donošenje strateških odluka o njihovom daljnjem razvoju i primjeni u sportskim organizacijama.

7. Zaključak

Ovo istraživanje predstavlja značajan doprinos razumijevanju uloge interkulturalnih kompetencija u kontekstu spremnosti zaposlenika sportskih organizacija na organizacijske promjene, temeljen na sintezi teorijskih analiza i empirijskih rezultata. U radu su detaljno analizirani ključni aspekti interkulturalnog menadžmenta i sportskog menadžmenta, naglašavajući njihovu sve veću važnost u suvremenom globaliziranom okruženju.

Poseban naglasak stavljen je na ulogu ovih disciplina u jačanju uspješnosti sportskih organizacija, koje djeluju u okruženju obilježenom rastućom kompleksnošću, kulturnom raznolikošću i dinamičnim promjenama. Istraživanje nastoji produbiti razumijevanje načina na koji interkulturalne kompetencije, u kombinaciji sa suvremenim menadžerskim strategijama, mogu doprinijeti optimizaciji organizacijskih procesa, povećanju prilagodljivosti zaposlenika i unapređenju ukupne učinkovitosti sportskih organizacija.

Uz to, sportski menadžment analiziran je kroz prizmu promicanja inkluzivnosti, integracije i održivog razvoja, pri čemu se interkulturalne kompetencije prepoznaju kao važan čimbenik u stvaranju otvorenih, fleksibilnih i dugoročno održivih organizacijskih struktura. Dobiveni nalazi pružaju teorijski i praktični okvir za daljnje istraživanje i razvoj strategija koje bi omogućile sportskim organizacijama uspješno djelovanje u interkulturalnom i globaliziranom poslovnom okruženju.

Interkulturalni menadžment, iako relativno novo područje, postao je važno sredstvo za upravljanje raznolikostima u dinamičnim i promjenjivim poslovnim okruženjima. Pojava globalizacije, intenziviranje međunarodne trgovine i migracijskih procesa povećali su potrebu za dubljim razumijevanjem kulturnih razlika i njihovog utjecaja na organizacije, uključujući sportske organizacije i međunarodne sportske saveze. Teorijski okviri, poput Hofstedeovog modela kulturnih dimenzija, omogućili su menadžerima bolje razumijevanje i učinkovito upravljanje raznolikošću. Primjena takvih okvira omogućava razvoj menadžerskih strategija koje uvažavaju kulturne razlike, povećavaju produktivnost, potiču inovativnost te stvaraju inkluzivna radna okruženja.

Ključ uspješnosti interkulturalnog menadžmenta očituje se u sposobnosti organizacija da prepoznaju i integriraju različite vrijednosti, perspektive i vještine svojih zaposlenika. To podrazumijeva kontinuirano ulaganje u edukaciju i profesionalni razvoj zaposlenika te implementaciju politika koje promiču raznolikost i inkluzivnost. U kontekstu sportskih organizacija, takve strategije ne samo da povećavaju učinkovitost poslovnih procesa, već

pridonose jačanju reputacije organizacije na lokalnom i globalnom tržištu. Organizacije koje uspješno primjenjuju interkulturalni menadžment stječu značajnu konkurentsku prednost, osobito u međunarodnom okruženju gdje je raznolikost neizbježna.

Sportski menadžment, s druge strane, oslanja se na specifične izazove i potrebe sportskih organizacija, pružajući im alate za učinkovito funkcioniranje u različitim kontekstima. Važne funkcije sportskog menadžmenta uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu aktivnosti, no njegova uloga daleko nadilazi tehničke i operativne zadatke. Sportski menadžment uključuje strateško promišljanje razvoja sportske infrastrukture, privlačenje financijskih resursa, upravljanje ljudskim potencijalima i promociju sporta kao alata za društvenu integraciju i osobni razvoj.

Detaljna analiza sportskih organizacija pokazala je kako one nisu samo platforme za natjecanje, već i snažni alati za promicanje inkluzivnosti i interkulturalnog dijaloga. Sport, kao univerzalni jezik, povezuje ljude različitih podrijetla, promičući temeljne vrijednosti poput timskog rada, fair-playa i međusobnog poštovanja. Na taj način, sportske organizacije igraju ključnu ulogu u izgradnji društva koje cijeni raznolikost i njeguje solidarnost.

Interkulturalni i sportski menadžment dijele zajedničke ciljeve, uključujući promicanje raznolikosti, inovacija i održivosti. Iako interkulturalni menadžment ima široku primjenu u različitim industrijama, sportski menadžment pruža specifične mehanizme za integraciju raznolikosti i poticanje inkluzivnosti kroz sport. Sinergija ovih dvaju disciplina dolazi do izražaja u globaliziranom svijetu, gdje sport postaje snažna platforma za povezivanje ljudi i zajednica, poticanje dijaloga i prevladavanje kulturnih barijera.

Suočavanje s izazovima modernog menadžmenta, poput ubrzanih tehnoloških promjena, globalizacije i povećanja raznolikosti radne snage, zahtijeva od organizacija prilagodljivost, inovativnost i sposobnost strateškog promišljanja. Organizacije koje uspijevaju integrirati interkulturalne kompetencije s modernim menadžerskim praksama imaju veće izglede za postizanje dugoročnog uspjeha. U tom kontekstu, sport igra nezamjenjivu ulogu kao sredstvo koje nadilazi kulturne, društvene i ekonomske barijere te promiče pozitivne društvene promjene. Interkulturalni i sportski menadžment nisu samo teorijski koncepti, već konkretni alati za postizanje veće inkluzivnosti, inovativnosti i konkurentnosti u organizacijama. Njihova primjena nije samo pitanje strateškog upravljanja, već i važan doprinos stvaranju pravednijeg, održivijeg i harmoničnijeg društva. Ova integracija teorijskih i praktičnih spoznaja doprinosi razvoju organizacija koje su spremne odgovoriti na izazove budućnosti, istovremeno promovirajući univerzalne vrijednosti zajedništva i solidarnosti.

Važnost interkulturalnih kompetencija u globaliziranom svijetu posebno se očituje u sportskim organizacijama, ali i u širem društvenom kontekstu. Razvijene interkulturalne kompetencije omogućuju pojedincima i organizacijama učinkovitu interakciju i suradnju u raznolikim kulturnim okruženjima, što je važan preduvjet za uspjeh u suvremenom, globalno umreženom društvu.

U poslovnom okruženju obilježenom brzim tehnološkim napretkom, sve intenzivnijom globalizacijom i rastućom raznolikošću, interkulturalne kompetencije postale su nezaobilazan element kako osobnog, tako i profesionalnog uspjeha. Sve češće se susrećemo s potrebom za interakcijom s osobama iz različitih kulturnih sredina, što zahtijeva razvoj vještina poput empatije, fleksibilnosti, otvorenosti i osjetljivosti u komunikaciji. Prema istraživanjima autora poput Fantinija i Deardorffa, interkulturalne kompetencije nisu urođene, već se razvijaju kroz proces učenja, refleksije i praktičnog iskustva, čime postaju dostupne svakome tko je spreman posvetiti se njihovom razvoju.

Interkulturalne kompetencije definirane su u tri ključne dimenzije: kognitivne, afektivne i ponašajne. Kognitivna dimenzija uključuje stjecanje znanja o različitim kulturama, razumijevanje njihovih normi, vrijednosti i specifičnosti. Afektivna dimenzija naglašava važnost stavova poput otvorenosti, tolerancije i poštovanja prema raznolikosti, dok je ponašajna dimenzija usmjerena na praktične vještine prilagodbe i učinkovite interakcije. Ove dimenzije ne funkcioniraju izolirano, već su međusobno isprepletene, čineći holistički okvir koji omogućuje uspješnu interkulturalnu suradnju.

Teorijski modeli, poput Bennettovog razvojnog modela interkulturalne osjetljivosti i Deardorffovog modela interkulturalne kompetencije, pružaju vrijedne smjernice za razumijevanje procesa razvoja ovih kompetencija. Bennettov model, primjerice, ilustrira kako pojedinci mogu prijeći put od etnocentrizma prema etnorelativizmu, prolazeći kroz faze poput prihvatanja, prilagodbe i integracije. Ovi modeli ne samo da objašnjavaju složenost interkulturalnog učenja, već nude i konkretne alate za njegovu primjenu u profesionalnom i osobnom životu.

Interkulturalne kompetencije imaju važnu ulogu u organizacijama, osobito u multinacionalnim kompanijama i sportskim organizacijama, gdje raznolikost radne snage otvara brojne prilike, ali i izazove. Ovaj rad naglašava da menadžeri s razvijenim interkulturalnim vještinama mogu bolje upravljati raznolikošću unutar svojih timova, smanjiti potencijalne konflikte i poboljšati timsku koheziju. Prepoznavanjem i valoriziranjem raznolikosti, takvi menadžeri doprinose stvaranju pozitivne radne atmosfere, povećavaju inovativnost i unaprjeđuju ukupnu produktivnost organizacije.

Jedan od najvažnijih izazova u razvoju interkulturalnih kompetencija je potreba za kontinuiranim učenjem, refleksijom i prilagodbom. Proces interkulturalnog učenja zahtijeva promišljanje o vlastitim uvjerenjima, kritičko sagledavanje različitosti i otvorenost prema novim iskustvima. Iako nije uvijek jednostavan, ovaj proces je nužan za uspostavljanje dubljeg razumijevanja i jačanje veza među ljudima različitih kulturnih pozadina.

Sport, kao univerzalni jezik, ima jedinstvenu sposobnost povezivanja ljudi različitih sredina, poticanja interkulturalnog dijaloga i promicanja temeljnih vrijednosti poput timskog rada, fair-playa i poštovanja. Upravljanje raznolikošću u sportskim timovima, međutim, zahtijeva visok stupanj interkulturalnih kompetencija kako bi se osigurala kohezija i postigli zajednički ciljevi. Ovo istraživanje ukazuje na to kako menadžeri i treneri mogu koristiti interkulturalne vještine za izgradnju timova koji uspješno nadilaze kulturne razlike te postižu iznimne rezultate.

Razvoj interkulturalnih kompetencija trebao bi biti prioritet ne samo u organizacijama, već i u obrazovnim institucijama, koje imaju važnu ulogu u pripremi pojedinaca za izazove modernog društva. Organizacije, obrazovni sustavi i pojedinci koji prepoznaju važnost ovih kompetencija bit će bolje opremljeni za uspješno suočavanje s raznolikošću, ali i za korištenje njezinih potencijala u svrhu inovacija, suradnje i napretka.

Interkulturalne kompetencije, u kombinaciji s odgovarajućim menadžerskim pristupima, ne doprinose samo profesionalnom uspjehu i organizacijskom razvoju, već i izgradnji društva u kojem se raznolikost prepoznaje i vrednuje kao snaga, a ne prepreka.

Kroz provedeno istraživanje, naglasak je stavljen na analizu ključnih čimbenika koji utječu na uspješnost organizacijskih transformacija, pri čemu je posebno istaknuta važnost prilagodljivih menadžerskih strategija u kontekstu dinamičnog i raznolikog radnog okruženja. Promjene u organizacijama zahtijevaju višedimenzionalan pristup koji uključuje razumijevanje raznolikosti među zaposlenicima, kao i njihovih individualnih karakteristika. Interakcije među zaposlenicima iz različitih kulturnih, dobnih i profesionalnih skupina otvaraju značajne mogućnosti za inovacije i napredak, naglašavajući potrebu za sustavnim pristupom upravljanju tim procesima. Upravljanje promjenama zahtijeva uspostavu ravnoteže između potencijala pojedinaca i postizanja organizacijskih ciljeva.

Jedan od važnih izazova koji proizlazi iz ovog istraživanja jest potreba za stvaranjem podržavajućeg organizacijskog okruženja koje motivira zaposlenike na aktivno sudjelovanje u procesima promjena. Takvo okruženje uključuje otvorenu i transparentnu komunikaciju, stvaranje prostora za izražavanje ideja i suradnju, kao i razvoj organizacijske kulture koja vrednuje prilagodljivost, inovativnost i raznolikost. Poticajno okruženje ne samo da olakšava

prilagodbu zaposlenika na promjene, već i povećava otpornost organizacije te osigurava njezinu dugoročnu održivost u uvjetima kontinuiranih izazova i promjena.

