

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 se kompetencije 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 otkriti 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. Teorijskim pregledom, empirijskim istraživanjima i analizom relevantnih čimbenika pružit će se uvid u važnost interkulturalne kompetencije kao pokazatelja spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija. Rezultati ove studije imat će praktičnu primjenu u poboljšanju upravljanja promjenama i izgradnji uspješnih sportskih organizacija koje su otvorene za inovacije i prilagodbe u interkulturalnom okruženju. Potvrđivanje hipoteza podrazumijeva korištenje ankete na uzorku od 163 ispitanika. Hipoteze koje se razmatraju kao interkulturalne kompetencije podrazumijevaju 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 pozorno su odabrani izvori kako bi se osigurao čvrst temelj za konceptualni okvir. Razumijevanje koncepta interkulturalne kompetencije ključno je za istraživanje jer se time nastoji dokazati snažna pozitivna povezanost između spremnosti na organizacijske promjene i njihove interkulturalne kompetencije.

Rezultati upućuju na važnost razvijanja interkulturalnih kompetencija među menadžerima, posebno u globaliziranom poslovnom okruženju gdje su organizacijske promjene neizbježne. Stoga se preporučuje poticanje interkulturalnog razvoja kako bi se osigurala učinkovita primjena 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 doprinijeli ostvarenju ovog rada i bili dio mojeg 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 svomemu mentoru i velikom prijatelju, prof. dr. sc. Jerku Glavašu čija su stručnost, predanost i nesebično dijeljenje znanja bili ključni u mojem istraživačkom procesu. Njegova stalna 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 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 menadžment	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. Interkulturene kompetencije	42
2.2.1. Pojam interkulturalnosti	44
2.2.2. Definicija interkulturene kompetencije.....	48
2.2.2.1. Interkulturalno učenje	53
2.2.2.2. Interkulturalna osjetljivost	54

2.2.2.3.	<i>Procjena interkulturalnih kompetencija.....</i>	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.	<i>Model spremnosti na promjene prema Armenakisu, Harrisu i Mossholderu</i>	<i>70</i>
3.	Model istraživanja kompetencija.....	73
3.1.	Modeli interkulturalne kompetencije	73
3.1.1.	Gertsenin model interkulturalne kompetencije	73
3.1.2.	Dirkssov model interkulturalne kompetencije za upravljanje u različitim okruženjima	74
3.1.3.	Barmeyerov model interkulturalne kompetencije	75
3.1.4.	Kimov model interkulturalne komunikacijske kompetencije	77
3.1.5.	Model interkulturalne kompetencije prema Gudykunst.....	78
3.1.6.	Piramidni model interkulturalne kompetencije prema Deardorff	79
3.1.7.	Model prema Klein i suradnicima	80
3.1.8.	Vallejo-Garcijin model.....	81
3.2.	Komponente interkulturalne kompetencije	82
3.2.1.	Kognitivna komponenta	83
3.2.1.1.	<i>Znanje.....</i>	<i>84</i>
3.2.1.2.	<i>Kulturna samosvijest</i>	<i>85</i>
3.2.1.3.	<i>Razumijevanje prirode kulture</i>	<i>86</i>
3.2.1.4.	<i>Uvažavanje i poštivanje</i>	<i>86</i>
3.2.2.	Afektivna komponenta	87
3.2.2.1.	<i>Kulturna empatija</i>	<i>88</i>
3.2.2.2.	<i>Suočavanje sa stereotipima</i>	<i>89</i>
3.2.2.3.	<i>Interkulturalna iskustva.....</i>	<i>90</i>
3.2.2.4.	<i>Otvorenost prema različitostima</i>	<i>91</i>
3.2.3.	Vještine.....	92
3.2.3.1.	<i>Prilagodljivost ponašanja</i>	<i>92</i>
3.2.3.2.	<i>Komunikacijske vještine</i>	<i>93</i>
3.2.3.3.	<i>Aktivno slušanje.....</i>	<i>94</i>

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.	Prikupljanje podataka	101
4.2.	Metodologija istraživanja	101
5.	Rezultati istraživanja	103
5.1.	Opis uzorka.....	103
5.2.	Univarijatne statističke metode.....	108
5.2.1.	Stavovi zaposlenika prema promjenama.....	108
5.2.2.	Tablica kontingencije	114
5.2.3.	Pouzdanost mjernog konstrukta	165
5.3.	Bivarijatne statističke analize	167
5.3.1.	Korelacijska analiza	167
5.3.2.	Višestruka regresijska analiza	172
6.	Rasprava.....	178
6.1.	Implikacije istraživanja	182
6.1.1.	Implikacije istraživanja za sportske organizacije.....	183
6.1.2.	Implikacije istraživanja za obrazovne institucije	185
6.2.	Ograničenja istraživanja	186
6.3.	Preporuke za buduća istraživanja	188
7.	Zaključak.....	190
	Literatura	196
	Popis tablica	221
	Popis slika	223
	Popis grafikona.....	224
	Prilog	226

Biografija autora.....	262
Popis objavljenih radova	263

„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 razdoblju postignu što bolji i učinkovitiji rezultati ljudskog rada i djelovanja postaje ključ uspjeha. U težnji za postizanjem optimalne učinkovitosti određenog procesa te uspješnosti ljudskih potencijala suočavamo se sa sveprisutnim, interkulturalnim upravljanjem. Širenje međunarodne trgovine te stalni imigracijski tijekovi 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 podrazumijevaju 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 otkriva središnje dimenzije prema kojima se mogu usporediti vrijednosti društava. Knap-Stefaniuk i Sorribes (2021) navode da bi menadžeri u organizaciji trebali poboljšati interkulturalne komunikacijske vještine te u planiranje ljudskih resursa uzeti u obzir interkulturalnost i sukladno tomu razviti svoje politike selekcije, integracije i razvoj. Prema Lorenzo i sur. (2017), istraživanje koje je provedeno na 171 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 se može definirati kao društveni sustav koji obuhvaća sve formalne ljudske odnose provodeći 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 njezinih članova očekuje u smislu poslova, načina komunikacije te unaprijed definiranih pravila. U interkulturnoj 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 interkulturnog 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 stalno 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 iznimno važno da menadžeri razumiju učinke različitosti i uključenosti te strategije za učinkovito upravljanje razlikama. Učinkovito interkulturno upravljanje može pomoći organizacijama da poboljšaju svoj učinak, inovativnost te konkurentnost u globaliziranom poslovnom okruženju. U današnjem globaliziranom svijetu, gdje su sveprisutni raznolikost i međusobno povezivanje različitih kultura, razvijanje interkulturnih kompetencija postaje sve važnije. Interkulturene kompetencije predstavljaju važne vještine i znanja potrebna za uspješnu interakciju i razumijevanje među ljudima različitih kultura. Podrazumijevaju svijest o vlastitoj kulturi, sposobnost razumijevanja i cijenjenja drugih kultura kao i sposobnost prilagođavanja i učinkovite komunikacije u interkulturnim situacijama. Razvijanje interkulturnih kompetencija pruža brojne prednosti poput poboljšanja interkulturene 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 interkulturnih kompetencija zahtijeva ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje djelatnika te promicanje inkluzivnih politika i praksi unutar organizacije. Promjene unutar organizacije neizbježne su u dinamičnom poslovnom okruženju i važne su za dugoročan uspjeh organizacije. Stoga je važno da organizacije budu svjesne potrebe za promjenama, razvijaju sposobnosti prilagodbe i podrazumijevaju 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 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 odnosi se na mentalnu i emocionalnu pripravnost pojedinca unutar organizacije da prihvate, podrže i sudjeluju u procesima promjena. Uključenost sporta u interkulture 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 se donosi definicija koja će biti podloga za jasnije shvaćanje sportske organizacije. Prema Daft (1989, 2004) i Robbins (1990), navedeno u Slack i Parent (2006), sportska je organizacija društveni subjekt uključen u sportsku industriju; usmjeren na cilj sa svjesno strukturiranim sustavom aktivnosti i relativno prepoznatljivom granicom. Povezanost sportske organizacije i interkulture organizacije jest u promicanju kulturnih različitosti i vrijednosti djelovanjem 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 učinkovitije 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 interkulturni menadžment s posebnim naglaskom na sportsku industriju. U kontekstu globalizacije i sve većeg broja sportskih organizacija koje djeluju na međunarodnoj razini, interkulture kompetencije menadžera postaju važne za uspješno vođenje i prilagodbu promjenama unutar tih organizacija.

Interkulturene kompetencije odnose se na sposobnost učinkovite komunikacije, razumijevanja i suradnje s ljudima iz različitih kulturnih sredina. Te vještine omogućuju sportskim organizacijama uspostavu učinkovite interkulture komunikacije, razumijevanje kulturne razlike i izgradnju inkluzivnog okruženja. Cilj je istraživanja analizirati kako interkulture kompetencije menadžera predstavljaju važan pokazatelj spremnosti sportskih organizacija da prihvate i provedu promjene u dinamičnom i višekulturnom okruženju.

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

Motivacija za odabir ove teme proizlazi iz sve veće potrebe za razumijevanjem i unaprjeđenjem interkulturnih 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 interkulture 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, interkulture kompetencije menadžera omogućuju bolje upravljanje ljudskim resursima u interkulturnim timovima, smanjujući rizik od sukoba i nesporazuma te povećavajući učinkovitost i koheziju tima. Osim toga, globalizacija i međunarodna suradnja kroz sport mogu bitno doprinijeti promicanju interkulturnosti i razumijevanja među različitim kulturnim skupinama. Sportske organizacije koje posjeduju razvijene interkulture kompetencije mogu se lakše prilagoditi promjenama u globalnom okruženju što je ključno za njihov dugoročan uspjeh i održivost. Razvijanje tih kompetencija zahtijeva stalno 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 interkulture kompetencije kao važnog pokazatelja spremnosti na promjene unutar sportske organizacije, istražiti povezanost interkulturnog upravljanja i sportske organizacije te analizirati ulogu sporta kao sredstva za

promicanje uključenosti i integracije među ljudima različitih kultura. Upravljanje timovima i organizacijama koje podrazumijevaju ljude različitih kultura postaje važan čimbenik uspjeha. Sportske organizacije imaju važnu 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, smanjenja sukoba i nesporazuma te poticanja 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 promicati 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 metodom anketnog istraživanja.