Posebna pozornost posvećena je ulozi interkulturalnih kompetencija u upravljanju promjenama, osobito u kontekstu globaliziranog poslovanja. Organizacije koje djeluju u multikulturalnim okruženjima suočavaju se s izazovima razumijevanja i integriranja različitih kulturnih perspektiva. Menadžeri i zaposlenici s razvijenim interkulturalnim vještinama imaju sposobnost učinkovitog premošćivanja kulturnih razlika, stvaranja inkluzivnog radnog okruženja te poticanja inovacija kroz razmjenu ideja i iskustava. Raznolikost se, u tom smislu, ne promatra kao prepreka, već kao značajan resurs za generiranje novih vrijednosti i poticanje kreativnosti. Otvorena komunikacija i kultura dijaloga unutar organizacije istaknuti su kao presudni čimbenici uspješnog provođenja promjena. Organizacije koje potiču transparentnost, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i priznavanje njihovih doprinosa stvaraju uvjete za povećanje povjerenja i angažmana. Takvo okruženje olakšava rješavanje problema, potiče kolektivnu kreativnost te omogućuje brže i učinkovitije prilagođavanje promjenjivim vanjskim uvjetima.

Suradnja i timski rad važni su za smanjenje stresa i nesigurnosti koji često prate procese promjena. Timski pristup omogućuje zaposlenicima međusobnu podršku, dijeljenje odgovornosti i zajedničko suočavanje s izazovima, čime se povećava kohezija tima i olakšava postizanje organizacijskih ciljeva. Organizacije koje njeguju kulturu suradnje i timskog duha ostvaruju veću otpornost na promjene i povećavaju svoju sposobnost pronalaženja inovativnih rješenja.

Razvoj kompetencija zaposlenika, kako na individualnoj, tako i na kolektivnoj razini, prepoznat je kao važan za dugoročnu održivost organizacija. Programi obuke i profesionalnog razvoja, s posebnim naglaskom na interkulturalne vještine, komunikacijske sposobnosti i upravljanje promjenama, omogućuju zaposlenicima da bolje odgovore na izazove suvremenog poslovnog okruženja. Istodobno, kontinuirano učenje i usavršavanje zaposlenika pridonose jačanju njihovog samopouzdanja i sposobnosti prilagodbe nepredvidivim situacijama.

Menadžeri igraju središnju ulogu u oblikovanju uspješnog okruženja za promjene. Njihova sposobnost motiviranja, inspiriranja i vođenja timova kroz neizvjesnosti od presudne je važnosti za postizanje organizacijskih ciljeva. Empatija, prilagodljivost i otvorenost prema raznolikosti istaknute su kao ključne karakteristike uspješnih menadžera, koji kroz svoj primjer potiču kulturu suradnje, inovativnosti i inkluzivnosti.

Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu za proaktivnim pristupom upravljanju promjenama, koji uključuje razvoj interkulturalnih kompetencija, poticanje timske suradnje i uspostavu otvorene komunikacije. Ova saznanja mogu poslužiti kao osnova za oblikovanje praksi i

strategija koje podržavaju održivost i konkurentnost organizacija u globaliziranom okruženju. Uspješna implementacija promjena zahtijeva stalnu refleksiju, učenje i prilagodbu, čime se menadžment promjena pozicionira kao interdisciplinarno područje s velikim potencijalom za daljnji razvoj.

Organizacije koje prepoznaju ljudski kapital kao pokretačku snagu promjena imaju priliku iskoristiti kreativnost i raznolikost svojih zaposlenika kako bi postigle konkurentsku prednost. Buduća istraživanja mogla bi se usmjeriti na dublje proučavanje mehanizama koji potiču suradnju, inovacije i prilagodljivost u različitim organizacijskim kontekstima, čime bi se dodatno doprinijelo unapređenju suvremenih menadžerskih praksi i strategija.

Literatura

1. Aaker, J., Fournier, S. and Brasel, S.A. (2004) When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, 31, 1-16. <https://doi.org/10.1086/383419>
2. Achilles, C. M., Nye, B. A., Zaharias, J. B., & Fulton, B. D. (1993). Creating Successful Schools for All Children: A Proven Step. *Journal of School Leadership*, 3(6), 606–621. <https://doi.org/10.1177/105268469300300601>
3. Adams, W.C. (2015) Conducting Semi-Structured Interviews. In: Wholey, J.S., Harty, H.P. and Newcomer, K.E., Eds., *Handbook of Practical Program Evaluation*, Jossey-Bass, San Francisco, 492-505.
4. Agar, M. (1994). *Language shock: Understanding the culture of conversation*. New York: William Morrow.
5. Aisbett, L., & Hoyer, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369. DOI 10.1111/1744-7941.12062
6. Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479–494. doi:10.1108/er-01-2012-0009
7. Allison, M. (2001). Sports clubs in Scotland. Sportscotland. Retrieved November 22, 2015, from <http://www.gov.scot/resource/doc/145971/0038194.pdf>
8. AmAdo, G. (1998). « Angoisse et créativité face aux différences culturelles », *Les Cahiers de l'ENSPTT*, N° 9, p. 85-90.
9. Arasaratnam-Smith, L. A. (2016). An Exploration of the Relationship Between Intercultural Communication Competence and Bilingualism. *Communication Research Reports*, 33(3), 231–238. doi:10.1080/08824096.2016.1186628
10. Argyris, C. (1965). Explorations in interpersonal competence: I. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1(1), 58–83. <https://doi.org/10.1177/002188636500100105>
11. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Boston, MA: Addison-Wesley.
12. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183
13. Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

14. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
15. Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M., & Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 241–253. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.2.241>
16. Austin, J. R., Bartunek, J. M. (2003). *Theories and Practices of Organizational Development*. Handbook of Psychology.
17. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing
18. Baker, E. R., Esherick, C. (2013). *Fundamentals of Sport Management*. Human Kinetics.
19. Barmeyer, C. (2000). *Interkulturelles Management und Lernstile*. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec. Frankfurt, Main: Campus
20. Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural learning in global teams. *Management International Review*, 46(6), 647–678. doi:10.1007/s11575-006-0121-7
21. Bartoluci, M. (1997). *Ekonomika i menadžment sporta*. Hazu Zagreb; Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu
22. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb: Informator: Kineziološk fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
23. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator; Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
24. Bartoluci, M., Čavlek, N.i sur. (2004). *Menadžment u sportu i turizmu, Veliki sportski događaji kao turistički magnet*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
25. Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.). London: Pearson Education.
26. Beardwell, J., Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporaray Approach*. Pearson Education.
27. Bechard, R., Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley Publishing Company.
28. Bedeković, V. (2015). Interkulturalna kompetentnost pedagoga u odgoju i obrazovanju za interkulturalne odnose. *Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, Vol. 64 No. 1, 2015.
29. Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. MATE d.o.o., Zagreb.

30. Beer, M. and Nohria, N. (2000) *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
31. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb
32. Bender, D. E. (1996). « Intercultural Competence as a Competitive Advantage», *HSMAI Marketing Review*, Winter.
33. Bennett, C. (2001). Genres of Research in Multicultural Education. *Review of Educational Research*, Summer 2001, Vol. 71, No. 2, pp. 171-217.
34. Bennett, M. J. (2017). *Developmental Model of Intercultural Sensitivity*. Intercultural Development Research Institute, USA; IDRInstitute Europa, Italy.
35. Bennett, W. (1993). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*. Vol.48. pp. 99–114.
36. Bhattacharya, M., Gibson, D.E. and Doty, D.H. (2005) The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31, 622-641. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206304272347>
37. Bittner, A., *Psychologische Aspekte der Vorbereitung und des Trainings von Fach- und Führungskräften auf einen Auslandseinsatz*, in Thomas, A. (ed.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen: Hogrefe 1996, pp. 317–340.
38. Bittner, A., Reisch, B. (1994). *Interkulturelles Personalmanagement*. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.). Weisbaden: Gabler, 1994.
39. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review*, 15(1), 113–136. <https://doi.org/10.2307/258109>
40. Blader, S. L., & Yu, S. (2017). Are status and respect different or two sides of the same coin? *Academy of Management Annals*, 11(2), 800–824. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0150>.
41. Bloisi, W. (2007). *Human resource management*. Berkshire: McGraw Hill Education.
42. Bolten, J. (1998). « Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung », dans Barmeyer, C. et Bolten, J. (sous la direction de), *Interkulturelle Personalorganisation*, Berlin, Verlag Wissenschaft und Praxis, p. 157-178.
43. Bovée, C. L., Thill, J. V. (1992). *Business Communication Today*. Mc Graw-Hill.
44. Bovée, C.L., Thill, J.V. (1992). *Business Communication Today*, Third edition.

45. Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
46. Brislin, R. W., Landis, D., & Brandt, M. E. (1983). Conceptualizations of Intercultural Behavior and Training. *Handbook of Intercultural Training*, 1–35. doi:10.1016/b978-0-08-027533-8.50007-5
47. Brislin, R., & Yoshida, T. (1994). *Intercultural Communication Training: An Introduction*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452243603>
48. Brownell, C. A. (1990). Peer social skills in toddlers: Competencies and constraints illustrated by same-age and mixed-aged interaction. *Child Development*, 61(3), 838–848. <https://doi.org/10.2307/1130968>
49. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
50. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
51. Bunker, B. B., Alban, B. T. (). *The Handbook of Large Group Methods. Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. John Wiley & Sons.
52. Bush, V. D., rose, G. M., Gilbert, F. et inGrAm, T. N. (2001). « Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, N° 4, p. 391-404.
53. Butenko, S., Gil-Lafuente, J., Pardalos, P. M. (2004) *Economics, Management and Optimization in Sports*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York.
54. Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon, England : Multilingual Matters
55. Byram, M. (2005). General introduction to intercultural competence and its relation to communicative competence: specific introduction to the issues involved in assessing intercultural competence. U: *Sixth European Seminar on the European Language Portfolio*. Moscow State Linguistic University, 29 September-1 October 2005. Report by David Little. Council of Europe, str. 13-14.
56. Byram, M., & Morgan, C. (1994) *Teaching-and-Learning language and culture*. Clevedon: Multilingual Matters.
57. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organisational Marriage. *Academy of Management Executive*, 7, 57-70. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>

58. Čavić, M. (2015). Razvoj sportske infrastrukture i gospodarski razvoj lokalne zajednice, *Ekonomski vjesnik*; 28(1), 167-182.
59. Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 2006, 20, 1-21.
60. Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreation, *Human Kinetics*
61. Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreation. *Human Kinetics*, 2006.
62. Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J- Y. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education, *The TQM Magazine, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 18(5), pp 57-81.
63. Cho, P., Cheung, S. W., & Edwards, M. (2005). The Longitudinal Orthokeratology Research in Children (LORIC) in Hong Kong: A Pilot Study on Refractive Changes and Myopic Control. *Current Eye Research*, 30(1), 71–80.
<https://doi.org/10.1080/02713680590907256>
64. Church, A.H., Wacławski, J., & Siegel, W. (1999). Will the real OD practitioner please stand up? *Organization Development Journal*, 17(2), 49-59.
65. Clarke, C., Hammer, M. R. (1995). Predictors of Japanese and American Managers Job Success, Personal Adjustment, and Intercultural Interaction Effectiveness. *Management International Review*. Vol. 35, No. 2 (2nd Quarter, 1995), pp. 153-170.
66. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
67. Cook, S. N., Brown J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, 10(4), 382-400.
68. Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(4), 359–387. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.4.359-388>
69. Cox, T., Jr. (1991, May). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47
70. Craig, I. (2020). Whatever happened to educational management? The case for reinstatement. *Management in Education*, 35(1), 52–57.
[doi:10.1177/0892020620962813](https://doi.org/10.1177/0892020620962813)

71. Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 791–808. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.791>
72. Cui, G., & Van den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 227–241. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(91\)90031-B](https://doi.org/10.1016/0147-1767(91)90031-B)
73. Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
74. Cunningham, G. B. (2007). *Diversity in Sport Organizations*, Fit Publishing
75. Daft, R. L. (2016). *Understanding Management*. South-Western College Pub.
76. Daft, R.L. (2004) *Organizational Theory and Design*. 8th Edition, Southwestern Educational Publishing, Cincinnati.
77. Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology* (4th ed.). Pearson Education Limited.
78. De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S. (2015). Kvaliteta sportskih programa i treninga: perspektiva sportaša i trenera., *European Journal for Sport and Society*, 12(1), 35-54.
79. De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., van Bottenburg, M. (2015). Successful Elite Sport Policies: An International Comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0), Meyer & Meyer Sport.
80. De Sensi, J.T., Kelley, D.R., Blanton, M.D., Beitel, P.A. (1990). Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: a multifaceted Approach, *Journal of Sport Management*, 4 (1), str. 31-58.
81. De Sensi, J.T., *Multiculturalism as an Issue in Sport Management*. *Journal of Sport Management*, 1994. 8. 63-74 O 1994 Human Kinetics Publishers, Inc.
82. de Waal, F. B. M., & Bonnie, K. E. (2009). In tune with others: The social side of primate culture. In K. N. Laland & B. G. Galef (Eds.), *The question of animal culture* (pp. 19–40). Harvard University Press.
83. Deardorff, D. K. (2004). *The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of International Education at Institutions of Higher Education in the United States*. Unpublished Dissertation, North Carolina State University.

84. Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, Vol. 10 No. 3, Fall 2006 241-266.
85. Decety, J., & Ickes, W. (Eds.). (2009). *The social neuroscience of empathy*. Boston Review. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.001.0001>
86. DeFluer, M., Ball-Rokeach, S. (1989). *Theories of mass communication*, New York: Longman.
87. Deprez, J., Van den Broeck, H., Cools, E., & Bouckennooghe, D. (2012). Gender differences in commitment to change: Impacted by gender or by being part of a minority group? *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 2012/07
88. Deresky, H. (2010). *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases (7th Edition)* by Deresky, Prentice Hall.
89. Dessler, G. (2008). *Human resource management (11th ed.)*. London: Pearson Education Ltd.
90. Detweiler, R. (1980). Intercultural Interaction and the Categorization Process: A Conceptual Analysis and Behavioral Outcome. *International Journal of Intercultural Relations*.
91. Dietz, G., (2018). Interculturality. *The International Encyclopedia of Anthropology*. Edited by Hilary Callan
92. Dignes, N.G., and Baldwin, K.D. (1996). Intercultural Competence: A Research Perspective. In D. Landis and R.S. Bhaghat, ed., *Handbook of ntercultural raining*. 2d ed., pp. 106–23. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
93. Dirks, D. (1995). The Quest for Organizational Competence: Japanese Management Abroad. *Management International Review*, Vol. 35, *Euro-Asian Management and Business II – Issues in Foreign Subsidiary and National Management (1995)*, pp. 75-90
94. Doherty, A.J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.
95. Drucker P. (1961). *Praksa rukovođenja*. Zagreb: Panorama
96. Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker*. Harper Business.
97. Dugalić, S., Lazarević, S. (2016). The Impact of Celebrity Athlete Endorsement on Purchasing Habits. *Facta Universitatis. Series: Physical Education and Sport*, Vol. 14, N.3, 2016, pp. 435-446.

98. Dunning, D., Fetchenhauer, D., & Schlösser, T. (2016). The psychology of respect: A case study of how behavioral norms regulate human action. *Advances in Motivation Science*, 3, 1–34. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2015.12.003>.
99. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
100. Eagly, A. H., & Crowley, M. (1986). Gender and helping behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 100(3), 283–308.
101. Earley P. C., Ang S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press
102. Eisenhardt, K., J. Martin. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Str. Management Jour.* 21 1105-1121.
103. Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning. *Management Learning*, 35(4), 419–434. doi:10.1177/1350507604048271
104. Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459–478.
105. Eubel-kAsPer, K. (1997). « Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor - erläutert am Beispiel des Förderkreises », dans Kooper, E. et Kiechl, R. (sous la direction de), *Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Zürich, Versus, p. 139-158.
106. Eubel-kAsPer, K. (1997). « Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor - erläutert am Beispiel des Förderkreises », dans Kooper, E. et Kiechl, R. (sous la direction de), *Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Zürich, Versus, p. 139-158.
107. Evans, R. H. (1996). An Analysis of Criterion Variable Reliability in Conjoint Analysis. *Perceptual and Motor Skills*, 84, 988-990.
108. Everitt, B. S. (1992). *The analysis of contingency tables* (2nd ed.). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/b15072>
109. Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
110. Fantini, A. E. (2009) *Developing Intercultural Competencies: An Educational Imperative for the 21st Century*. Matsuyama University Studies in Language and Literature Vol.28 No.2 March 2009

111. Ferkins, L., Shilbury, D. (2015). The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of "Stakeowner", *Journal of Sport Management*, 29(1), 93-108.
112. Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Stansfeld, S., & Smith, G. D. (1995). Health effects of anticipation of job change and non-employment: Longitudinal data from the Whitehall II study, *British Medical Journal*, 311, 1264-1269.
113. Fichman, M. and Levinthal, D. (1991) Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 16, 442-468. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278962>
114. Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
115. Fox, D. G., Ellison, R. L., & Keith, K. L. (1988). Human resource management: An index and its relationship to readiness for change. *Public Personnel Management*, 17, 297-302
116. Frei, J. R., & Shaver, P. R. (2002). Respect in close relationships: Prototype definition, self-report assessment, and initial correlates. *Personal Relationships*, 9(2), 121–139. <https://doi.org/10.1111/1475-6811.00008>.
117. French, W.L. and Bell, C.H. (1999) *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
118. Friedlmeier, W., Corapci, F., & Cole, P. M. (2011). Emotion socialization in cross-cultural perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(7), 410–427. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00362.x>
119. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
120. Funke, P. (1995). « L'interaction interculturelle et le processus de compréhension d'une culture étrangère », dans Abdallah Pretceille, M. et Thomas, A. (sous la direction de), *Relations et apprentissages interculturels*, Paris, Armand Colin, p. 81-96.
121. Gaertner, S. L., Rust, M. C., Dovidio, J. F., Bachman, B. A., et al. (1996). The contact hypothesis: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias among majority and minority group members. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in*

- small groups (pp. 230–260). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483327648.n10>
122. Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligence for the 21st Century*. Basic Books, New York.
 123. Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York, NY: Basic Books.
 124. Gertsen, C. M. (1990). Intercultural competence and expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, 1:3, 341-362
 125. Getz, I./Laroche, H., Créativité et cognition dans les organisations: panorama du rôle des émotions, *Cognition et créativité en contexte organisationnel, Le Rôle des Émotions. 2e Journée d'Etude*, Paris, 13/06/1996, ESCP, pp. 6–9.
 126. Gilley, A., Gilley, J. W., McConnell, C. W., & Veliquette, A. (2010). The Competencies Used by Effective Managers to Build Teams: An Empirical Study. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 29-45. <https://doi.org/10.1177/1523422310365720>
 127. Goby, V. P., Lewis, J. H. (2000). The Key Role of Listening in Business: A Story of the Singapore Insurance Industry. *Business Communication Quarterly*, v63 n2 p41-51 Jun 2000.
 128. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books.
 129. Goleman, D. (1997.), *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga
 130. Goode, T. G., & Like, R. C. (2012). Advancing and sustaining cultural and linguistic competence in the American health system: Challenges, strategies, and lessons learned. In D. Ingleby, A. Chiarenza, W. Deville, & I. Kotsioni (Eds.), *Inequalities in health care for migrants and ethnic minorities* (pp. 49–65). Antwerp: Garant.
 131. Gordon J.R., Mondy R.W., Sharplin A., Premeaux S.R. (1990). *Managament and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon
 132. Green, S. (2011). *Positive education: Creating flourishing students, staff and schools*. Australian Psychological Society.
 133. Grosch, H. L., Rainer, W. (2000). Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. U: Dovermann, Ulrich i Reiberg, Ludger (ur.): *Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politisch Bildung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, str. 29-46.

134. Grotevant, H. D., & Cooper, C. R. (1985). Patterns of interaction in family relationships and the development of identity exploration in adolescence. *Child Development*, 56(2), 415–428. <https://doi.org/10.2307/1129730>
135. Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
136. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
137. Hall, E.T. (1959). *The Silent Language*. New York, Doubleday.
138. Hammer MR, Bennett MJ, Wiseman R. 2003. Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. *Int. J. Intercult. Relat.* 27:421–43
139. Hannigan, T. P. (1990). Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(1), 89–111. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(90\)90049-3](https://doi.org/10.1016/0147-1767(90)90049-3)
140. Harrison, R. (1970). Choosing the Depth of Organizational Intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(2), 181–202. doi:10.1177/00218863700060020
141. Harvey, M.A., Kristjansson, B., Griffith, D. and Versi, E. (2001) The Incontinence Impact Questionnaire and the Urogenital Distress Inventory: A Revisit of Their Validity in Women without a Urodynamic Diagnosis. *American Journal of Obstetrics Gynecology*, 185, 25-30.
142. Henry, P. J. 2011. The role of group-based status in job satisfaction: Workplace respect matters more for the stigmatized. *Social Justice Research*, 24: 231-238
143. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
144. Hodson, R. 2001. *Dignity at work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
145. Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. Deregowski, S. Dzuirawiec and R. Annis (Eds.), *Expiscations in cross-cultural psychology*. Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.
146. Hofstede, G. (1991/1994) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: HarperCollinsBusiness.
147. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications

148. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007) Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
149. Horvat, J., & Mijoč, J. (2012). *Osnove statistike (Elementary Statistics)*. Ljevak, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek.
150. Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*, Routledge.
151. Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications*, Routledge.
152. Humphrey, D. (2007). *Intercultural Communication Competence : The State of Knowledge*, Reported to CILT, The National Centre for Languages, London, England.
153. Huo, Y. J., & Binning, K. R. (2008). Why the Psychological Experience of Respect Matters in Group Life: An Integrative Account. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(4), 1570–1585. doi:10.1111/j.1751-9004.2008.00129.x
154. Iles, P. (1995) Learning to work with difference. *Personnel Review*, 24, 44-60.
155. Jajčević, Z. (2010). *Povijest športa i tjelovježbe*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
156. Janoff-Bulman, R., & Werther, A. (2008). The social psychology of respect: Implications for delegitimization and reconciliation. In A. Nadler, T. E. Malloy, & J. D. Fisher (Eds.), *The social psychology of intergroup reconciliation* (pp. 145–170). Oxford, UK: Oxford University Press.
157. Johnson JP, Lenartowicz T, Apud S. 2006. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *J. Int. Bus. Stud.* 37:525–43
158. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies* 42:2 March 2005.
159. Jordan, L.A., Tyson, B., Truly, D. (2016). *Sports Event Management*. Routledge: Ashgate Publishing, Ltd.
160. Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
161. Kassir, S. M. (1997). The psychology of confession evidence. *American Psychologist*, 52(3), 221–233.

162. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons
163. Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111159040>
164. Kiechl, R., *Interkulturelle Kompetenz*, in Kooper, E./Kiechl, R. (eds.), *Globalisierung: Von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Zürich: Versus 1997, pp. 11–29.
165. Kim, Y. (2001). *Becoming Intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. United States. SAGE Publications.
166. Kim, Y. (2009). *The Identity Factor in Intercultural Competence*. SAGE Publications, Inc.
167. Kim, Y.Y. (1986), *Cross-cultural Adaptation: A Critical Assessment of the Field*, Speech Communication Association, Chicago, IL.
168. Klein, G., Rieger, A. and Schumacher, A. (2010). The impact of intercultural competence on Franco-German business relations. *Conference on Applied Interculturality Research*. Graz, Austria
169. Klemp, G. O. Jr. (1979). Identifying, Measuring, and Integrating Competence. *New Directions for Experiential Learning*, n3 p41-52.
170. Klindžić, M., Galentić, L. (2015). ORGANIZACIJSKO UČENJE KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI – STVARANJE KONTEKSTA ZA POTPORU ORGANIZACIJSKOM UČENJU. *Ekonomski preglednik*, Vol. 66, No. 1
171. Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guildford Press.
172. Knapp, K. (1995). « Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft », dans Bolten, J. (sous la direction de), *Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, Berlin, Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner, p. 8-23.
173. Knapp-Potthoff, A. (1997). *Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel*. U: Knap-Potthoff, Annelie i Liedke, Martina (ur.): *Aspekte interkultureller Kommunikation-sfähigkeit*. München: Iudicium (=Reihe interkulturelle Kommunikation, Bd. 3), str. 181-205.

174. Knap-Stefaniuk, A. & Sorribes, J. (2022). Intercultural Management as an Important Aspect of Modern Managers' Work: Educational Challenges. *Studia Paedagogica Ignatiana*, 25(1), 155–173.
175. Koester, J. and Olebe, M. (1988), "The behavioral assessment scale for intercultural effectiveness", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 12, pp. 233-46.
176. Koester, J., Wiseman, R. L., & Sanders, J. A. (1993). Multiple perspectives for intercultural communication competence. In R. L. Wiseman & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence* (pp. 3-15). Newbury Park, CA: Sage.
177. Kotter, J. P. (2009): *Vođenje promjena*. Zagreb: Lider
178. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
179. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
180. Kovačević, I., Janković, S. (2017). *Sportska infrastruktura i njen utjecaj na razvoj sporta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
181. Kreitner, R. (2009). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
182. Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions (*Papers of the Peabody Museum of Archaeology and Ethnology*, Vol. 47, No. 1). Cambridge, MA: Peabody Museum
183. Kühlmann, T.M., & Stahl, G.K. (1998). Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C. Barmeyer & J. Bolten (Eds.) *Interkulturelle personalorganisation*. Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis: 213-223.
184. Langer, E. J. (2000). Mindful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9(6), 220–223. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00099>
185. Lessem R. (1989). *Global Management Principles*. New York: Prentice Hall
186. Leung, K., Ang, S. and Tan, M.L. (2014) Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489-519. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
187. Leung, K., Ang, S., Tan, M. L. (2014). Intercultural Competence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* is online at orgpsych.annualreviews.org
188. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Ed. D. Cartwright, New York. Harper & Row.

189. Lewis, F., and Rimer, B. (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice* (pp. 60-85). San Francisco. Jossey-Bass.
190. Locke, E. A. (ed.) (2009) *Handbook of Principles of Organizational Behavior, Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2. ed., John Wiley & Sons, West Sussex, United Kingdom
191. Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpe, I., Brosi, P. (2017). *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. Dostupno na: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters> (pristupljeno: 3.4.2023.)
192. Lovin, D. (2018). The management of sports intercultural teams. *Annals of „Dunarea de Jos“ University of Galati, Fascicle II, Mathematics, Physics, Teoretical Mechanics*.
193. Lustig, M., & Koester, J. (2006). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures* (5th ed., p. 125). Boston, MA: Pearson and AB.
194. Madsen, S. (2005). “Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?” *Human Resource Development*, vol. 16, no.2, pp. 213.
195. March, J. (1999). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning. pp. 71-87. Stanford CA., United States. Printed by Informs.
196. March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
197. Marić, Ž. (2015). *Menadžment i organizacija sportskih mega događaja*. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
198. Marković, S., Đurašković, R. (2019). *Uloga privatnog sektora u financiranju sporta*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
199. Martin, J. N., (1989). Special Issue on Intercultural Communication Competence, *International Journal of Intercultural Relations*. Vol 13, No 3. New York : Pergamon Press.
200. Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2011). *Principles and Practice of Sport Management*, Jones & Bartlett Learning.
201. Masterman, G. (2014). *Strategic Sports Event Management*, Routledge
202. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I. & Filipović, D., 2015.. *THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT*. *Management and organization*, pp. 458-469.

203. Matsumoto, D. (1996) *Culture and Psychology*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
204. Matveev, A. V., Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 5/6 pp. 104-111
205. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>
206. Mazzi, B. (2011). Što nas motivira na kvalitetan rad, <https://hdod.healthmed.hr>
207. McKenna, C.D. (2006) *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press, Cambridge. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511511622>
208. McMahon-Beattie, U., Yeoman, I. (2003) *The Potential for Revenue Management in Festivals and Events*. Routledge.
209. Miklošević, I., Šaldić, E., Vretenar Cobović, M. (2023). Entrepreneurship in the Republic of Croatia – analysis for the period from 2017-2021 // *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 92nd International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Business, Economics and Social Development after Pandemics“ Bangkok, 23-24 February, 2023.
210. Miloloža, I. (2021). Relationship of process and innovation performance with leadership style of Croatian companies. // *INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XV*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2021. str. 637-650.
211. Miloloža, I., Glavaš, J., Ravlić, S. (2021). *IT menadžment u poslovanju*. Osijek: Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
212. Milošević, N., Petrović, M. (2017). *Sportski razvojni modeli i upravljanje sportskim programima*. Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu
213. Mirvis, P. H. (1988). *Organization Development: Part 1 – An Evolutionary Perspective*. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development Vol 2* (pp. 1-57). Greenwich, CN: JAI Press.
214. Momson, A.M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.

215. Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A. (2014). Sport Marketing, Human Kinetics
216. Nadler, D., Shaw, R., Walton, A. e cols. (1995). Discontinuous Change: leading organizational transformation (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
217. Nicklas, H., Identité culturelle et conflits entre cultures, in Abdallah-Pretceille, M. / Thomas, A., Relations et apprentissages interculturels, Paris: Armand Colin 1995, pp. 35–46
218. Nicolini, R. (2003). On the Determinants of Regional Trade Flows. International Regional Science Review, 26(4), 447–465. doi:10.1177/0160017603259181
219. Ninčević, M. (2009). Interkulturalizam u odgoju i obrazovanju: Drugi kao polazište. Nova prisutnost: časopis za intelektualna i duhovna pitanja, Vol. VII No.1.
220. Nite, C., Bernard, N. (2017). Understanding the interdisciplinary discipline: An introduction to sport management. International Journal of exercise and science.
221. Nonaka, I. (1990). Managing globalization as a self-renewing process: Experiences of Japanese MNCs, in: Bartlett, C/Doz, Y/Hedlund, G. (Eds.), Managing the Global Firm. Routledge, London 1990, pp. 69-94.
222. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice, Sage Publications.
223. Nunnally, J.C. (1978) Psychometric theory. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
224. Opitz, S. (1997). Interkulturelle Kompetenz Skandinavien - Deutschland. Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf, Raabe, 192 p.
225. Otten, M. (2003). Intercultural Learning and Diversity in Higher Education. Journal of Studies in International Education, 7(1), 12–26. doi:10.1177/1028315302250177
226. Paige, R. (1993). Education for the Intercultural Experience. Intercultural Press.
227. Parks, J. B., & Parra, L. F. (1994). Job Satisfaction of Sport Management Alumnae/i. Journal of Sport Management, 8(1), 49–56. doi:10.1123/jsm.8.1.49
228. Parks, J., Pedersen, P., Quarterman, J., Thibault, L. (2010). Contemporary Sport Management. Human Kinetics Publishers.
229. Pavkov, M., Živčić, M. (2013). Značenje pojmova i uloga kompetencija i vještina u obrazovanju odraslih u kontekstu stjecanja stručnosti i razvoja osobnosti. Institut za pedagogiju i andragogiju. Broj 2, str. 61-78.
230. Pedersen, P. M., Thibault, L. (2014). Contemporary Sport Management. Human Kinetics

231. Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.<http://dx.doi.org/10.1086/209405>
232. Petravić, A. (2016). Međukulturalna kompetencija u nastavi stranih jezika. Od teorijskih koncepata do primjene. Školska knjiga, d.d. Zagreb.
233. Piršl, E., Benjak, M., Diković, M., Jelača, M., Matošević, A. (2016). Vodič za interkulturalno učenje. Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2016.
234. Pittinsky, T. L., Simon, S. (2007). Intergroup leadership. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 79 J.F.K. Street, Cambridge, MA 02138, USA.
235. Pond, S. G., Armenakis, A. A., & Green, S. B. (1984), The importance of employee expectation in organizational diagnosis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 167-180.
236. Powell, G.N. (1993). *Women and men in management* (2nd ed.). London: Sage.
237. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
238. Precht, E., & Davidson-Lund, A. (2007). Intercultural Competence and Assessment: Perspectives from the INCA Project. In H. Kotthoff, & H. Spencer-Oatey (Eds.), *Handbook of Intercultural Communication* (pp. 467-490). Berlin and New York: Mouton de Gruyter.
239. Prochaska, J., Redding, C., and Evers, K. (1997). The transtheoretical model of change. In Glanz K.,
240. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme For Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289.
241. Puhl, R., Andreyeva, T. and Brownell, K. (2008) Perceptions of weight discrimination: Prevalence and comparison to race and gender discrimination in America. *International Journal of Obesity*, 32, 992-1000.
242. Putnam, F.W. (1997). *Dissociation in children and adolescents - A developmental perspective*, New York: The Guilford Press.
243. Radović, V., Vojinović, Ž. (2017). Development of innovative tourism product in rural areas: Challenges and security issues. University of Kragujevac, faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Serbia.

244. Reich, S. and Reich, J. (2006). Cultural Competence in Interdisciplinary Collaborations: A Method for Respecting Diversity in Research Partnership. *Am J Community Psychology*. Springer Science and Business Media, Inc. 38: pp. 51-62
245. Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
246. Riley, M. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*. Routledge.
247. Rismansyah, R., Mohamad, A., Augustina, H., Yuliani, Y. (2021). Readiness for Organizational Change. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 647, 360-368
248. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson.
249. Robbins, S. P., Coulter, M., Decenzo, D. A., Goldstein, A., Marketing, F., & Nicole, M. (2020). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson
250. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*, Pearson.
251. Robbins, S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
252. Rodgers, R. & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–326.
253. Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in Organizations: Feeling Valued as “We” and “Me”. *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608. <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>
254. Rozkwitalska, M. (2017). Cognition of the multicultural work environment in multinational corporations and intercultural interaction outcomes. In M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, & S. Magala (Eds.), *Intercultural interactions in the multicultural workplace: Traditional and positive organizational scholarship* (pp. 37–51). Springer International Publishing/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_3
255. Ruben, B. (1976). “Assessing communication competency for intercultural adaptation.” *Group and Organization Studies*. Num. 1, 334-354
256. Salem, C., Lacombe, C., Mangeney, A., Kellogg, P. J., & Bougeret, J. L. (2003). Weak double layers in the solar wind and their relation to the interplanetary electric

- field. In M. Velli, R. Bruno, & F. Malara (Eds.), *Solar wind ten* (Vol. 679, pp. 513–517). Pisa, Italy. <https://doi.org/10.1063/1.1618647>
257. Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Prijevod 6. izdanja, Naklada Slap.
 258. Sanders, T., & Campbell, R. 2007. Designing out vulnerability, building in respect: Violence, safety and sex work policy. *British Journal of Sociology*, 58: 1-19.
 259. Schachter, E. P., & Ventura, J. J. (2008). Identity agents: Parents as active and reflective participants in their children's identity formation. *Journal of Research on Adolescence*, 18(3), 449–476. <https://doi.org/10.1111/j.1532-7795.2008.00567.x>
 260. Scheepers, D., Spears, R., Doosje, B., & Manstead, A. S. R. (2006). Diversity in in-group bias: Structural factors, situational features, and social functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 944–960. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.6.944>
 261. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
 262. Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley.
 263. Schermerhorn J.R. (1996). *Management and Organizational Behavior*. Chischester: John Willey and Sons
 264. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Perspectives on organizational climate and culture. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization.*, 373–414. [doi:10.1037/12169-012](https://doi.org/10.1037/12169-012)
 265. Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. HarperCollins Publishers.
 266. Sethi, D., Seth, M. (2009). Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. III, Nos. 3 & 4, pp. 32-40, September & December 2009
 267. Shilbury, D., Ferkins, L. (2011). *Sport Governance: International Case Studies*, Routledge.
 268. Shore, L.M., L.E. Tetrick, S.M. Taylor, J.A-M. Coyle Shapiro, R.C. Liden, J. McLean Parks, E. Wolfe Morison, L.W. Porter, S.L. Robinson, M.V. Roehling, D.M. Rousseau, R. Schalk, A.S. Tsui, L. van Dyne
 269. Shurabatovic, J. (2014). *Menadžment u sportu*. Beograd: Zavod za udžbenike.

270. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004): Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
271. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
272. Simon, H. A. (1969). The sciences of the artificial. The MIT Press.
273. Singelis, T.M., Brown, W.J. (1995). Culture, Self, and Collectivist Communication Linking Culture to Individual Behavior. Human Communication Research, Vol. 21 No. 3, March 1995 354-389
274. Skorić, M. (2014). Menadžment sportskog događaja, <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/266/menadzment-sportskog-dogadjaja>
275. Slack, T., Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizations, Human Kinetics.
276. Slocum, J. W., McGill, M. E., & Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. Organizational Dynamics, 23(2), 33–47. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90067-1)
277. Smith, A. C. T., Stewart, B. (1999). Sports management: a guide to professional practice. Sydney: Allen & Unwin
278. Smith, A. C. T., Stewart, B. (2015) Introduction to Sport Marketing. Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon.
279. Smith, J., Johnson, M., Brown, A. (2018). Sportski event management: principi i praksa. London: Routledge.
280. Soparnot, R. (2010). “La capacité organisationnelle de changement.” Le management du changement. Paris. Vuibert. pp. 180
281. Spencer-Oatey, H. (2008). Introduction. In H. Spencer-Oatey (Ed.), Culturally Speaking: Culture, Communication and Politeness Theory (2nd ed., pp. 1-8). London: Continuum.
282. Spencer-Oatey, H. (2012) What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts.
283. Spencer-Oatey, H. and Franklin, P. (2009). Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication. London. Macmillan Publishers Limited p. 83
284. Spitzberg, B.H. (2000) A Model of Intercultural Communication Competence. Intercultural Communication: A Reader, 9, 375-387.

285. Spitzberg, B.H. and Changnon, G. (2009) Conceptualizing Intercultural Competence. In: Deardorff, D.K., Ed., *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2-52.
286. Srića, V. (1994). *Inventivni menadžer*, Croman, Mep.Consult, Zagreb, 1994, str. 12 i 14.
287. Stahl, S. M. (2002). Does depression hurt? *Journal of Clinical Psychiatry*, 63, 273-274. <http://dx.doi.org/10.4088/JCP.v63n0401>
288. Sushil. (1997). Flexible systems management: An evolving paradigm. *Systems Research and Behavioral Science*, 14(4), 259–275
289. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New York: Harper and Row, 1024.
290. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
291. Tam, K.-P., & Lee, S.-L. (2010). What Values Do Parents Want to Socialize in Their Children? The Role of Perceived Normative Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(2), 175–181. <https://doi.org/10.1177/0022022109354379>
292. Tannen, D. (1990). Gender differences in conversational coherence: Physical alignment and topical cohesion. In B. Dorval (Ed.), *Conversational organization and its development* (pp. 167–206). Ablex Publishing.
293. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <http://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
294. Taylor, M., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*, Routledge.
295. Taylor, M., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*, Routledge.
296. Teece D.J., G. Pisano, A. Schuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Str. Management Jour.* 18 509-533.
297. Tesoriero, F. (2006). Personal growth towards intercultural competence through an international field education programme. *Australian Social Work*, 59(2), 126–140. <https://doi.org/10.1080/03124070600651853>

298. Thomas, D. C., Peterson, M. F. (2018). *Cross-Cultural management: essential concepts*. SAGE Publications, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 91320.
299. Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
300. Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework Competence in Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 187-225.
301. Tjosvold, D., Leung, K. (2003). *Cross-cultural management: foundations and future*. Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon.
302. Tosi, H. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), 301–339. doi:10.1016/s0149-2063(99)00047-1
303. Trewatha R.L. (1979). *Management: Functions and Behavior*. Business Publications
304. Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York Wiley.
305. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
306. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (Vol. 2). J. Murray
307. Vallejo-Garcia, J. L. (2012). Intercultural competence as a conducive factor of manager's readiness for organizational change. *Universite de Strasbourg*.
308. Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
309. Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to Work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (pp. 67-130). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.
310. van Quaquebeke, N., Zenker, S., & Eckloff, T. (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 423–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0008-6>

311. Waclawski, J., Church, A. H., & Burke, W. W. (1995). Women and men OD practitioners: An analysis of differences and similarities. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 47(2), 89-107.
312. Walinga, J. (2008). Toward a Theory of Change Readiness. The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control. *THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, Vol. 44 No. 3, September 2008 315-347 DOI: 10.1177/0021886308318967.
313. Wan, C., & Chew, P. Y.-G. (2013). Cultural knowledge, category label, and social connections: Components of cultural identity in the global, multicultural context. *Asian Journal of Social Psychology*, 16(4), 247–259. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12029>
314. Ward, C., & Rana-Deuba, A. (1999). Acculturation and adaptation revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 422–442. <https://doi.org/10.1177/0022022199030004003>
315. Weerakoon, R. K. (2016). Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15–21. doi:10.1515/pcssr-2016-0005
316. Weihrich H., Koontz H. (1994). *Managament*. Zagreb: Mate
317. Westerbeek, H., Smith, A. (2005). *Sport Business in the Global Marketplace*, Palgrave Macmillan.
318. Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L. (2010). *Organizational Performance of Olympic Sport Governing Bodies: Dealing with Measurement and Priorities, Managing Leisure*.
319. Winkelman, M. (2005). *Cultural Awareness, Sensitivity and Competence*. Eddie Bowers Pub, 2005.
320. Wiseman R. L., & Koester J. (1993). *Intercultural communication competence* (pp. 132–150). Sage Publications, Inc.
321. Wright, P. M., Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
322. Zeller, T. L., Clodfelter, R. (2010). Budgeting Practices of Athletic Departments: The Impact of Institutional Size and Affiliation, *Journal of Sport Administration & Supervision*.

323. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
324. Zrinušić, I. (2016). Uloga sportskog menadžera u organizaciji globalnog sportskog događaja - Wings for Life World Run. Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet.

Popis tablica

Tablica 1. Mjerne ljestvice u anketi	98
Tablica 2. Sociodemografska obilježja ispitanika.....	103
Tablica 3. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 - SPR5	108
Tablica 4. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 - SPR10	109
Tablica 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama SPR11 - SPR14.....	111
Tablica 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 - SPR19	112
Tablica 7. Tablica kontigence: SPR5 * DEM5; SPR6 * DEM5	114
Tablica 8. Tablica kontigence: SPR7 * DEM5; SPR9 * DEM5	116
Tablica 9. Tablica kontigence: SPR10 * DEM5; SPR15 * DEM5	119
Tablica 10. Tablica kontigence: SPR3 * DEM1; SPR4 * DEM1	121
Tablica 11. Tablica kontigence: SPR5 * DEM1; SPR6 * DEM1	123
Tablica 12. Tablica kontigence: SPR7 * DEM1; SPR10 * DEM1	126
Tablica 13. Tablica kontigence: SPR3 * DEM2; SPR5 * DEM2	128
Tablica 14. Tablica kontigence: SPR6 * DEM2; SPR7 * DEM2	131
Tablica 15. Tablica kontigence: SPR9 * DEM2; SPR10 * DEM2	133
Tablica 16. Tablica kontigence: SPR3 * DEM4; SPR5 * DEM4	136
Tablica 17. Tablica kontigence: SPR6 * DEM4; SPR7 * DEM4	139
Tablica 18. Tablica kontigence: SPR9 * DEM4; SPR10 * DEM4	141
Tablica 19. Tablica kontigence: SPR3 * DEM7; SPR5 * DEM7	144
Tablica 20. Tablica kontigence: SPR6 * DEM7; SPR7 * DEM7	147
Tablica 21. Tablica kontigence: SPR9 * DEM7; SPR10 * DEM7	150
Tablica 22. Tablica kontigence: SPR3 * DEM8; SPR5 * DEM8	152
Tablica 23. Tablica kontigence: SPR6 * DEM8; SPR7 * DEM8	155
Tablica 24. Tablica kontigence: SPR9 * DEM8; SPR10 * DEM8	158
Tablica 25. Testiranje pouzdanosti za mjerni instrument spremnost na promjene	161
Tablica 26. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta spremnost na promjene	161
Tablica 27. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta H1.....	163
Tablica 28. Pearsonova korelacijska analiza	163
Tablica 29. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta H2.....	164
Tablica 30. Pearsonova korelacijska analiza	165
Tablica 31. Psihometrijske karakteristike mjernog instrumenta H3.....	166
Tablica 32. Pearsonova korelacijska analiza	166
Tablica 33. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize	167
Tablica 34. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize	169
Tablica 35. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize	169
Tablica 36. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize	170

Popis slika

<i>Slika 1. Shematski prikaz procesa menadžmenta</i>	<i>16</i>
<i>Slika 2. Trosektorski model sporta</i>	<i>31</i>
<i>Slika 3. Model organizacijskog učenja</i>	<i>34</i>
<i>Slika 4. Organizacijske faze interkulturalizma</i>	<i>48</i>
<i>Slika 5. Razvojni model interkulturalne osjetljivosti</i>	<i>56</i>
<i>Slika 6. Okvir interkulturalne kompetencije tvrtke World – Work</i>	<i>63</i>
<i>Slika 7. Shematski prikaz modela spremnosti na promjene</i>	<i>72</i>
<i>Slika 8. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>74</i>
<i>Slika 9. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>75</i>
<i>Slika 10. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>76</i>
<i>Slika 11. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>78</i>
<i>Slika 12. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>79</i>
<i>Slika 13. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>80</i>
<i>Slika 14. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>81</i>
<i>Slika 15. Model interkulturalne kompetencije</i>	<i>82</i>
<i>Slika 16. Raspodjela elemenata interkulturalnih kompetencija</i>	<i>83</i>
<i>Slika 17. Struktura sportskih organizacija u Hrvatskoj i proces odabira uzorka za istraživanje</i>	<i>100</i>
<i>Slika 18. Model višestruke regresije</i>	<i>171</i>
<i>Slika 19. Rezultati testiranja hipoteze istraživanja (H1)</i>	<i>173</i>
<i>Slika 20. Rezultati testiranja hipoteze istraživanja (H2)</i>	<i>175</i>
<i>Slika 21. Rezultati testiranja hipoteze istraživanja (H3)</i>	<i>176</i>

Popis grafikona

Grafikon 1. Sociodemografska obilježja: Najviši stupanj obrazovanja	105
Grafikon 2. Sociodemografska obilježja: Trenutna pozicija u organizaciji.....	106
Grafikon 3. Sociodemografska obilježja: Radno iskustvo	106
Grafikon 4. Sociodemografska obilježja: Stabilnost Vašeg trenutnog zaposlenja	107
Grafikon 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 - SPR5	109
Grafikon 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 -SPR10	110
Grafikon 7. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR11 - SPR14	111
Grafikon 8. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 - SPR19	112
Grafikon 9. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR5 * DEM5.....	115
Grafikon 10. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR6 * DEM5.....	116
Grafikon 11. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR7 * DEM5	117
Grafikon 12. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR9 * DEM5.....	118
Grafikon 13. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM5.....	120
Grafikon 14. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR15 * DEM5.....	121
Grafikon 15. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR3 * DEM1	122
Grafikon 16. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR4 * DEM1	123
Grafikon 17. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR5 * DEM1	124
Grafikon 18. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM1	125
Grafikon 19. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR7 * DEM1.....	127
Grafikon 20. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM1	128
Grafikon 21. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR3 * DEM2.....	129
Grafikon 22. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR5 * DEM2.....	130
Grafikon 23. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR6 * DEM2.....	132
Grafikon 24. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR7 * DEM2.....	133
Grafikon 25. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR9 * DEM2.....	135
Grafikon 26. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM2.....	136
Grafikon 27. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR3 * DEM4.....	137
Grafikon 28. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR5 * DEM4.....	138
Grafikon 29. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR6 * DEM4.....	140
Grafikon 30. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR7 * DEM4.....	141
Grafikon 31. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR9 * DEM4.....	143
Grafikon 32. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM4.....	144
Grafikon 33. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR3 * DEM7.....	146
Grafikon 34. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR5 * DEM7.....	147
Grafikon 35. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR6 * DEM7.....	148
Grafikon 36. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR7 * DEM7.....	149
Grafikon 37. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR9 * DEM7.....	151
Grafikon 38. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM7.....	152
Grafikon 39. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR3 * DEM8.....	154
Grafikon 40. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR5 * DEM8.....	155
Grafikon 41. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR6 * DEM8.....	156
Grafikon 42. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR7 * DEM8.....	157
Grafikon 43. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR9 * DEM8.....	159
Grafikon 44. Grafički prikaz tablica kontigence: SPR10 * DEM8.....	160
Grafikon 45. Grafički prikaz normalnih vrijednosti (P-P) standardiziranih rezidualnih odstupanja.....	172

Prilog

Prilog 1. Upitnik

UPITNIK ZA ISTRAŽIVANJE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Poštovani,
pozivamo Vas da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u sklopu izrade doktorskog rada na poslijediplomskom doktorskome studiju Management na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Istraživanje je u potpunosti anonimno, a podaci zaštićeni. Rezultati će biti prikazani samo u obliku prosjeka svih ispitanika. Radi se o istraživanju vezanom uz interkulturalne kompetencije i spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija. Unaprijed se najljepše zahvaljujemo na Vašem sudjelovanju i savjesnom pristupu kojim doprinosite razvitku znanosti i rješavanju aktualnih problema u suvremenoj sportskoj i ekonomskoj teoriji i praksi.