Primaran cilj ovog istraživanja jest 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 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 otkrile prednosti i nedostaci tih modela
- interpretirati rezultate novog modela te usporediti dobivene empirijske podatke s rezultatima prethodnih istraživanja radi otkrivanja 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 unaprjeđenje interkulturalne kompetencije u tom specifičnom kontekstu.

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

1.3. Hipoteze istraživanja

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

H1: Interkulture 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 su sposobnosti unutar kognitivne razine 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 prihvatanje i provođenje promjena što može biti ključno za njihovu uspješnost i prilagodbu u dinamičnom sportskom okruženju.

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

Hipoteza H2 implicira da pojedinci s većim afektivnim kompetencijama, odnosno sposobnostima upravljanja emocijama, većom emocionalnom inteligencijom te razumijevanjem drugih pokazuju veću spremnost na promjene. Najutjecajnije su sposobnosti unutar afektivne razine kulturna empatija, suočavanje sa stereotipima, interkulturna iskustva te otvorenost prema različitostima. Spremnost na promjene može biti važna za prilagodbu sportske organizacije na novonastale situacije, primjenu inovacija i postizanje uspjeha.

H3: Interkulture 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 prihvatanje i provođenje promjena. Vještine, u kontekstu ovog doktorskog rada te sukladno navedenom istraživačkom modelu, objedinjuju sljedeće sposobnosti: prilagodljivost ponašanja, komunikacijske vještine, aktivno slušanje te povezivanje s drugima.

1.4. Znanstvene metode

Pri izradi 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 primjenom napredne računalne podrške putem softvera IBM SPSS Statistics 23.0. Unutar tog 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. Takav 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 do sada se nije obranio ni jedan doktorski rad koji se u tom 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 da 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 se način očekuje doprinos razvoju nove teorijske perspektive koja povezuje interkulturalne kompetencije i spremnost na promjene.

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

Na temelju kvalitativnih i kvantitativnih podataka, aspekti znanstvenog doprinosa aplikativne naravi podrazumijevaju: 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 opisati određene aspekte istraživanja. U uvodnom dijelu bit će detaljno definirano područje i predmet istraživanja što podrazumijeva specifičan kontekst i relevantnost istraživačkog problema unutar šireg znanstvenog okvira. Svrha istraživanja bit će jasno istaknuta, uz navođenje specifičnih ciljeva koje rad nastoji ostvariti. To će uključivati i teorijske, i praktične ciljeve čime se osigurava da istraživanje ima važan utjecaj na postojeću literaturu i praksu. Hipoteze istraživanja bit će precizno formulirane, uz jasno definirane varijable i očekivane relacije među njima, što će omogućiti sustavno ispitivanje 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 doprinosi postojećem znanju i praksi. Taj će dio također obuhvatiti potencijalne implikacije rezultata istraživanja na teoriju, metodologiju i

praksu u relevantnom području. Kratak opis 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. To poglavlje obuhvaća sveobuhvatan pregled koncepta menadžmenta, podrazumijevajući njegove osnovne funkcije i izazove koji se javljaju u suvremenom menadžmentu. Detaljno se opisuje 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 interkulturnih 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. Taj teorijski pregled pruža čvrstu osnovu za daljnja istraživanja u okviru rada.

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

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

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

Šesto je poglavlje 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 upotrijebljene 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, koncepata interkulture 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 stalno napredovanje i uspješnost sportskog sektora, ključno je primijeniti adekvatan menadžment koji će doprinijeti razvoju hrvatskog sporta. Menadžment ima ključnu ulogu u organiziranju, planiranju, vođenju i kontroliranju sportskih aktivnosti te predstavlja bitan čimbenik 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 učinkovitu uporabu ograničenih resursa. Sportski se menadžment razlikuje od drugih menadžerskih područja zbog specifičnosti sporta kao industrije. Prema Butenko i sur. (2004), primjerice, 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 načela i pristupa može doprinijeti unaprjeđenju sportskih aktivnosti, razvoju infrastrukture, poticanju ulaganja u sportske klubove i saveze te promociji sportskih organizacija i samoga sporta. Razumijevanjem tih elemenata, može se otkriti kako sportski menadžment doprinosi cjelokupnom uspjehu sportskih organizacija i sportaša. Cilj je pružiti dublje razumijevanje važnosti menadžmenta u kontekstu sportskih organizacija te otkriti ključne strategije i prakse koje mogu unaprijediti sportski sektor. Analizom pojma menadžmenta, funkcije 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 je zadaća osigurati dugoročni uspjeh organizacije kroz stalno 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 učinkovito upravljati sportskim organizacijama u uvjetima sve veće profesionalizacije i

globalizacije. To 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. Menadžment pruža okvira 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 primjeni suvremenih menadžerskih načela 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 menadžment potječe od engleske riječi *management* što znači rukovođenje i upravljanje. Menadžment se u osnovi opisuje kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja aktivnosti radi 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 tih elemenata smatra se ključnim za primjenu menadžerskih načela u različitim kontekstima, podrazumijevajući sportske organizacije koje se suočavaju s jedinstvenim izazovima i prilikama.

2.1.1.1. Pojam menadžment

Pojam menadžment potječe od engleske riječi *management* koja u prijevodu znači rukovođenje i upravljanje. Menadžment se može definirati kao sveobuhvatan proces koji podrazumijeva 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 zadatci odnose na proces menadžmenta, podrazumijevajući organizaciju rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi te kontrolu ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa. Prema Craigu (2020), menadžment podrazumijeva nadgledanje, kontrolu i usmjeravanje procesa i resursa, posebice ljudskih, radi postizanja ciljeva na što učinkovitiji i efektivniji način. Uspješan menadžment manifestira se ostvarivanjem rezultata i preuzimanjem odgovornosti pri čemu se ciljevi često izražavaju ekonomskim terminima i mogu se mjeriti.

Efektivan je menadžer 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. Osim 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, neučinkovita primjena menadžmenta, loš menadžment i nepoznavanje materije upravljanja. Nedostatak je resursa sekundaran uzrok svih kriza i zaostajanja u razvoju. Organizacije s visokom razinom učinkovitog menadžmenta imaju veću produktivnost, brže i učinkovitije rješavaju probleme te pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga. Stoga je iznimno važno napomenuti da je znanje ključan čimbenik u provedbi menadžerskih funkcija i menadžmenta općenito. Stečena znanja i vještine menadžera uvelike doprinose pravilnom, učinkovitom i efektivnom razvoju poduzeća i njegovih zaposlenika.

Integracijom 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 učinkovitost već i osigurava dugoročan 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 to 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 učinkovito postizanje ciljeva (Trewatha, 1979).

Sikavica i suradnici (2008) navode da se menadžment sastoji od četiriju osnovnih funkcija:

1. planiranje: određuje što se želi postići i kako to ostvariti. Planiranje podrazumijeva izbor misije i ciljeva te potrebnih aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Ono premošćuje jaz između trenutnog stanja poduzeća i željenog stanja u budućnosti (Weihrich, Koontz, 1994). Planiranje se sastoji 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
- primjena plana i ostvarivanje rezultata.

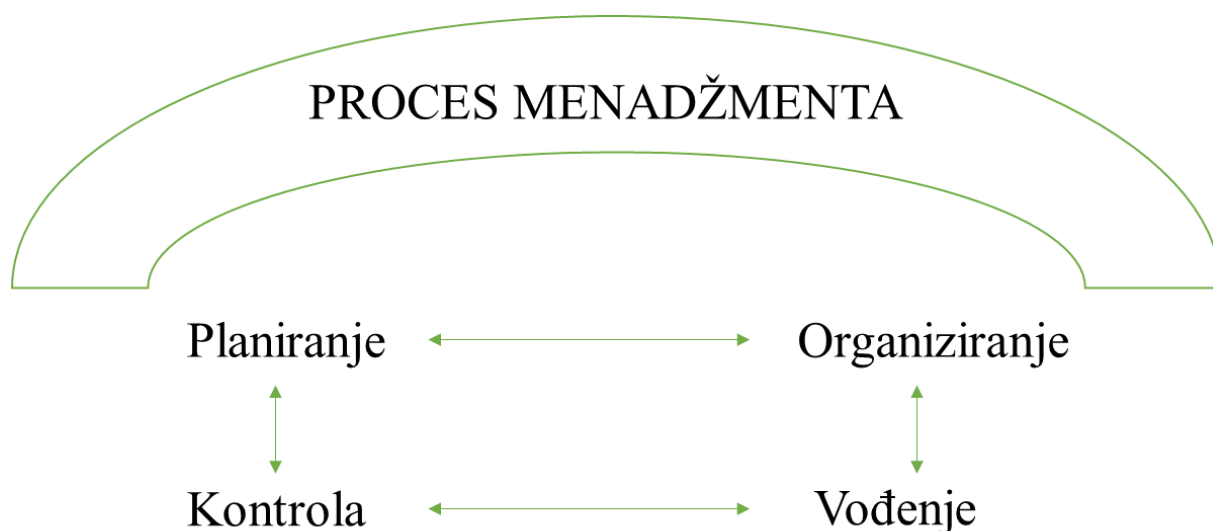
Planovi se mogu klasificirati prema vremenskom obuhvatu (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni), opsegu aktivnosti (strateški, taktički ili operativni), učestalosti korištenja (trajni i jednokratni) te načinu planiranja (*inside-out*, *outside-in*, *top-down*, *bottom-up* i situacijsko planiranje). Planiranje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

2. organiziranje: nakon planiranja slijedi organiziranje koje podrazumijeva podjelu zadataka i resursa kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Toj je funkciji cilj uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti unutar poduzeća te dodijeliti te aktivnosti odgovarajućim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima. Organiziranje također podrazumijeva 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 uz ljudske potencijale. Vođenje podrazumijeva 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 je funkcija menadžmenta kontrola koja povezuje i integrira cjelokupan proces menadžmenta usporedbom ostvarenog s planiranim. Kontrola omogućuje nadzor nad djelovanjem poduzeća kako bi ono ostalo na pravom putu prema postizanju ciljeva. Kontrola se temelji na trima osnovnim koracima (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, podrazumijevajući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu, koji zajedno osiguravaju učinkovito funkcioniranje organizacije.



Slika 1. Shematski prikaz procesa menadžmenta

Izvor: Autorova izrada 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). Te su funkcije temeljne komponente svakog uspješnog menadžmenta i omogućavaju organizacijama da se usmjere prema ostvarivanju svojih ciljeva. Sve su te funkcije međusobno povezane i ovise 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, a kontrola osigurava da se ciljevi postižu prema planu i omogućuje korektivne mjere kada je to potrebno.