** Označava obavezno pitanje*

Demografske karakteristike

1. Rod: *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Ženski
☐ Muški
☐ Ono
☐ Ne želim se izjasniti

2. Dob: *

Označite samo jedan oval.

- ☐ 18 - 24
☐ 25 - 34
☐ 35 - 44
☐ 45 - 54
☐ 54 - ...

3. Bračni status: *

Označite samo jedan oval.

- ☐ U bračnoj zajednici
- ☐ U izvanbračnoj zajednici
- ☐ Samac
- ☐ Razveden/a

4. Najviša završena izobrazba: *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Osnovna škola
- ☐ Srednja škola
- ☐ Viša stručna sprema
- ☐ Visoka stručna sprema
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

5. Vaše mjesto prebivanja: *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Grad do 100 000 stanovnika
- ☐ Grad od 100 001 - 150 000 stanovnika
- ☐ Grad s više od 150 001 stanovnika
- ☐ Prigradsko naselje
- ☐ Selo

6. Kojoj skupini pripadaju mjesečni prihodi Vašeg kućanstva (ukupno kada se zbroje prihodi svih osoba koje ostvaruju prihode)? *

Označite samo jedan oval.

- ☐ do 1.000€
- ☐ od 1.001€ do 1.500€
- ☐ od 1.501€ do 2.000€
- ☐ od 2.001€ do 2.500€
- ☐ više od 2.501€

7. Trenutna pozicija u organizaciji: *

*pitanje se odnosi na poziciju u sportskoj organizaciji

Označite samo jedan oval.

- ☐ Predsjednik
- ☐ Dopredsjednik
- ☐ Tajnik
- ☐ Član nadzornog/upravnog odbora

8. Iskustvo na radnom mjestu: *

*pitanje se odnosi na iskustvo u sportskoj organizaciji

Označite samo jedan oval.

- ☐ od 0 do 2 godine
- ☐ od 2 do 4 godine
- ☐ od 4 do 6 godina
- ☐ više od 6 godina

9. Kako biste ocijenili stabilnost Vašeg trenutnog zaposlenja? *

*pitanje se odnosi na sportsku organizaciju; 1 - vrlo nestabilno, 2 - nestabilno, 3 - niti stabilno niti nestabilno, 4 - stabilno, 5 - vrlo stabilno

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Vrlo	☐	☐	☐	☐	☐	Vrlo stabilno

Multikulturalno iskustvo

10. Koliko često sam putovao/putovala u inozemstvo tijekom svog života? *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Nikad
☐ 1 - 2
☐ 3 - 5
☐ 6 - 8
☐ 9 i više

11. Imam bliskih prijatelja/kolega/suradnika iz različitih kulturnih sredina. *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Nemam
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4 i više

12. Redovito održavam kontakt s prijateljima/kolega/suradnicima koji su iz druge zemlje. *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Da
☐ Ne

13. Imam bliskih prijatelja/kolega/suradnika iz: *

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Zapadne Europe
☐ Istočne Europe
☐ Afrike
☐ Azije
☐ Sjeverne Amerike
☐ Južne Amerike
☐ Australije

14. Mogu govoriti, čitati i pisati na: *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Jednom jeziku
☐ Dva jezika
☐ Tri jezika
☐ Četiri i više jezika

15. Tijekom školovanja imao/imala sam predmet/kolegij iz interkulturalne komunikacije. *

Označite samo jedan oval.

- ☐ Da
☐ Ne

16. Pohađao/pohađala sam međukulturalne tečajeve poput konferencija, seminara, radionica izvan formalnog obrazovanja.

Označite samo jedan oval.

☐ Da

☐ Ne

17. Radim u multikulturalnom okruženju s ljudima različitih nacionalnosti. *

1 - nikad, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 - često, 5 - stalno

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5
Nikad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Stalno

18. Suradujem s ljudima s različitom kulturom od moje. *

1 - nikad, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 - često, 5 - stalno

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5
Nikad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Stalno

19. Pozorno pratim vijesti iz različitih dijelova svijeta. *

1 - nikad, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 - često, 5 - stalno

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5
Nikad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Stalno

20. Tijekom života (škola, fakultet, posao) sudjelovao/sudjelovala sam u međunarodnom programu razmjene. *

Označite samo jedan oval.

☐ Da

☐ Ne

Spremnost na promjene

Molimo Vas da u svakom pitanju izrazite stupanj slaganja odnosno neslaganja s navedenom izjavom koristeći sljedeću ljestvicu: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 - u potpunosti se slažem

21. Spreman/a sam promijeniti način na koji radim kada dođe do promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potpunosti se ne slažem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

22. Ostajem fleksibilan/fleksibilna u situacijama neizvjesnosti prilikom promjena. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potpunosti se ne slažem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

23. Često donosim nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5	
U pc	☐	☐	☐	☐	U potpunosti se slažem

24. Percipiram promjene unutar organizacije kao prilike za poboljšanje i napredak. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5	
U pc	☐	☐	☐	☐	U potpunosti se slažem

25. Posvećen/a sam postizanju najboljih mogućih rezultata kada dođe do promjena. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5	
U pc	☐	☐	☐	☐	U potpunosti se slažem

26. Trudim se razumjeti svoju novu ulogu u procesu promjena *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5	
U pc	☐	☐	☐	☐	U potpunosti se slažem

27. Aktivno komuniciram s drugim kolegama kada se najave promjene. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

28. Često izražavam svoje mišljenje kada dođe do promjene. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

29. Sklon/a sam surađivati kada dođe do promjena. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

30. Voljan/voljna sam pomoći svojim kolegama kako bi se zajedno i uspješno prilagodili promjenama. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

31. Motiviran/a sam raditi više kada dođe do promjena. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

32. Kada posao postane monoton, tražim nove načine za rješavanje zadataka. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

33. Često predlažem ideje za implementaciju promjena. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

34. Preuzimam proaktivnu ulogu u iniciranju i podržavanju promjena u organizaciji *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

35. Vjerujem u važnost podrške za uspješne promjene. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

36. Promjene percipiram kao priliku za učenjem. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

37. Želim biti dio novih projekata kada se objave. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

38. Često su moja razmišljanja i ponašanje usklađeni s ciljevima promjena. *

Označite samo jedan oval.

1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem				

39. Uspijevam pronaći vrijeme za obavljanje svoje uloge u procesu promjena. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

U potpunosti se slažem

Interkulturalne kognitivne kompetencije

Molimo Vas da u svakom pitanju izrazite stupanj slaganja odnosno neslaganja s navedenom izjavom koristeći sljedeću ljestvicu: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 - u potpunosti se slažem

40. Često aktivno tražim informacije i resurse za učenje o različitim kulturama kako bih unaprijedio/unaprijedila svoje sposobnosti prilagodbe promjenama u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

U potpunosti se slažem

41. Posvećen/a sam razumijevanju kulturnog konteksta mojih kolega i kako to utječe na moju spremnost za prilagodbu organizacijskim promjenama. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

U potpunosti se slažem

42. Intenzivno težim razumijevanju vrijednosnih sustava i uvjerenja drugih kultura kako bih se bolje prilagodio/prilagodila promjenama unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potpunosti se slažem

43. Rad s kolegama iz različitih kultura mi pomaže u razvijanju vještina potrebnih za efikasno upravljanje promjenama unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potpunosti se slažem

44. Koristim svoje znanje o različitim kulturama za efikasnije upravljanje i adaptaciju na promjene u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potpunosti se slažem

45. Razumijevanje različitih kultura doprinosi boljem donošenju odluka prilikom suočavanja s promjenama u organizacijama. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potpunosti se slažem

46. Pažljivo promišljanje i prilagodba u interakciji s ljudim iz različitih kultura doprinosi efikasnosti promjena u organizacijama. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

47. Moja svijest o vlastitom i tuđem ponašanju, zajedno s otvorenošću za nova gledišta, utječu na moju sposobnost upravljanja promjenama u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

48. Moja sposobnost tumačenja ponašanja ljudi iz različitih kultura kroz različite referente okvire pomaže u upravljanju promjenama u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

49. Moja sposobnost donošenja promišljenih odluka u različitim kulturnim kontekstima pridonosi efikasnom upravljanju promjenama u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

50. Moja kulturna samosvijest doprinosi efikasnoj komunikaciji i suradnji u situacijama promjena unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

51. Aktivno istražujem i razumijem različite kulture kako bih unaprijedio proces donošenja odluka i prilagodbu na promjene unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

52. Moj pažljiv i sustavan pristup prema kulturnim razlikama pridonosi rješavanju problema i upravljanju promjenama u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

53. Razumijevanje i svijest o višestrukim kulturnim perspektivama utječu na moje sposobnosti upravljanja i adaptacije u različitim situacijama u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

54. Kontinuirano učenje i produbljivanje razumijevanja stranih kultura doprinose mom pristupu i efikasnosti u upravljanju promjenama u organizacijama. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

55. Prilagođavam svoj komunikacijski stil kako bih bolje surađivao s kolegama iz različitih kultura. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

56. Detaljno razumijevanje različitih kultura doprinosi izgradnji efikasnijeg tima i boljem odgovoru na izazove promjena unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

57. Stalno poštivanje različitih stavova, vrijednosti, vjerovanja i ponašanja pridonosi stvaranju okruženja spremnog na promjene. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
U potpunosti se slažem					

58. Aktivno nastojim razumijeti i cijeniti perspektive drugih kako bih pridonio/pridonijela spremnosti na promjene unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

59. Smatram da poticanje i ohrabrivanje kulturnih različitosti u organizaciji doprinosi njezinoj adaptivnosti i inovativnosti. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

60. Dosljedno poštovanje prema vrijednostima i vjerovanjima drugih osoba utječu na moju sposobnost da se prilagodim i vodim promjene u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

61. Promicanje i uvažavanje različitosti unutar tima utječu na sposobnost organizacije da se brzo prilagodi novim izazovima. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

Interkulturalne afektivne kompetencije

Molimo Vas da u svakom pitanju izrazite stupanj slaganja odnosno neslaganja s navedenom izjavom koristeći sljedeću ljestvicu: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 - u potpunosti se slažem)

62. Prepoznavanjem i razumijevanjem emocija kolega iz različitih kultura utječu na moju spremnost unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
	U potpunosti se slažem				

63. Sposobnost da se empatijski identificiram s kolegama iz različitih kultura pridonosi prilagodbi na promjene unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
	U potpunosti se slažem				

64. Tendencija da osjećam i prepoznajem osjećaje, potrebe i namjere kolega iz različitih kultura pomaže u upravljanju promjenama. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
	U potpunosti se slažem				

65. Jednako postupam prema svima kolegama, bez obzira na njihovu kulturu i etničku pripadnost. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

66. Empatijsko razumijevanje i osjetljivost na kulturološke razlike unutar tima pridonosi izgradnji uspješnih strategija za promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

67. Shvaćanje stereotipa utječe na moju sposobnost da promičem pozitivne promjene unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

68. Aktivno radim na prevenciji sukoba i izbjegavam predrasude kako bih održao/održala konstruktivno okruženje spremno za promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

69. Naglašavanje univerzalnih ljudskih sličnosti doprinosi suradnji i adaptivnosti organizacije *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

70. Pristup bez predrasuda prema različitim mišljenjima i ponašanjima utječe na moju sposobnost vođenja i podržavanja promjena. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

71. Sposobnost prepoznavanja i preispitivanja vlastitih stereotipa i predrasuda pridonosi stvaranju adaptivnog i inkluzivnog radnog okruženja. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

72. Preuzimam inicijativu u izazivanju i promjeni stereotipnih stavova unutar tima kako bih potaknuo/potaknula otvorenost. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

73. Interkulturalno iskustvo doprinosi mojoj sposobnosti toleriranja i upravljanja neizvjesnošću i dvosmislenošću u kontekstu organizacijski promjena. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

74. Iskustvo u radu i interakciji u multikulturalnim okruženjima utječe na moju spremnost i prilagodljivost promjenama unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

75. Interkulturalno iskustvo utječe na moju sposobnost prihvaćanja i vrednovanja kulturnih razlika, te pridonosi efikasnom upravljanju promjenama *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

76. Interkulturalno iskustvo i briga za ljude iz različitih kultura doprinose stvaranju podržavajućeg i adaptivnog okruženja unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

77. Sposobnost da ostanem otporan/otporna i emocionalno stabilan/stabilna u izazovnim situacijama pridonosi prilagodljivosti promjenama u organizacijama. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U potpunosti se slažem	☐	☐	☐	☐	☐

78. Pristup prevladavanju kritika i negativnih povratnih informacija utječu na moju sposobnost adaptacije na promjene unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U potpunosti se slažem	☐	☐	☐	☐	☐

79. Preuzimanje odgovornosti za vlastitu emocionalnu zrelost doprinosi stvaranju zdravog i adaptivnog radnog okruženja. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U potpunosti se slažem	☐	☐	☐	☐	☐

80. Spremnost na suočavanje s neugodnostima i otvoreno izražavanje osjećaja pridonosi efektivnom upravljanju promjenama unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U potpunosti se slažem	☐	☐	☐	☐	☐

81. Aktivno promicanje raznolikosti i inkluzije u radnom okruženju utječe na sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
	U potpunosti se slažem				

82. Prilagodba vlastitih stavova i ponašanja u odnosu na raznolikost unutar organizacije doprinosi stvaranju fleksibilne i otvorene kulture spremne na promjene. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
	U potpunosti se slažem				

Interkulturalne vještine

Molimo Vas da u svakom pitanju izrazite stupanj slaganja odnosno neslaganja s navedenom izjavom koristeći sljedeću ljestvicu: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 - u potpunosti se slažem)

83. Svjesno prilagođavam svoje ponašanje kako bih bolje odgovorio/la na specifične društvene i kulturne situacije. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5
U pc	☐	☐	☐	☐	☐
	U potpunosti se slažem				

84. Ponašanje koje je ugodno za međunarodne kolege doprinosi stvaranju pozitivnog i prilagodljivog radnog okruženja. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

85. Sposobnost brze prilagodbe neočekivanim kulturnim situacijama utječe na moju efikasnost u upravljanju promjenama unutar organizacije *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

86. Sposobnost namjernog mijenjanja ponašanja za učinkovitiju komunikaciju s osobama iz drugih kultura doprinosi uspješnosti organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

87. Fleksibilnost u ponašanju i spremnost na prilagodbu u neočekivanim i izazovnim situacijama doprinosi upravljanju i implementaciji promjena unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

88. Sposobnost intervencije u sukobima tijekom komunikacije doprinose uspješnom upravljanju promjenama unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

89. Rješavanje komunikacijskih nesporazuma putem traženja konsenzusa i davanja povratnih informacija utječu na harmoniju i adaptivnost tima u organizaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

90. Provjeravanje razumijevanja i davanje dodatnih objašnjenja utječu na jasnoću i efikasnost komunikacije unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

91. Sposobnost prilagodbe jezika, terminologije, brzine govora i izražavanja prema različitim sugovornicima doprinosi učinkovitoj komunikaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

92. Sposobnost prilagodbe stila komunikacije ovisno o situaciji i potrebama sugovornika utječe na fleksibilnost i adaptivnost spremnosti na promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

93. Aktivno slušanje i razumijevanje poruka unutar različitih kulturnih konteksta doprinosi prilagodljivosti i efikasnosti promjena unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

94. Istraživanje i razumijevanje značenja riječi koje ljudi koriste u komunikaciji utječe na moju sposobnost upravljanja promjenama. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

95. Interpretacija neizravnih komunikacijskih signala poput intonacije i brzine govora utječu na moje razumijevanje i efikasnost u multikulturalnoj komunikaciji. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

96. Sposobnost razumijevanja skrivenih poruka i nenaglašenih aspekta u komunikacij s ljudima iz različitih kultura pridonosi uspješnom upravljanju promjenama unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

97. Aktivno slušanje i prilagodba vlastite komunikacije prema potrebama i stilovima sugovornika iz različitih kultura doprinosi poboljšanju suradnje i adaptivnosti tima. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

98. Pokazivanje pažljivosti prilikom izgradnje odnosa unutar organizacije utječe na stvaranje okoline pogodne za promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

99. Uspostavljanje i održavanje kontakata s ljudima iz različitih kultura doprinosi adaptaciji i inovaciji unutar organizacije. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

100. Poticanje međusobnog razumijevanja i osiguravanja sigurnosti pridonosi suradnji i spremnosti na promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

101. Izgradnja harmoničnog odnosa temeljenih na poverenju i emocionalnoj povezanosti utječu na koheziju tima i spremnost na promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

102. Izgradnja široke mreže kontakata unutar sportske organizacije, koja uključuje osobe iz različitih kultura doprinosi stvaranju podržavajućeg okruženja za promjene. *

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

Google Obrasci

Prilog 2. Popis kontaktiranih saveza

1. HRVATSKI ATLETSKI SAVEZ
2. HRVATSKI BADMINTONSKI SAVEZ
3. HRVATSKI BIATLONSKI SAVEZ
4. HRVATSKI BICIKLISTIČKI SAVEZ
5. HRVATSKI BOB I SKELETON SAVEZ
6. HRVATSKI BOKSAČKI SAVEZ
7. HRVATSKI CURLING SAVEZ
8. HRVATSKI DIZAČKI SAVEZ
9. HRVATSKI GIMNASTIČKI SAVEZ
10. HRVATSKI GOLF SAVEZ
11. HRVATSKI HOKEJSKI SAVEZ
12. HRVATSKI HRVAČKI SAVEZ
13. HRVATSKI JEDRILIČARSKI SAVEZ
14. HRVATSKI JUDO SAVEZ
15. HRVATSKI KAJAKAŠKI SAVEZ
16. HRVATSKI KLIZAČKI SAVEZ
17. HRVATSKI KONJIČKI SAVEZ
18. HRVATSKI KOŠARKAŠKI SAVEZ
19. HRVATSKI MAČEVALAČKI SAVEZ
20. HRVATSKI NOGOMETNI SAVEZ
21. HRVATSKI ODBOJKAŠKI SAVEZ
22. HRVATSKI PLIVAČKI SAVEZ
23. HRVATSKI RAGBIJAŠKI SAVEZ
24. HRVATSKI RUKOMETNI SAVEZ
25. HRVATSKI SANJKAŠKI SAVEZ
26. HRVATSKI SAVEZ DALJINSKOG PLIVANJA
27. HRVATSKI SAVEZ HOKEJA NA LEDU
28. HRVATSKI SAVEZ SINKRONIZIRANOG PLIVANJA
29. HRVATSKI SAVEZ ZA MODERNI PENTATLON
30. HRVATSKI SAVEZ ZA SKOKOVE U VODU
31. HRVATSKI SKIJAŠKI SAVEZ
32. HRVATSKO SPORTSKO PENJAČKI SAVEZ
33. HRVATSKI SPORTSKI PLESNI SAVEZ
34. HRVATSKI STOLNOTENISKI SAVEZ
35. HRVATSKI STRELIČARSKI SAVEZ
36. HRVATSKI STRELJAČKI SAVEZ

37. HRVATSKI TAEKWONDO SAVEZ
38. HRVATSKI TENISKI SAVEZ
39. HRVATSKI TRIATLON SAVEZ
40. HRVATSKI VATERPOLSKI SAVEZ
41. HRVATSKI VESLAČKI SAVEZ
42. KOTURALJKAŠKI SAVEZ HRVATSKE
43. ŠPORTSKA ZAJEDNICA BJELOVARSKO-BILOGORSKE ŽUPANIJE
44. ZAJEDNICA ŠPORTSKIH UDRUGA I SAVEZA BRODSKO-POSAVSKE ŽUPANIJE
45. ZAJEDNICA ŠPORTA DUBROVAČKO-NERETVANSKE ŽUPANIJE
46. SPORTSKA ZAJEDNICA ISTARSKE ŽUPANIJE
47. ZAJEDNICA ŠPORTOVA KARLOVAČKE ŽUPANIJE
48. ZAJEDNICA ŠPORTOVA KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKE ŽUPANIJE
49. ŠPORTSKA ZAJEDNICA KRAPINSKO-ZAGORSKE ŽUPANIJE
50. ZAJEDNICA ŠPORTOVA LIČKO-SENSKE ŽUPANIJE
51. ZAJEDNICA ŠPORTSKI UDRUGA I SAVEZA MEĐIMURSKE ŽUPANIJE
52. ŠPORTSKA ZAJEDNICA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE
53. SPORTSKA ZAJEDNICA POŽEŠKO-SLAVONSKE ŽUPANIJE
54. ZAJEDNICA SPORTOVA PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE
55. ZAJEDNICA ŠPORTOVA ŠIBENSKO-KNINSKE ŽUPANIJE
56. ZAJEDNICA ŠPORTSKIH UDRUGA I SAVEZA SISAČKO-MOSLAVAČKE ŽUPANIJE
57. ZAJEDNICA ŠPORTSKIH SAVEZA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE
58. SAVEZ ŠPORTOVA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE
59. ŠPORTSKA ZAJEDNICA VIROVITIČKO-PODRAVSKE ŽUPANIJE
60. ŽUPANIJSKI SAVEZ ŠPORTOVA VUKOVARSKO-SRIJEMSKJE ŽUPANIJE
61. ŠPORTSKA ZAJEDNICA ZADARSKE ŽUPANIJE
62. SPORTSKI SAVEZ GRADA ZAGREBA
63. ZAJEDNICA ŠPORTSKIH UDRUGA I SAVEZA ZAGREBAČKE ŽUPANIJE
64. HRVATSKI GO SAVEZ
65. HRVATSKI LACROSSE SAVEZ
66. HRVATSKI PADEL SAVEZ

67. HRVATSKI SAVEZ AMERIČKOG NOGOMETA
68. HRVATSKI PARAOLIMPIJSKI ODBOR
69. HRVATSKI SAVEZ BOČANJA OSOBA S INVALIDITETOM
70. HRVATSKI ŠPORTSKI SAVEZ SLIJEPIH
71. HRVATSKI ATLETSKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM
72. HRVATSKI PARAODBOJKAŠKI SAVEZ
73. HRVATSKI PARAPLIVAČKI SAVEZ
74. HRVATSKI SAVEZ KOŠARKE U KOLICIMA
75. HRVATSKI STRELJAČKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM
76. HRVATSKI SKIJAŠKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM
77. HRVATSKI SAVEZ TENISAČA U KOLICIMA
78. HRVATSKI PARASTOLNOTENISKI SAVEZ
79. HRVATSKI KONJIČKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM
80. HRVATSKI KARATE SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM
81. HRVATSKI PARA TAEKWONDO SAVEZ
82. HRVATSKI ŠAHOVSKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM
83. HRVATSKI SAVEZ ZA OBARANJE RUKE OSOBA S INVALIDITETOM
84. ŠPORTSKI SAVEZ INVALIDA KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKE
ŽUPANIJE
85. ŠPORTSKI SAVEZ INVALIDA BJELOVARSKO-BILOGORSKE
ŽUPANIJE
86. ŠPORTSKI SAVEZ INVALIDA BRODSKO-POSAVSKE ŽUPANIJE
87. ŠPORTSKI SAVEZ OSOBA S INVALIDNOŠĆU VARAŽDINSKE
ŽUPANIJE
88. SAVEZ ŠPORTOVA OSOBA S INVALIDITETOM PRIMORSKO-
GORANSKE ŽUPANIJE
89. ŠPORTSKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM VUKOVARSKO-
SRIJEMSKE ŽUPANIJE
90. SAVEZ ŠPORTOVA OSOBA S INVALIDITETOM ŠIBENSKO-KNINSKE
ŽUPANIJE
91. ŠPORTSKI SAVEZ INVALIDA KARLOVAČKE ŽUPANIJE
92. ŠPORTSKI SAVEZ OSOBA S INVALIDITETOM ZADARSKE ŽUPANIJE
93. PARASPORTSKI SAVEZ ZAGREBAČKE ŽUPANIJE
94. SPORTSKA ZAJEDNICA UDRUGA OSOBA S INVALIDITETOM
ISTARSKE ŽUPANIJE
95. HRVATSKI SPORTSKI SAVEZ GLUHIH