Integracija tih funkcija zahtijeva holistički pristup menadžmentu gdje se sve funkcije promatraju kao dio jedinstvenog sustava. Taj pristup omogućava menadžerima da bolje razumiju kako različiti aspekti njihova rada utječu jedni na druge i kako optimizirati cijeli sustav za postizanje maksimalne učinkovitosti 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 tu funkciju te služi kao posrednik između vlasnika i proizvodnih djelatnika. Međutim, promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju novu paradigmu i organizacije i menadžmenta, 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 djelotvornost, 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 je ekonomskih i društvenih sila na promjene u poslovanju neizbježan. Tehnološki napredak, međunarodna ekonomska integracija, sazrijevanje tržišta u razvijenim državama i pad komunizma i socijalističkih režima (Kotter, 2009) predstavljaju glavne čimbenike promjena. Ti 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. To podrazumijeva minimiziranje negativnih utjecaja poslovnih procesa na okoliš. Poslovna etika postaje ključan element koji omogućava rast i razvoj te utječe na povećanje produktivnosti i učinkovitosti. Svaka organizacija ima svoje specifične vrijednosti i etičko okruženje koje je uvjetovano ponašanjem menadžmenta. Jedan od najvećih izazova s kojima se današnji menadžeri suočavaju jest 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 složeni i zahtijevaju stalnu prilagodbu. Sposobnost menadžera da prepoznaju i uspješno provedu promjene ključna je za dugoročan 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 su stalno obrazovanje, praćenje trendova i prilagodljivost ključni za uspješno vođenje organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

2.1.2. Općenito o sportu

Sport, kao i velik broj drugih višedisciplinarnih područja ljudskog djelovanja, može se promatrati s mnogih stajališta i iz različitih perspektiva. Sport predstavlja fizičku i mentalnu aktivnost koju čovjek provodi prema utvrđenim pravilima radi natjecanja protiv protivnika ili protivničkog tima. Ta aktivnost podrazumijeva primjenu propisanog sustava bodovanja na osnovi 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 jest 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 miškulaturom 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 važan izvor materijalnih dobara. Profesionalni sportaši, sportske organizacije i industrije povezane sa sportom stvaraju znatne ekonomske prihode. To podrazumijeva 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 složena aktivnost koja integrira fizičke, mentalne, društvene i ekonomske aspekte. Kroz natjecanje i pridržavanje pravila, sport ne samo da zadovoljava natjecateljske ambicije već i promiče zdrav način života, mentalnu stabilnost, društvenu koheziju i ekonomski rast. Stoga je sport važan segment društva koji doprinosi cjelokupnom razvoju pojedinca i zajednice.

Nadmetanje, unaprjeđenje, neizvjesnost i neočekivani ishod još su neke od čari sporta kojima se omogućava daljnja komercijalizacija i funkcioniranje sportske industrije. Osim navedenog, jedinstvenost se sporta ogleda 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, kada je 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 su, osim profesionalnih igrača, plaće i mogućnosti zarade obično niže nego što bi isti pojedinci mogli zaraditi u poslovima nevezanim uz sport. Grupni sportovi obično se izvode u timovima, a duljina trajanja pojedinog natjecanja ovisi o specifičnostima svakog sporta. Toj kategoriji pripadaju sportovi poput nogometa, košarke, rukometa, odbojke, hokeja i mnogih drugih. Ti sportovi naglašavaju suradnju, timski rad i strategiju što doprinosi razvoju kolektivnih vještina i društvene interakcije među sudionicima. S druge strane, pojedinačni su sportovi oni u kojima se natjecatelji oslanjaju isključivo na vlastite sposobnosti i napore kako bi postigli uspjeh. Primjeri takvih sportova podrazumijevaju šah, atletiku, karate, gimnastiku, plivanje i brojne druge. Ti sportovi ističu osobnu disciplinu, samomotivaciju i individualnu vještinu što potiče osoban rast i samosvijest sportaša. Bez obzira na vrstu sporta, svaki od njih temelji se na načelima: dobrovoljnosti, sklonosti, sposobnosti, gospodarskim dostignućima, etičkim i moralnim načelima, znanstvenim i stručnim spoznajama, načelima olimpijskog pokreta te pravilima određenog sporta. Sportska djelatnost bitno doprinosi zdravijem životu građana, odgoju i obrazovanju kao i gospodarskom razvoju društva. Iz toga proizlazi zaključak da je sport važan čimbenik 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 razvijale su se različite 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 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 različitim izazovima, ali istovremeno postoje i brojne prilike koje se mogu iskoristiti. Izazovi podrazumijevaju nedostatak financijskih sredstava za ulaganje u infrastrukturu, nedovoljno usklađivanje obrazovnog sustava s potrebama sporta te nedostatak jasne sportske politike.

S druge strane, prilike podrazumijevaju 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 podrazumijevaju:

- poboljšanje 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. Strateškim ulaganjem, koordiniranim naporima i učinkovitom promidžbom hrvatski sport može postići izvanredne rezultate i nastaviti bitno doprinositi zdravlju, obrazovanju i gospodarskom razvoju društva.

2.1.3. Pojam, razvoj i uloga sportskog menadžmenta

Povijesni razvoj sporta, osim sociološke i natjecateljske perspektive, može se promatrati i iz ekonomske kroz razvoj sporta kao poslovne djelatnosti. Sport je danas podjednako i društveno-kulturni i gospodarski sustav koji je posljednjih nekoliko desetljeća 20. stoljeća i početkom 21. stoljeća ostvario visok stupanj razvoja u različitim segmentima svojega djelovanja, osobito na poslovnom planu. Te promjene rezultirale su time da se danas pojedinim sportskim aktivnostima pristupa i upravlja na potpuno drugačiji način. Pretpostavlja se da će nogomet, košarka, hokej, tenis, atletika, bejzbol, američki nogomet, rukomet i odbojka u simbiozi s turizmom u budućnosti dospjeti u vrh poslovno atraktivnih sektora ekonomije. Istovremeno, sport je danas u svojem stručnom i tehnološkom smislu izuzetno napredovao pomičući granice ljudskih mogućnosti, dovodeći sportska dostignuća gotovo do savršenstva. Svakako je bitno istaknuti da je sport danas u velikoj mjeri okupirao suvremenog čovjeka, i to tako da mu je uvelike privukao pozornost ne samo u slobodnom vremenu nego i u radnom. Upravo zbog te činjenice sport je dosegao 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 može se 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 osiguravaju se sportska i poslovna učinkovitost te stabilna pozicija sportske organizacije na dulje razdoblje. Na taj način omogućeno je neometano funkcioniranje cjelokupnog sustava sportske organizacije, uspostavljanje sustava odabira 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 koji stalno prate sportski stručnjaci. Sportska produktivnost

podrazumijeva učinkovito i efektivno postizanje vrhunskih sportskih rezultata, ali i njihovu materijalno-financijsku valorizaciju uzimajući u obzir sve aspekte stvaranja novih ljudskih vrijednosti. Učinkovitost 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 današnje doba sportski događaji zahtijevaju temeljito planiranje, organiziranje, koordinaciju, preciznost, poštovanje rokova i brzo donošenje odluka. Sve te odrednice 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 se menadžment 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 radi 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 podrazumijevaju:

- menadžment sportskih agencija: organiziranje i vođenje sportskih agencija koje pružaju usluge sportašima, podrazumijevajući upravljanje karijerom, marketinške aktivnosti i pregovaranje ugovora
- upravljanje sportskim objektima: planiranje, upravljanje i održavanje sportskih objekata, podrazumijevajući 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: primjena načela održivosti u upravljanju sportskim organizacijama, podrazumijevajući 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, podrazumijevajući upravljanje ugovorima, promociju i usmjeravanje kroz različite faze sportske karijere

- analiza poslovanja u sportu: proučavanje i analiza poslovnih aspekata u sportskoj industriji, podrazumijevajući tržišne trendove, financijsku učinkovitost i strategijsko planiranje
- načini i izvori financiranja: otkrivanje i upravljanje različitim izvorima financiranja u sportskim organizacijama kao što su proračuni, sponzorstva, prodaja ulaznica i medijski ugovori.

Ta 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 jer je to ključna odrednica organiziranog sporta (Marić, 2015: 18).

Sportski menadžment predstavlja, dakle, primjenu menadžerskih načela u sportskom kontekstu, podrazumijevajući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu sportskih organizacija i događaja. Cilj je sportskog menadžmenta osigurati učinkovito korištenje resursa kako bi se postigli optimalni rezultati u sportskim aktivnostima. Sportski menadžment podrazumijeva različite 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, učinkovitošću 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 razvio se 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. Taj proces obuhvaća razmjenu robe, usluga i inovacija između naroda i zemalja pri čemu različiti ideološki, politički, ekonomski i drugi interesi imaju važnu ulogu (Bartoluci, Čavlek i sur., 2004: 29). Sport postaje posebno važno javno dobro koje ima izravne i neizravne učinke na formiranje ljudskog i

socijalnog kapitala. Sport služi kao promicatelj 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 razvio se od male skupine snalažljivih pojedinaca do velikog broja visokokvalificiranih 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, i unutar njega, i oko njega (Šurbatović, 2014). Upravljanje sportskim događanjima podrazumijeva 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 jest učinkovito upravljanje suradnicima radi maksimiziranja njihova potencijala (Skorić, 2014). Uloga je menadžmenta u sportskom događaju višestruka i podrazumijeva planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu svih aspekata događaja. Sportski menadžeri moraju osigurati da su svi resursi, podrazumijevajući financije, ljudske resurse i opremu, učinkovito iskorišteni kako bi se postigao uspješan događaj. To podrazumijeva 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. Ta evaluacija ključna je za stalan 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 načela 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 je riječ o sportu za mlade ili odrasle, profitnom ili neprofitnom sportu, amaterskom ili profesionalnom. Sportske organizacije suočavaju se s jedinstvenim izazovima, podrazumijevajući upravljanje sportašima, organizaciju sportskih događaja,

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

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

Menadžment u sportskim organizacijama podrazumijeva, dakle, primjenu menadžerskih funkcija kako bi se postigli ciljevi organizacije i osigurala uspješnost sportskih aktivnosti. Moguće je odrediti pet funkcija: planiranje, organiziranje, kadroviranje, upravljanje i kontroliranje (Jordan i sur., 2016) ili se može govoriti o četirima osnovnim funkcijama: planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli. Svaka od tih funkcija ima ključnu ulogu u osiguravanju učinkovitosti i efektivnosti sportskih organizacija. Te funkcije predstavljaju ključne alate kojima se menadžeri sportskih događanja koriste kako bi utjecali na strukturu i smjer aktivnosti. To podrazumijeva organiziranje proveditelja i raspolaganje potrebnim resursima u cilju postizanja definiranih ciljeva planiranog sportskog događaja (Skorić, 2014).

Planiranje je prva i ključna funkcija menadžmenta koja podrazumijeva 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 trenutčan 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 trenutačno nedostaju. U sportskim organizacijama planiranje može obuhvatiti različite aspekte, od dugoročnog strateškog planiranja do kratkoročnog operativnog planiranja. Strategijsko planiranje podrazumijeva analizu vanjskog okruženja, otkrivanje prilika i prijetnji te postavljanje dugoročnih ciljeva koji su usklađeni s vizijom i misijom organizacije. Taj se proces često koristi analitičkim alatima poput SWOT analize (snage, slabosti, prilike, prijetnje) i PEST analize (politički, ekonomski, socijalni i tehnološki čimbenici) kako bi se osigurala sveobuhvatna procjena i informirano donošenje

odluka. Operativno planiranje fokusira se na kratkoročne ciljeve i konkretne aktivnosti koje će dovesti do ostvarenja strateških ciljeva. To podrazumijeva 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 podrazumijeva scenarijsko planiranje, što znači pripremu za različite moguće situacije i razvoj alternativnih planova kako bi se brzo i učinkovito reagiralo na neočekivane promjene. To je posebno važno u sportskom kontekstu gdje nepredvidivi čimbenici 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. To podrazumijeva praćenje i analizu performansi, otkrivanje područja za poboljšanje i primjenu 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 podrazumijeva 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. Učinkovito organiziranje omogućava jasnu podjelu rada, optimalno korištenje resursa i koordinaciju aktivnosti koje su ključne za uspješno upravljanje sportskim događajima i programima.

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

odrađivanju 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 podrazumijeva uspostavljanje standardnih operativnih procedura (SOP) za različite aktivnosti kao što su vođenje sportskih događaja, upravljanje opremom te sigurnosni protokoli. Standardizacija tih procedura pomaže u smanjenju pogrešaka, poboljšanju učinkovitosti i osiguranju visokog standarda usluge (Masteralexis i sur., 2011).

U sportskim organizacijama organiziranje podrazumijeva i upravljanje timovima i volonterima. To podrazumijeva regrutaciju, selekciju, obuku i raspoređivanje osoblja i volontera na odgovarajuće pozicije. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima osigurava da organizacija ima potrebne kapacitete za ispunjenje svojih ciljeva i da su svi članovi tima motivirani i sposobni za ispunjavanje svojih zadataka (Chellidurai, 2006). Konačno, organiziranje podrazumijeva 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 primjenjivati promjene te komunicirati te promjene svim zainteresiranim stranama kako bi se osigurala njihova podrška i u konačnici uspješna primjena (Hoye i sur., 2018).

Vođenje je proces usmjeravanja i motiviranja članova organizacije kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U kontekstu sportskih organizacija vođenje podrazumijeva motivaciju sportaša, trenera i drugih zaposlenika, donošenje odluka, rješavanje sukoba i stvaranje pozitivne organizacijske kulture. Učinkovit vođa mora biti sposoban inspirirati tim, pružiti jasne smjernice i podršku te poticati inovacije i kreativnost. Stil vođenja može bitno 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 primjenu vizije i strategije organizacije. Vođe moraju biti sposobni artikulirati jasnu viziju koja inspirira i motivira članove tima. Ta vizija treba biti podržana konkretnim strategijama i planovima aktivnosti koji omogućavaju postizanje ciljeva organizacije. Vođe imaju ključnu ulogu u osiguravanju da svi članovi tima razumiju i podržavaju tu viziju te da se osjećaju kao važan dio organizacije (Northouse, 2018). Vođenje u sportskim organizacijama također podrazumijeva 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 je odluka još jedan važan aspekt vođenja. Vođe u sportskim organizacijama često moraju donositi brze i informirane odluke koje mogu imati važan utjecaj na performanse tima i organizacije. To podrazumijeva 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 koristi različitih mogućnosti, konzultirati se s relevantnim sudionicima i donijeti odluke koje su u najboljem interesu organizacije (Drucker, 2008). Rješavanje je sukoba neizbježan dio vođenja. Sukobi mogu nastati zbog različitih razloga, podrazumijevajući nesporazume, razlike u mišljenjima ili sukobe interesa. Vođe moraju biti vješti u otkrivanju i rješavanju sukoba na način koji je konstruktivan i koji minimizira negativne posljedice za tim i organizaciju. To podrazumijeva posredovanje, facilitaciju komunikacije i pronalaženje zajedničkog rješenja koje zadovoljava potrebe svih strana (Robbins i Judge, 2019). Stvaranje pozitivne organizacijske kulture također je ključna odgovornost vođa. Kultura organizacije oblikuje ponašanje i stavove članova tima te utječe na njihovu motivaciju, angažman i performanse. Vođe imaju 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 maksimalan 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 podrazumijeva 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. Učinkovit sustav kontrole omogućava pravovremeno otkrivanje problema i prilagodbu strategija i planova kako bi se osiguralo neprekidno poboljšanje i uspjeh organizacije. Kontrola u sportskim organizacijama podrazumijeva nekoliko ključnih elemenata. Prvi je korak uspostavljanje standarda i kriterija za mjerenje performansi. Ti 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 otkriva područja koja zahtijevaju poboljšanje (Hoye i sur., 2018). Drugi korak u procesu kontrole jest prikupljanje podataka. To podrazumijeva 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 je korak analiza prikupljenih podataka. Analiza omogućava menadžmentu da razumije trenutne performanse organizacije u odnosu na postavljene ciljeve. To podrazumijeva otkrivanje odstupanja između planiranih i stvarnih rezultata te razumijevanje uzroka tih odstupanja. Analiza podataka može također pomoći u prepoznavanju trendova, obrazaca i mogućih problema koji mogu utjecati na buduće performanse organizacije (Robbins i Coulter, 2018). Konačan korak u procesu kontrole jest poduzimanje korekcijskih mjera. Kada analiza podataka otkrije odstupanja ili probleme, menadžment mora razviti i primijeniti 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. Stalno 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. Učinkovit sustav kontrole omogućava organizacijama da ostanu fleksibilne i spremne prilagoditi se novim uvjetima što je ključno za dugoročan uspjeh (Ferkins i Shilbury, 2015).

Prema Nite i Bernard (2017), sportski je menadžment sveobuhvatno područje koje pokriva više disciplina, podrazumijevajući financije, marketing, menadžment, pravo, psihologiju i sociologiju. Sportski je sektor 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 je nedostatak upravo manjak potrebnih kompetencija vezanih uz sport.

2.1.4.1. Organizacijska struktura sportskih organizacija

Organizacija predstavlja promišljeno raspoređivanje ljudi radi 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):

- članove – 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 veze s autoritetima. Razliku između članova organizacije i onih koji to nisu može se vidjeti prema tomu koliko se pridržavaju određenih pravila.
- svrhu – sva pravila i sustavi postoje kako bi menadžeri osigurali da naponi svih članova doprinesu postizanju svrhe.

Organizacijska struktura sportskih organizacija odnosi se na način na koji su poslovi, odgovornosti i resursi raspoređeni unutar organizacije kako bi se postigli njezini ciljevi. Učinkovita 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 podrazumijevaju 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, a 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,

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



Slika 2. Trosektorski model sporta

Izvor: Autorova izrada prema Hoye i sur. (2015)

Uspostavljanje jasne organizacijske strukture pomaže u osiguravanju odgovornosti i transparentnosti unutar organizacije. To podrazumijeva definiranje uloga i odgovornosti svakog člana organizacije, postavljanje jasnih crta komunikacije i izvještavanja te uspostavljanje sustava za praćenje i evaluaciju performansi. Jasna struktura omogućava zaposlenicima da razumiju svoje zadatke i odgovornosti što može povećati učinkovitost 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 učinkovito prilagođavaju promjenama imaju veće prilike za dugoročni uspjeh (Winand i sur., 2010).

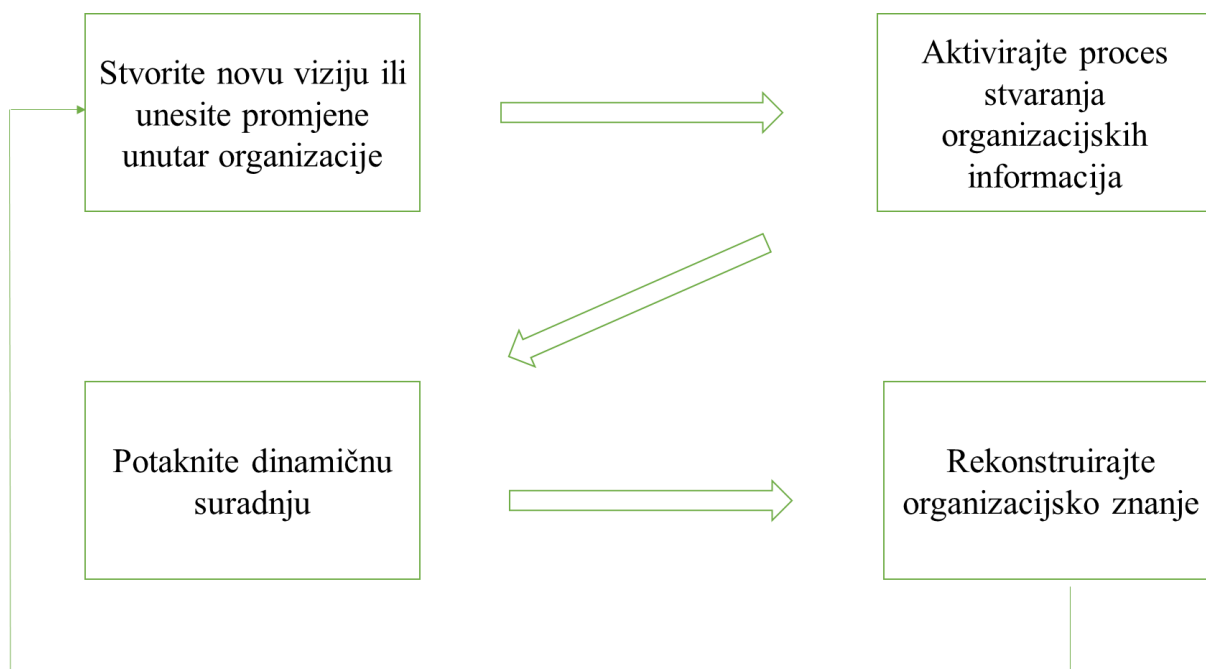
2.1.4.2. Organizacijski razvoj i organizacijsko učenje