96. HRVATSKI AIKIDO SAVEZ
97. HRVATSKI AUTO I KARTING SAVEZ
98. HRVATSKI BASEBALL SAVEZ
99. HRVATSKI BILJARSKI SAVEZ
100. HRVATSKI BOĆARSKI SAVEZ
101. HRVATSKI BODY BUILDING SAVEZ
102. HRVATSKI BRIDGE SAVEZ
103. HRVATSKI CHEERLEADING SAVEZ
104. HRVATSKI JET SKI SAVEZ
105. HRVATSKI JU-JITSU SAVEZ
106. HRVATSKI KARATE SAVEZ
107. HRVATSKI KICKBOXING SAVEZ
108. HRVATSKI KUGLAČKI SAVEZ
109. HRVATSKI MOTOCIKLISTIČKI SAVEZ
110. HRVATSKI ORIJENTACIJSKI SAVEZ
111. HRVATSKI PIKADO SAVEZ
112. HRVATSKI PLANINARSKI SAVEZ
113. HRVATSKI POWERLIFTING SAVEZ
114. HRVATSKI ROCK'N'ROLL SAVEZ
115. HRVATSKI RONILAČKI SAVEZ
116. HRVATSKI SAMBO SAVEZ
117. HRVATSKI SAVATE SAVEZ
118. HRVATSKI SAVEZ TAJLANDSKOG BOKSA
119. HRVATSKI SAVEZ ZA OBARANJE RUKU
120. HRVATSKI SAVEZ ZA SKIJANJE NA VODI I WAKEBOARD
121. HRVATSKI SAVEZ ZA ŠPORTSKI RIBOLOV NA MORU
122. HRVATSKI SOFTBALL SAVEZ
123. HRVATSKI SQUASH SAVEZ
124. HRVATSKI ŠAHOVSKI SAVEZ
125. HRVATSKI ŠPORTSKO RIBOLOVNI SAVEZ
126. HRVATSKI WUSHU SAVEZ
127. HRVATSKI ZRAKOPLOVNI SAVEZ
128. HRVATSKI FLYING DISC SAVEZ
129. HRVATSKI GALOPSKI SAVEZ
130. HRVATSKI KENDO SAVEZ
131. HRVATSKI NANBUDO SAVEZ

132. HRVATSKI TWIRLING SAVEZ
133. ŽUPANIJSKI ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ ZAGREBAČKE
ŽUPANIJE
134. ŽUPANIJSKI ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ KRAPINSKO-
ZAGORSKE ŽUPANIJE
135. ŠKOLSKI SPORTSKI SAVEZ SISAČKO-MOSLAVAČKE
ŽUPANIJE
136. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ KARLOVAČKE ŽUPANIJE
137. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ VARAŽDINSKE ŽUPANIJE
138. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKE
ŽUPANIJE
139. SAVEZ ŠKOLSKIH ŠPORTSKIH DRUŠTAVA BJELOVARSKO-
BILOGORSKE ŽUPANIJE
140. SAVEZ ŠKOLSKIH ŠPORTSKIH DRUŠTAVA PRIMORSKO-
GORANSKE ŽUPANIJE
141. ŽUPANIJSKI ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ LIČKO-SENJSKE
ŽUPANIJE
142. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ VIROVITIČKO-PODRAVSKE
ŽUPANIJE
143. ŽUPANIJSKI ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ POŽEŠKO-
SLAVONSKE ŽUPANIJE
144. ŽUPANIJSKI SAVEZ ŠKOLSKOG ŠPORTA ZADARSKE
ŽUPANIJE
145. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ OSJEČKO-BARANJSKE
ŽUPANIJE
146. SAVEZ ŠKOLSKIH ŠPORTSKIH DRUŠTAVA ŠIBENIK
147. SAVEZ ŠKOLSKIH ŠPORTSKIH DRUŠTAVA VUKOVARSKO-
SRIJEMSKE ŽUPANIJE
148. ŽUPANIJSKI SAVEZ ŠKOLSKOG ŠPORTA SPLITSKO-
DALMATINSKE ŽUPANIJE
149. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ ISTARSKE ŽUPANIJE
150. ŽUPANIJSKI SAVEZ ŠKOLSKOG ŠPORTA DUBROVAČKO-
NERETVANSKE ŽUPANIJE
151. MEĐIMURSKI ŠKOLSKI SPORTSKI SAVEZ
152. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ BRODSKO-POSAVSKE ŽUPANIJE
153. ŠKOLSKI ŠPORTSKI SAVEZ GRADA ZAGREBA

154. ZAGREBAČKI SVEUČILIŠNI ŠPORTSKI SAVEZ
155. SPLITSKI SVEUČILIŠNI SPORTSKI SAVEZ
156. RIJEČKI ŠPORTSKI SVEUČILIŠNI SAVEZ
157. STUDENTSKI ŠPORTSKI SAVEZ SVEUČILIŠTA J. J.
STROSSMAYERA U OSIJEKU
158. SPORTSKI AKADEMSKI SAVEZ SVEUČILIŠTA U ZADRU
159. SVEUČILIŠNI SPORTSKI SAVEZ DUBROVNIK
160. SAVEZ SPORTSKIH UDRUGA SVEUČILIŠTA SJEVER
161. SPORTSKA UDRUGA STUDENATA SVEUČILIŠTA U
SLAVONSKOM BRODU
162. SPORTSKA UDRUGA STUDENATA VELEUČILIŠTA
LAVOSLAV RUŽIČKA U VUKOVARU
163. STUDENTSKA SPORTSKA UDRUGA VELEUČILIŠTA VERN
164. SPORTSKA UDRUGA STUDENATA TEHNIČKOG
VELEUČILIŠTA U ZAGREBU
165. SPORTSKA STUDENTSKA UDRUGA ZAGREBAČKE ŠKOLE
EKONOMIJE I MANAGEMENTA
166. SPORTSKA UDRUGA VELEUČILIŠTA U KARLOVCU
167. SPORTSKA UDRUGA VELEUČILIŠTA U ŠIBENIKU
168. STUDENTSKA ŠPORTSKA UDRUGA VELEUČILIŠTA "NIKOLA
TESLA" U GOSPIĆU
169. STUDENTSKA SPORTSKA UDRUGA B SPORT
170. SPORTSKA UDRUGA STUDENATA VELEUČILIŠTA U RIJECI
"SUS VELERI"
171. SPORTSKA UDRUGA STUDENATA VELEUČILIŠTA U POŽEGI
172. SPORTSKA UDRUGA VISOKE ŠKOLE IVANIĆ-GRAD
173. ŠPORTSKA UDRUGA VELEUČILIŠTA U VIROVITICI
174. STUDENTSKA SPORTSKA UDRUGA "BALTAZAR ADAM
KRČELIĆ" ZAPREŠIĆ
175. ŠPORTSKA UDRUGA STUDENATA VISOKE ŠKOLE ZA
EKONOMIJU, PODUZETNIŠTVO I UPRAVLJANJE NIKOLA ŠUBIĆ
ZRINSKI
176. HRVATSKI NOGOMETNI SAVEZ GLUHIH
177. HRVATSKI KUGLAČKI SAVEZ GLUHIH
178. HRVATSKI STRELJAČKI SAVEZ GLUHIH

Biografija autora

Bruno Mandić rođen je 29. lipnja 1992. godine u Osijeku, gdje završava osnovnu školu „Mlados“ i 1. gimnaziju. Svoju akademsku karijeru započeo je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, gdje je 2014. godine stekao titulu sveučilišnog prvostupnika ekonomije. Daljnje obrazovanje nastavio je na istom fakultetu te 2016. godine završio studij i stekao titulu sveučilišnog magistra ekonomije. Njegova profesionalna karijera započela je 2016. godine radom kao prodajni predstavnik u tvrtki Žito d.o.o. Nakon dvije godine rada u privatnom sektoru, odlučio se posvetiti znanstvenoj i nastavnoj karijeri te od 2018. godine radi kao asistent na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Kao asistent sudjeluje u izvođenju seminarske nastave i vježbi, mentoriranju studenata te provođenju znanstvenih istraživanja iz područja ekonomije i društvenih znanosti.

U želji za daljnjim profesionalnim usavršavanjem, 2018. godine upisao je doktorski studij u području društvenih znanosti, koji pohađa i danas. Uz akademsko obrazovanje, 2022. godine završio je Program pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičke izobrazbe.

Osim akademskog angažmana, sport je oduvijek imao važnu ulogu u njegovu životu. Tijekom djetinjstva ostvario je značajan uspjeh osvojivši titulu prvaka Hrvatske u tenisu, u juniorskoj konkurenciji, što je uvelike obilježilo njegov sportski put. Svoje iskustvo prenio je i na mlađe generacije radeći kao teniski trener u Teniskom klubu Osijek od 2014. do 2018. godine.

Njegov angažman u sportskim organizacijama započeo je 2021. godine, kada je kao jedan od osnivača preuzeo funkciju tajnika Osječkog teniskog saveza. Tijekom dvogodišnjeg mandata aktivno je sudjelovao u organizaciji brojnih teniskih natjecanja, unapređenju sportskih infrastruktura i koordinaciji teniskih klubova u Osijeku. Zbog predanog rada i vizije razvoja tenisa, 2023. godine izabran je za predsjednika Osječkog teniskog saveza. Na toj poziciji nastavlja raditi na unaprjeđenju teniskog sporta u regiji, organizaciji brojnih turnira te realizaciji infrastrukturnih projekata, uključujući izgradnju javnih teniskih terena u Osijeku. Njegova karijera odražava spoj akademskog rada, strasti prema sportu i predanosti unaprjeđenju zajednice. Kroz svoje djelovanje u obrazovanju i sportu nastoji ostaviti pozitivan trag i doprinijeti razvoju i promociji tenisa te ekonomskih i društvenih znanosti u svojoj sredini.

Popis objavljenih radova

1. Grbić, Mateja; Mandić, Bruno; Šebo, Damir. Korištenje QR kodova u organizaciji kulturnih događaja kao primjer ekološki prihvatljivog rješenja // 2nd International Student GREEN Conference - Book of Abstracts / Habuda-Stanić, Mirna (ur.). Osijek: Prehrambeno tehnološki fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2022. str. 62-63
2. Horniš Dmitrović, Marija ; Mandić Bruno ; Banožić Mario. MANAGEMENT OF THEATER ACTIVITIES IN THE CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF CROATIA // INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XVI. Osijek, 2020. str. 491-513
3. Mandić, Bruno ; Rašić, Juraj ; Bartolović, Tihana UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA POSLOVANJE // Evropske i evroazijske integracije – prednosti i nedostaci / Fazlović, Albina - Brčko : Evropski univerzitet Brčko distrikt, 2020, 401-410. 2020. str. 401-410
4. Glavaš, Jerko ; Mandić, Bruno ; Dubravac, Niko. PERCEPCIJA KREATIVNIH GRADOVA BUDUĆNOSTI // Conference Proceedings of the International Conference on the Economics of Decoupling (ICED). Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti (HAZU) ; Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2020. str. 501-516
5. Crnjac Milić, Dominika ; Pavić, Domagoj ; Mandić, Bruno. Training methods in municipal enterprises // Ekonomski vjesnik, XXXIII (2020), 1/2020; 71-82 Glavaš, Jerko ; Stanić, Milan ; Mandić, Bruno
6. The Influence of Universities of Applied Sciences on the Increase of Adult Participation in Life-Long Learning // Journal of economic and social development, 7 (2020), 1; 25-32
7. Glavaš, Jerko ; Knežević, Neđeljko ; Mandić, Bruno. VAŽNOST POLJOPRIVREDE U EUROPSKOJ UNIJI I PERSPEKTIVE RAZVOJA ISTOČNE HRVATSKE // Važnost poljoprivrede u Europskoj uniji i perspektive razvoja istočne Hrvatske. Brčko: Evropski univerzitet Brčko Distrikt, 2019. str. 253-262
8. Glavaš, Jerko ; Uroda, Ivan ; Mandić, Bruno. Students' Perception of Studying in Digital Environment and Preparedness for Workplaces in Digital Economy - Current State and Perspectives // MIPRO 2019 - 42nd International Convention. Opatija:

Hrvatska udruga za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku - MIPRO, 2019. str. 1623-1627

9. Mandić, Bruno ; Turjak, Sofija ; Kuna, Tomislav. EFFECTIVE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT – A CASE STUDY // INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XV. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2019. str. 219-232