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 sa širim okruženjem (Austin i Bartunek, 2003; Bunker i Alban, 1996; Waclawski i sur., 1995; Mirvis, 1988, 1990; Seo i sur., 2001). To je u suprotnosti s ranim pristupima koji su manje pozornosti posvećivali širem okruženju u kojem poduzeće posluje. Raniji su pristupi stavljali velik naglasak na individualan i grupni razvoj (Austin i Bartunek, 2003; Harrison, 1970). Međutim, promjene koje je promicao organizacijski razvoj često su se više usredotočile na grupu (npr. timsko usavršavanje) ili na druge organizacijske odjele. Individualan i grupni razvoj dobili su manje pozornosti 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 tog 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, Waclawski 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. Ta 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 dvama konceptualnim pristupima: teoriji procesa promjene i teoriji primjene. Teorije promjene nastoje objasniti kako i zašto dolazi do promjene, a teorija primjene fokusira se 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 primjene, s druge strane, usredotočuje se na aktivnosti koje provoditelji promjena moraju poduzeti kako bi ostvarili organizacijsku promjenu.

Organizacijsko se učenje u starijoj literaturi definira kao stjecanje analitičkih i komunikacijskih vještina te informacija i znanja od 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). To 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 jest proces stjecanja znanja, vještina i povezanosti između prošlih aktivnosti, njihove učinkovitosti i budućih aktivnosti (Taylor i sur., 2008; Fiol & Lyles, 1985). Znanje koje se stvara omogućuje organizaciji razumijevanje posljedica svojih prošlih aktivnosti i prilagodbu podražajima iz okoline. Navedeno upućuje da učinkovito učenje poboljšava sposobnosti i vještine organizacije (Fichman i Levinthal, 1991). Organizacijsko učenje određeno 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 je motivacija za prelazak na organizacijsko učenje želja da se postane više usmjeren na klijente kroz kontinuirane inovacije i poboljšanja. Menadžeri, administratori, zaposlenici i volonteri uključeni su kao suradnici u promicanju učenja. Svaka osoba odgovorna je za otkrivanje 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: Autorova izrada prema Nonaki (1990), navedeno u Dirks (1995)

Svakodnevni rad smatra se kontekstom za učenje, a učenje se smatra prirodnim dijelom toga rada (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 stimulacijskom radnom okruženju. U tom organizacijskom kontekstu obuka i razvoj oblici su učenja, a postoji snažna povezanost između učenja i rada. Stalna 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 podrazumijevaju planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu aktivnosti unutar organizacije. Jedna od primarnih uloga menadžera jest strateško planiranje koje podrazumijeva 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 podrazumijeva uspostavljanje strukture organizacije, dodjelu resursa i koordinaciju aktivnosti. Menadžeri osiguravaju da su svi dijelovi organizacije usklađeni i rade zajedno prema zajedničkim ciljevima. To podrazumijeva upravljanje timovima, delegiranje zadataka i osiguravanje da su svi članovi organizacije svjesni svojih uloga i odgovornosti (Hoye i sur., 2018). Vođenje podrazumijeva motiviranje i usmjeravanje zaposlenika kako bi se postigli ciljevi organizacije. Učinkoviti menadžeri koriste se različitim stilovima 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 podrazumijeva praćenje i evaluaciju performansi kako bi se osiguralo da organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Menadžeri prate financijske rezultate, sportske performanse i zadovoljstvo sudionika te poduzimaju korekcijske mjere kada je potrebno. Učinkovita kontrola omogućava menadžerima da otkriju probleme i prilagode strategije kako bi se osigurala stalna 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 dugoročan uspjeh i konkurentnost na međunarodnoj razini. Strateški menadžment ima ključnu ulogu u planiranju, primjeni i evaluaciji sportskih programa i inicijativa koje potiču rast i unaprjeđenje sporta. U hrvatskom kontekstu posebna pozornost posvećuje se razvoju sportske infrastrukture, unaprjeđenju trenerskih kapaciteta i povećanju participacije u sportu među mladima. U ovom će se poglavlju analizirati 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 je menadžment ključan za razvoj sportskih infrastruktura, povećanje participacije u sportu te podizanje razine profesionalizma i međunarodne konkurentnosti hrvatskih sportaša i timova. Strateško planiranje u sportu podrazumijeva definiranje dugoročnih ciljeva, analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika te razvoj strategija koje će omogućiti postizanje tih ciljeva. U hrvatskom sportu to može značiti analizu trenutačne sportske infrastrukture, financijskih resursa, trenerskih kapaciteta te otkrivanje 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 čimbenici) omogućava sveobuhvatnu procjenu situacije i informirano donošenje odluka (Pedersen, Thibault, 2014). Primjena 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. Ključan je aspekt primjene praćenje napretka i prilagodba strategija u skladu s povratnim informacijama i promjenama u okruženju (Hoye i sur., 2018).

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

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

Ključna uloga menadžmenta u razvoju hrvatskog sporta leži u organizaciji sportskih događaja i natjecanja. To podrazumijeva 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. Učinkovita organizacija sportskih događaja doprinosi promociji sporta, povećanju sudjelovanja i stvaranju prihoda za sportske organizacije (Masterman, 2014). Neizbježna je važnost detaljnog planiranja i provedbe sportskih događaja. Uspješan menadžment sportskih događaja podrazumijeva odabir prikladne lokacije, osiguravanje adekvatne infrastrukture, upravljanje financijskim aspektima, osiguranje sigurnosti i pružanje kvalitetne usluge gledateljima (Smith i sur., 2018). Rad L. 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 imaju ključnu ulogu u razvoju hrvatskog sporta. Financijskom podrškom sportski klubovi mogu unaprijediti infrastrukturu, osigurati kvalitetne trenere i stručnjake te pružiti potrebne resurse za razvoj talenata. Također, ulaganja 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 stalna 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 podrazumijeva planiranje, primjenu, 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 otkriti različite faze sportskog razvoja, pružiti prilagođene treninge i podršku sportašima u svakoj fazi te neprekidno pratiti njihov napredak. De Bosscher i sur. (2015) također naglašavaju važnost upravljanja kvalitetom sportskih programa i treninga te stalnog 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 podrazumijeva integrirane strategije i koherentan pristup upravljanju zapošljavanjem te nastoji postići konkurentsku prednost kroz visokopredanu i sposobnu radnu snagu, koristeći niz planiranja ljudskih resursa, politika i praksi koje provode upravljanje ljudima, podrazumijevajući zapošljavanje, odabir, obuku, nagrađivanje i ocjenjivanje (Doherty, 1998; Beardwell i Clayton, 2007; Bloisi, 2007; Dessler, 2008; Khasawneh, 2011; Akingbola, 2013; Armstrong i Taylor, 2014; Aisbett i Hoye, 2015; Weerakoon, 2016). Učinkovito upravljanje talentima i stalan razvoj zaposlenika osiguravaju da sportske organizacije mogu ostvariti svoje ciljeve i ostati konkurentne. Prema Gardner (1999), kako je navedeno u Beech i Chadwick (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, podrazumijevajući osjećaj za vrijeme
4. logičko-matematička inteligencija – sposobnost računanja, kvantificiranja i rješavanja kompleksnih matematičkih operacija

5. prostorna inteligencija – sposobnost mišljenja u trima dimenzijama, stvaranja mentalnih slika, prostornog razmišljanja, umjetničkih vještina i aktivne mašte
6. interpersonalna inteligencija – sposobnost razumijevanja i interakcije s drugima, podrazumijevajući 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 je teorija 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 se vlastitim snagama i dijeleći svoju stručnost. Na taj način ljudi mogu biti cijenjeni zbog svojih darova, a istovremeno uče cijeniti darove drugih.

Planiranje ljudskih resursa primarno podrazumijeva suočavanje s promjenama i nesigurnostima, procjenu i pripremu za pitanja poput regrutacije, selekcije, obuke, orijentacije i nagrađivanja radi 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 tim 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 podatci vezani uz 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. Ti podatci 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 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 svojem poslu, radnoj grupi i radnom mjestu, smanjujući stres i anksioznost koje može izazvati uvođenje u organizaciju.

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

Upravljanje talentima u sportskim organizacijama podrazumijeva otkrivanje, regrutaciju, razvoj i zadržavanje ključnih talenata. Otkrivanje 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 je zaposlenika ključan aspekt upravljanja talentima. U sportskim organizacijama to podrazumijeva kontinuiranu obuku i razvoj vještina sportaša i trenera kako bi se poboljšale njihove performanse. Taj proces može uključivati tehničku obuku, fizičku pripremu, mentalni trening i taktičku edukaciju. Osim toga, razvoj zaposlenika podrazumijeva i karijerno savjetovanje, mentorstvo i planiranje nasljedstva kako bi se osigurala dugoročna održivost organizacije (Cunningham, 2007). Zadržavanje je talenata također kritično za uspjeh sportskih organizacija. To podrazumijeva stvaranje pozitivnog radnog okruženja, pružanje konkurentnih kompenzacijskih paketa i razvoj programa za profesionalan 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, te neformalne programe obuke i stalan profesionalni razvoj (Hoye i sur., 2018). Formalno obrazovanje sportskih menadžera obuhvaća širok spektar tema, podrazumijevajući upravljanje ljudskim resursima, financijski menadžment, marketing, pravo u sportu i organizacijsko ponašanje. Ti programi pružaju menadžerima temeljne teorijske i praktične vještine potrebne za upravljanje kompleksnim sportskim organizacijama (Pedersen i Thibault, 2014). Neformalna edukacija i stalan profesionalni razvoj također su ključni za uspjeh

sportskih menadžera. To podrazumijeva radionice, seminare, konferencije i *online* tečajeve koji omogućuju menadžerima da ostanu u tijeku s najnovijim trendovima i praksama u sportskom menadžmentu. Stalno 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 ključan 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 različite 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 obilježjima posla koja podrazumijevaju zahtjeve za raznovrsnim vještinama, važnost i sličnost radnih zadataka, autonomiju u izvršavanju te povratne informacije. Također, organizacijske odrednice bitno 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 ispunjavanje 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, učinkovitosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke.

Motivacija pospješuje razvoj vještina i kompetencija te ima i izravne i neizravne učinke, unaprjeđujući radni učinak, produktivnost i učinkovitost. Kroz povijest razvile su se 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. Interkulturene kompetencije

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

Ovaj dio rada posvećen je pojmu interkulturene kompetencije jer ona predstavlja cilj korelacije sa spremnošću na promjene. Teorija je interkulturene kompetencije široka i raznolika te će se u daljnjem tekstu pružiti izabrane definicije kako bi se ta teorija suzila te se olakšala daljnja interpretacija. Pojam interkulturene kompetencije povezan je s menadžerima sportskih organizacija jer su oni krajnja ciljna 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 relativno je nov pojam te je od ključne važnosti osigurati razumijevanje temeljeno na Armenakisovim radovima koji se smatra začetnikom tog 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 međukulturni 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 interkulturene kompetencije i osjetljivosti. Neizravni kontakti postaju mogući zahvaljujući tehnologijama poput interneta, e-pošte, slanja poruka te videopoziva. 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 interkulturene komunikacije prilično je mlado i još se uvijek razvija. Zbog toga mnogi važni problemi ostaju neriješeni, podrazumijevajući i najosnovnije pitanje od svih: Koje su sposobnosti potrebne, uz jezik, za uspješan međukulturni 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, višekulturalizam, dvojezičnost, višejezičnost, plurilingvizam, komunikacijska kompetencija, interkulturalna prilagodba, interkulturalna svijest, interkulturalna komunikacija, kulturalna kompetencija, kulturalna 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 (komunikacijska) kompetencija najčešće je korištena nomenklatura koja dobiva sve veći značaj. Taj se pojam lijepo nadovezuje na srodni koncept koji se već dugi niz godina široko koristi među podučavateljima jezika – komunikacijska kompetencija.

Prema Fantini (2009), svi pojedinci posjeduju izvornu komunikacijsku kompetenciju te tijekom interkulturalnog kontakta susreću komunikacijsku kompetenciju svojeg sugovornika. Pojedinci koji odluče razviti drugu komunikacijsku kompetenciju, tj. onu svojih sugovornika, razvijaju interkulturalnu komunikacijsku kompetenciju. Ta nova kompetencija – interkulturalna komunikacijska kompetencija (ili interkulturalna kompetencija, skraćeno) – priznaje sposobnosti pojedinca u njegovoj ili njezinoj komunikacijskoj kompetenciji i razvoj komunikacijske kompetencije sugovornika, a osim toga, priznaje i nove uvide koji su mogući samo kada se uspoređuju i kontrastiraju obje kompetencije. Posjedovanje obje komunikacijskih kompetencija, 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 jest postati svjestan što kultura znači. Svjesnost o interkulturalnim razlikama ne samo da je korisna već je i neophodna u današnjem poslovnom okruženju. Kultura društva ili društvene skupine jedinstvena je kombinacija duhovnih, materijalnih, intelektualnih i emocionalnih obilježja. Ona podrazumijeva 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 pozornost 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, 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 jest 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. Ti obrasci, 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 njezine 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 je kulturu definirao kao „karakterističan način na koji kulturna grupa percipira čovjekom stvoreni dio svoje okoline“. Subjektivna kultura podrazumijeva 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, podrazumijevajući 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 bitan 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 tomu što su mnogi žalili zbog izazova definiranja kulture i pokušaja obuhvaćanja što više njezinih različitih aspekata, i dalje se priznaje da je kultura značajan čimbenik koji utječe na upravljanje višenacionalnim 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 normativan 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 – to 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 interkulturalnog 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 otkrio tri kategorije organizacija prema tomu 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 među skupinama 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 neki su primjeri tih napora. Međutim, fokus pluralizma nije na kvaliteti profesionalnih odnosa među članovima različitih skupina, već na kvantiteti većinskih nasuprot manjinskim skupinama. U toj vrsti organizacije asimilacija se također koristi za usklađivanje kulturnih razlika, međutim ako se većinska skupina protivi ili se osjeća povrijeđeno zbog aktivnosti 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 različite 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	Monokulturna	Prijelazna	Interkulturna
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 smanjene su, ali i dalje prisutne; traži se prilagodba i tolerancija za manjine; reificiraju se identiteti određenih grupa	predrasude i diskriminacija stalno se javno suočavaju i negativno sankcioniraju; alternativne norme javno su 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 se tehnologija prilagođava raznolikim potrebama i stilovima; integrirani su radni timovi cijereni
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	interkulturni tim lidera; vrijednost različitih stilova donošenja odluka
Neformalni odnosi	isključivi; komunikacija unutar rasnih i rodni 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 rodni linija
Upravljanje granicama	tradicionalna podjela rada; nema vanjskog socijaliziranja s raznolikim ljudima	reagirane na promjene demografije tržišta, klijenata, dobavljača i članova; reagiranje na proturječnosti i sukobe	traženje manjinskih dobavljača tržišta; zalaganje za nove vanjske i kulturne politike; globalni fokus
Interes za promjenom?	nema ga, osim ako je prisutan zbog preživljavanja; nizak otvoreni sukob	traženje društvene prihvatljivosti; puna uporaba resursa; prilagodba vanjskoj	jednakost i pravda; vjera u potencijalni rast; osnaživanje i organizacijsko

Slika 4. Organizacijske faze interkulturalizma

Izvor: Autorova izrada prema DeSensi (1994)

2.2.2. Definicija interkulturene kompetencije

Što točno predstavljaju interkulturene kompetencije i kako se te kompetencije mogu razviti? Postoji mnogo različitih definicija interkulturenih kompetencija. UNESCO je u svojoj publikaciji iz 2013. godine naslovljenoj „Međukulturalne kompetencije: Konceptualni i operativni okvir“ ispitao neke teme koje se pojavljuju u literaturi o interkulturenim kompetencijama iz različitih dijelova svijeta. Na temelju te publikacije definicija interkulturenih 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 interkulturena kompetencija pojedinca povezuje s nužnim znanjima, vještinama i ponašanjima u susretu s drugim kulturama, istraživanja pokazuju da ne postoji jedinstvena definicija interkulturene kompetencije. Kako je već navedeno, istraživanja pokazuju da su specifični pojmovi interkulturene kompetencije još uvijek predmet rasprava među teoretičarima i istraživačima. Prema Fantini (2006), navedeno u Piršl i sur. (2016:153), interkulturena 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 interkulturenim situacijama temelji se na specifičnim stavovima, interkulturenom znanju te vještinama. On razlikuje četiri dimenzije interkulturene kompetencije, a to su: stavovi, interkulturena 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), a svaka od navedenih dimenzija ima važnu ulogu u oblikovanju pojedinca i zahtijeva stalno 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 podrazumijevaju 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 kulturalnih svjetova, a interkulturalne sposobnosti naglašavaju što osoba može učiniti kako bi bila učinkovita u interkulturalnim interakcijama. Primjeri podrazumijevaju pokazivanje znanja o drugim kulturama i zemljama, metakognitivnu, motivacijsku te ponašajnu kulturalnu inteligenciju, jezične vještine, socijalnu fleksibilnost, prilagodljivost u komunikaciji te kulturalno 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 kulturalno osjetljivog međudjelovanja s pripadnicima drugih kultura. Iako je ovdje riječ o uspješnosti komunikacije, ona se promatra iz perspektive kulturalno osjetljivog međudjelovanja što, za razliku od prethodne definicije, podrazumijeva perspektivu svih sudionika interkulturalne komunikacije. Dakle, postizanje kulturalno osjetljivog međudjelovanja može se shvatiti kao komponenta osobnog rasta.

S obzirom na određenje samog pojma kompetencije, većina autora, kako je i navedeno, interkulturalnu kompetenciju promatra kao kombinaciju znanja, stavova i vještina te ta kompetencija primjetna 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 se učinkovito koristi skupom znanja, vještina i osobnih osobina za uspješnu suradnju s ljudima iz različitih nacionalnih i kulturnih pozadina u zemlji, ali i u inozemstvu. Spitzberg i Chagnon (2009), navedeno u Arasaratnam-Smith (2016), definiraju interkulturalnu kompetenciju kao prikladno i učinkovito upravljanje interakcijom među ljudima koji, u određenoj mjeri, predstavljaju različite ili divergentne afektivne, kognitivne i ponašajne orijentacije prema svijetu. Ta 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 kontekstnih 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 toj 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 ima 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 podrazumijeva 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 svojeg rada te se, ako je moguće, koristi prednostima interkulturalnih sinergija.

Bolten (1988) ističe da su razumijevanje kulture i jezika druge osobe, empatija, fleksibilnost, relativizacija osobnih ograničenja i tolerancija na nesigurnost bitni elementi interkulture 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 interkulture učinkovitosti sastoji se od triju komponenti: komunikacijskog ponašanja, kulture empatije i komunikacijske kompetencije. Kulturna empatija podrazumijeva toleranciju, empatiju za druge kulture, razumijevanje različitih načina rada i svijest o kulturnim razlikama. Za Dirksa (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 interkulture 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. To razumijevanje mora biti integrirano u mislima, emocijama i ponašanju osobe koja se snalazi u interkulturalnoj situaciji.

Knapp-Potthoff (1997) ističe da je glavna komponenta interkulture 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 jest sposobnost prilagođavanja ponašanja postojećim normama

unutar određenog okruženja i učinkovitost takvog ponašanja u postizanju željenih ciljeva. Dakle, interkulturalna se kompetencija svodi na ostavljanje dobrog dojma pred drugim ljudima. Opitz (1997) smatra da interkulturalna komunikacija zahtijeva interkulturalnu kompetenciju. Potrebne vještine podrazumijevaju upravljanje sociokulturalnim, 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 su tog područja: 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 otkrili 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 se kvantitativnim metodama za otkrivanje i evaluaciju tih karakteristika. Međunarodni časopis za međukulturalne odnose objavio je posebno izdanje o istraživanju interkulturalne komunikacijske kompetencije 1980-ih godina, a daljnja su istraživanja 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 Cupach i Imahori. Osnivanjem Međunarodne akademije za interkulturalna istraživanja 1997. godine dodatno je potaknut napredak u tom području, a istraživanja iz 1990-ih godina značajno su doprinijela napretku u 2000-ima. Objava posebnog izdanja o interkulturalnoj kompetenciji u Međunarodnom časopisu za međukulturalne odnose upućuje na to da interkulturalna kompetencija ostaje tema od interesa za istraživače u komunikaciji i drugim područjima.

2.2.2.1. *Interkulturno učenje*

Literatura pokazuje da je interkulturna kompetencija djelomično naslijeđena, a djelomično stečena učenjem. Nekoliko naslijeđenih osobina ličnosti, kao što su empatija, otvorenost i emocionalna stabilnost, doprinose izraženijoj interkulturnoj 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). Interkulturna se kompetencija može steći i učenjem, prolazeći kroz spoznaju utjecaja kulturnih razlika, kritičku refleksiju te praktično iskustvo (Bartol-Radić, 2006; Hofstede, 1994; Kiechl, 1997). Navedeni se proces naziva interkulturno učenje i nije ograničeno samo na interkulturne kontekste. Znanstvenici su, općenito, istog mišljenja da iskustvo u interkulturnim situacijama ima važnu ulogu u interkulturnom učenju. Prema Funke (1995), navedeno u Bartol-Radić (2006), to iskustvo naziva se interkulturna 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 interkulturnih kompetencija. Interkulturno učenje zahtijeva 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 interkulturne 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 modifikaciju reprezentacije okoline. Reprezentacije osobe o svijetu njihova su mentalna stanja koja podrazumijevaju 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 objema kulturama, vlastitoj i tuđoj (Amado, 1998; navedeno u Bartol-Radić, 2006). Interkulturna kompetencija predstavlja dugoročnu promjenu u znanju (kogniciji), stavovima (emocijama) i vještinama (ponašanju) pojedinca, omogućujući produktivne i pozitivne interakcije s ljudima iz

različitih kultura na domaćoj, ali i na međunarodnoj razini. 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 dokumentirane i objavljene u radovima. Brislin i Yoshida (1994) otkrili 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 ispunjavanju 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 višenacionalnim 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, čimbenikom u interkulturalnom učenju.

2.2.2.2. *Interkulturalna osjetljivost*

Jedna je od ideja koja može pomoći u razvoju interkulturalne kompetencije, kako ju 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 se naziva etnorelativizmom. Bennetov model objašnjava kako se kulturne razlike razumiju i upućuje 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 svoje 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 modela interkulture osjetljivosti jest prijelaz s komunikacijske kompetencije unutar vlastite kulture na komunikacijsku kompetenciju između kultura. Pretpostavlja se da nijedna kultura nema prirodnu adaptivnu strategiju koja podrazumijeva 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. Takva 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. Interkulturena osjetljivost jest sposobnost da se ima složeniji osobni osjećaj različitosti. Razvoj interkulturene 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 interkulturena komunikacijska kompetencija. Empatija, odnosno sposobnost prikladnog ponašanja u različitim situacijama, i metakoordinacija, odnosno „treće kulturne“ situacije koje stvaraju korist iz kulturne raznolikosti, dva su značajna ponašanja interkulturene osjetljivosti. Faze i pozicije razvojnog modela interkulturene 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 – prihvaćanje, adaptacija i integracija – povezane su s etnorelativizmom i bave se problemima povezanim s percepcijom različitih kultura kao različitih okvira za razumijevanje stvarnosti. Napredovanje kroz te 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

personifikaciju i uključivanje vizualne raznolikosti u korporativne publikacije. Nadalje, obrana je faza kulturne percepcije u kojoj ljudi druge kulture doživljavaju 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 tu fazu obrane tako što veličaju svoje nacionalne kulturne korijene i trenutačnu 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. To može rezultirati povratkom pojedinaca i organizacija u etnocentričnu fazu obrane. Rješavanje tog problema zahtijeva uravnoteženo prepoznavanje sličnosti i razlika, omogućujući uvažavanje kulturnih raznolikosti uz istovremeno naglašavanje jedinstva u raznolikosti. Takav pristup može pomoći pojedincima i organizacijama da učinkovitije upravljaju kulturnim razlikama. Prihvaćanje kulturnih razlika omogućava pojedincima da prepoznaju i razumiju druge u složenim, ravnopravnim, ali različitim kontekstima. To prihvaćanje ne podrazumijeva slaganje, ali nije ni etnocentrično. Ljudi u fazi prihvaćanja 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 podrazumijeva proces preuzimanja perspektive ili empatije što znači doživljavanje svijeta kao da pripadate drugoj kulturi. To 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 podrazumijeva proširenje definicije identiteta kako bi obuhvaćala globalnu i domaću raznolikost. Integracija podrazumijeva usklađivanje autentičnog identiteta kako bi se održale 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 višekulturnih radnih timova, radi stvaranja dodatne vrijednosti.

2.2.2.3. Procjena interkulturalnih kompetencija

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

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

Ti su instrumenti obično dostupni uz određeni trošak bilo kojoj organizaciji ili pojedincu zainteresiranom za procjenu interkulturalne 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 otkrivene kao relevantne za područje interkulturalne kompetencije.

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

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

- 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 podrazumijevaju 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, engl. Intercultural Competence Assessment) jedna je od najistaknutijih nedavno razvijenih studija u području interkulturalne kompetencije. Taj projekt, koji je zapravo zbirka instrumenata za procjenu namijenjenih mjerenju interkulturalnih kompetencija i sposobnosti, sponzorira i financira Leonardo program 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 kulturalne 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: tolerancije na dvosmislenost, fleksibilnosti u ponašanju, komunikacijske osviještenosti, otkrivanja znanja, poštovanja različitosti i empatije. U ovom doktorskom radu oslonit ćemo se na pouzdane definicije tih 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 se navode definicije osnovnih kompetencija.

Tolerancija na dvosmislenost definira se kao sposobnost prihvaćanja neizvjesnosti i nedostatka jasnoće te sposobnost konstruktivnog suočavanja s njima. Tolerancija na dvosmislenost ključna

je 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 prijetećima, 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 jest sposobnost prilagodbe vlastitog ponašanja različitim zahtjevima i situacijama. Interkulturalna je kompetencija 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 tomu, osobe s niskom fleksibilnošću često se ponašaju jednolično i ne razmatraju alternativne pristupe. Osobe s visokom fleksibilnošću u ponašanju motivirane su stalno pratiti učinke svojeg ponašanja i prilagođavati ga specifičnim situacijama. One mogu prepoznati diskretne signale i prema njima prilagoditi svoje ponašanje. U interkulturalnim situacijama te 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 podrazumijeva 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. Ti izazovi postaju još izraženiji pri korištenju stranih jezika kada ljudi mogu imati poteškoća s pravilnim izražavanjem ili objašnjavanjem 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 podrazumijeva 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 trenutačne 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.

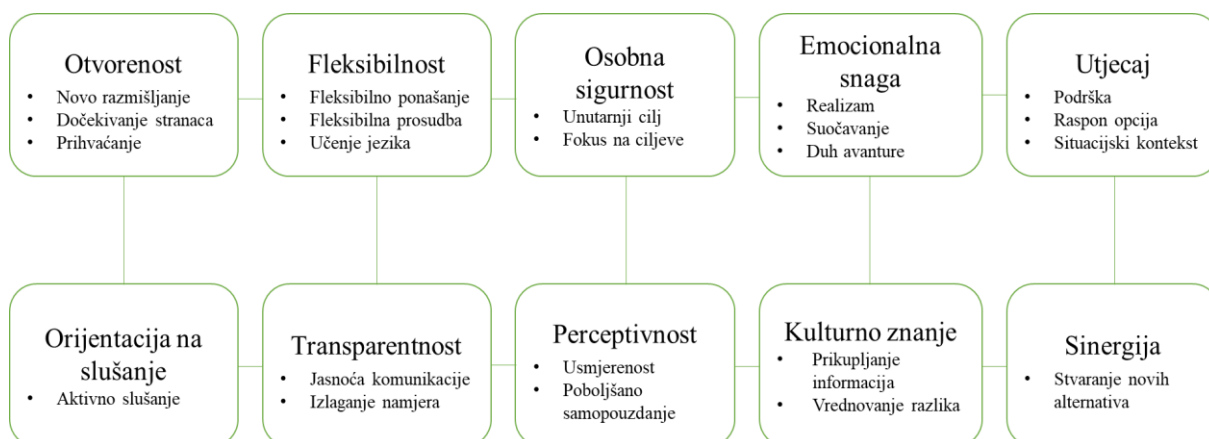
Vještina otkrivanja znanja definirana je kao sposobnost stjecanja novih spoznaja o kulturi i kulturnim praksama te sposobnost djelovanja koristeći to znanje, stavove i vještine u uvjetima stvarne komunikacije i interakcije u stvarnom vremenu. Otkrivanje je znanja ključno u interakciji s ljudima iz različitih 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 temeljnim 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 se trebaju koristiti vještinama poput postavljanja pitanja i tumačenja dokumenata kako bi iznjedrili pojmove i vrijednosti, otkrili značajne referencije 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 spreman 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 podrazumijeva razumijevanje kako drugi izgledaju iz perspektive nekoga tko nije iz njihove kulture što je ključno za uspješnu komunikaciju i postizanje zajedničkih ciljeva. Komunikacija često podrazumijeva 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 podrazumijeva odustajanje od vlastitih pretpostavki i traženje novih znanja od drugih, dok znanje i vještine podrazumijevaju kritičku procjenu logike sustava uvjerenja, vrijednosti i ponašanja. Ponašanje podrazumijeva aktivno

traženje perspektiva i procjena drugih te njihovo uspoređivanje s dominantnim pogledima u vlastitu 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 interkulturnu komunikaciju jer podrazumijeva 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 interkulturnu 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 podrazumijeva specifične komponente (slika 6.). Taj okvir pruža vrijedne informacije iz stvarnog poslovanja svijeta kako bi se olakšala konceptualizacija interkulture kompetencije. Tvrtka navodi da su navedene kompetencije rezultat različitih područja istraživanja te da su konsolidirane u jednu cjelinu interkulturenog znanja.



Slika 6. Okvir interkulture kompetencije tvrtke World – Work

Izvor: Autorova izrada 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
- ciljna publika – tko će biti ispitan
- 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, podrazumijevajući i procjenu izvedbe, učenje kroz postignuće i procjenu ishoda, danas omogućava postizanje i održavanje visoke kvalitete evaluacije. Prema Deardorff (2009), procjena interkulture kompetencije izazovan je zadatak koji zahtijeva pozornu provedbu. Proces podrazumijeva definiranje interkulture 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 interkulture kompetencije te pokazatelja koji označavaju tu kompetenciju. Procjena je od ključne važnosti za učenje i razvoj, a njezin uspjeh ovisi o pozornom postavljanju temelja za značajnu i učinkovitu procjenu.

Najvažniji doprinos konceptualnom napretku interkulture kompetencije proizlazi iz Klempove analize integracije kompetencija. Prema Klempu (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, interkulture 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 interkulture 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 interkulture kompetencije proizlaze iz koncepta funkcionalno sličnih ciljeva ponašanja koji se ocjenjuju prema vanjskim referentnim kriterijima. Tim modelom naglasak bi se premjestio s otkrivanja poželjnih osobina pojedinca, često bez razlikovanja između generičkih i specifičnih razina, na povezivanje tih osobina sa željenom izvedbom. Umjesto toga, analiza vještog interkulturnog ponašanja uključivala bi zaključivanje kombinacije komplementarnih sposobnosti koje međusobno olakšavaju, jačaju i unapređuju jedna drugu u postizanju željenih rezultata. To bi potpuno preokrenulo tradicionalno razmišljanje o interkulturnoj kompetenciji i dovelo do značajnog poboljšanja njezina razumijevanja i primjene u praksi. Odabir i obuka za interkulturni rad mogli bi se promijeniti zahvaljujući korisnosti takvog promišljanja o koncepciji interkulture kompetencije.

2.3. Razumijevanje interkulture kompetencije u sportskim organizacijama

S obzirom na sve izraženije društvene razlike, ljudi nastoje očuvati i unaprijediti svoj identitet i društveni status. Ta 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. To dovodi do povećanih komunikacijskih prepreka i zahtijeva veću razinu interkulturnih kompetencija osoba na vodećim pozicijama.

U sportskim organizacijama interkulturalna kompetencija ima 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 tim 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 podrazumijeva 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 je element razumijevanje i poštivanje drugih kultura. To podrazumijeva učenje o različitim kulturnim običajima, vrijednostima i komunikacijskim stilovima te prilagođavanje vlastitog ponašanja kako bi se izbjegli nesporazumi. Treći je element razvoj vještina interkulturalne komunikacije. To podrazumijeva 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 je element 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 podrazumijeva 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* pišu o dvama mogućim pristupima u trenucima kad se suočimo s potrebom ili željom za učenjem 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 različitih 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
- empatiju
- toleriranje nejasnoća
- promatranje izvan granica
- prepoznavanje vlastitih kulturnih predrasuda
- biti fleksibilan
- slanje jasnih poruka
- preuzimanje rizika
- povećanje kulturne osjetljivosti
- bavljenje pojedincima.

Razvijanje interkulture 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 interkulturnih 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 jest 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 pripremljenosti. 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 može se 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 relativno je nov koncept u organizacijskom kontekstu koji su u posljednja dva desetljeća intenzivno istraživali znanstvenici iz područja menadžmenta i ljudskih odnosa. Neki su istaknuti istraživači koji su svojim radom doprinijeli tom području: 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 u 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 stalnog 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, podrazumijevajući rad, ljude, strukturu i kulturu, ostanu usklađeni.

Soparnot (2010), navedeno u Vallejao-Garcia (2012), definira koncept spremnosti na promjene kao sposobnost organizacije da stalno proizvodi različite skladne odgovore na evolucije okruženja te da učinkovito provede prijelaz uzrokovan takvim aspektima unutar organizacije. Za Weinera (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 podrazumijeva 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 triju faza. Prvo odmrzavanje, što podrazumijeva narušavanje ravnoteže snaga koje održavaju trenutačnu 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 podrazumijeva 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 izazovan je 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 svojem 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 preuvjeta 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 na to 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, podrazumijevajući 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 konceptualan je okvir koji se koristi za procjenu i poboljšanje pripremljenosti organizacije za promjene. On ocjenjuje različite čimbenike koji utječu na sposobnost organizacije da uspješno provedi promjene, bilo da su one strateške, operativne ili kulturne. Model spremnosti pomaže otkriti snage i slabosti u trenutačnom stanju organizacije te vodi razvoj strategija za poboljšanje spremnosti na promjene.

Ključne komponente modela spremnosti obično podrazumijevaju 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 podrazumijevaju i 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 engl. 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 otkrivanje 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 ostvari to ponašanje koje je pod utjecajem stavova, subjektivnih normi i percipirane kontrole ponašanja. Ta teorija pomaže u razumijevanju spremnosti i otpora zaposlenika prema promjenama. Socijalno-kognitivna teorija, koju je razvio Albert Bandura, 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 koji predlažu Armenakis, Harris i Mossholder.

2.4.1.1. Model spremnosti na promjene prema Armenakisu, Harrisu i Mossholderu

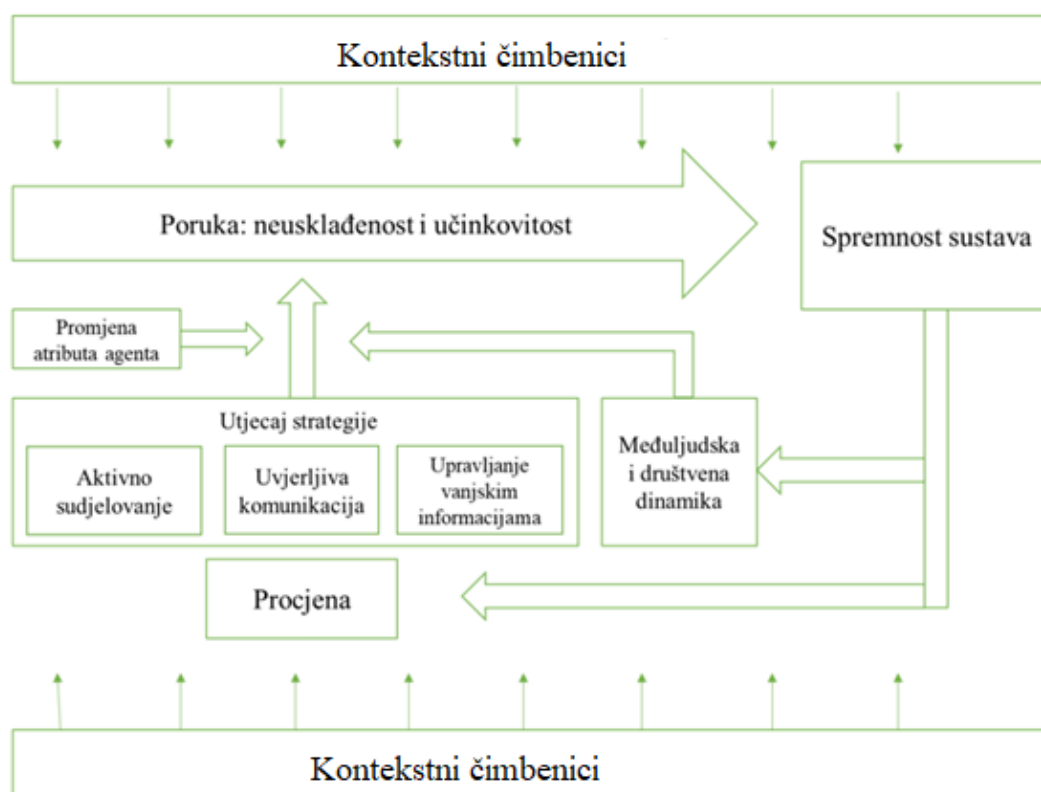
Prema navedenim autorima, primaran mehanizam za stvaranje spremnosti na promjene među članovima organizacije jest poruka o promjeni. Općenito, poruka o spremnosti trebala bi uključivati potrebu za promjenom, odnosno razliku između željenog krajnjeg stanja (koje mora

biti prikladno za organizaciju) i trenutačnog 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 kontekstnim čimbenicima poput povećane konkurencije, promjena u vladinim propisima i depresivnih ekonomskih uvjeta. Također, poruka bi trebala komunicirati gdje se organizacija trenutačno 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 podrazumijeva 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. To 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 je interpretacija poruke ključna, a utjecaj bilo koje poruke koju stvara pokretač promjene oblikuje se tom 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, teorija društvene diferencijacije i teorija društvenih odnosa. Teorija individualnih razlika sugerira da se individualni odgovori mogu razlikovati zbog različitih kognitivnih struktura, a teorija društvene diferencijacije sugerira da je odgovor na utjecaj određen kulturnim ili supkulturnim članstvom. Teorija društvenih odnosa sugerira da odgovori na utjecaj ovise o mreži odnosa koje pojedinci imaju, posebice o utjecaju lidera mišljenja.

Pokretač promjene može utjecati na spremnost članova organizacije za promjenu primjenom dviju strategija: uvjerljive komunikacije (usmene i pisane), aktivnog sudjelovanja i upravljanja vanjskim izvorima informacija. Uvjerljiva je komunikacija primarno izvor eksplicitnih informacija o razlici i učinkovitosti, a aktivno sudjelovanje podrazumijeva prilike za članove organizacije da uče kroz vlastite aktivnosti. Uspjeh u malim naporima može stvarati 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 tih 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, ako 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. Podrazumijeva procjenu percipirane razlike i učinkovitosti ciljne skupine. Metodologije podrazumijevaju upitnike, intervjuje i promatranja. Pouzdanost i valjanost važne su, ali procjena može biti namijenjena otkrivanju umjesto potvrđivanju. Pravilno provedene procjene mogu otkriti potrebu za intenziviranjem napora, korištenjem dodatnih strategija i pružanjem uvida za modifikaciju. Na slici 7. prikazan je shematski prikaz modela spremnosti na promjene prema Armenakisu, Harrisu i Mossholderu.



Slika 7. Shematski prikaz modela spremnosti na promjene

Izvor: Autorova izrada prema Armenakisu, Harrisu i Mossholderu (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. Mnogi 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 njihovom analizom otkrivati zajedničke teme i važne komponente koje doprinose sveobuhvatnom razumijevanju interkulturalne kompetencije. Pojedine su kompetencije uključene i u predloženi istraživački model. Sedam je modela predstavljeno sekvencijalno, počevši od najranijih i završavajući s najnovijim kako je navedeno u literaturi.

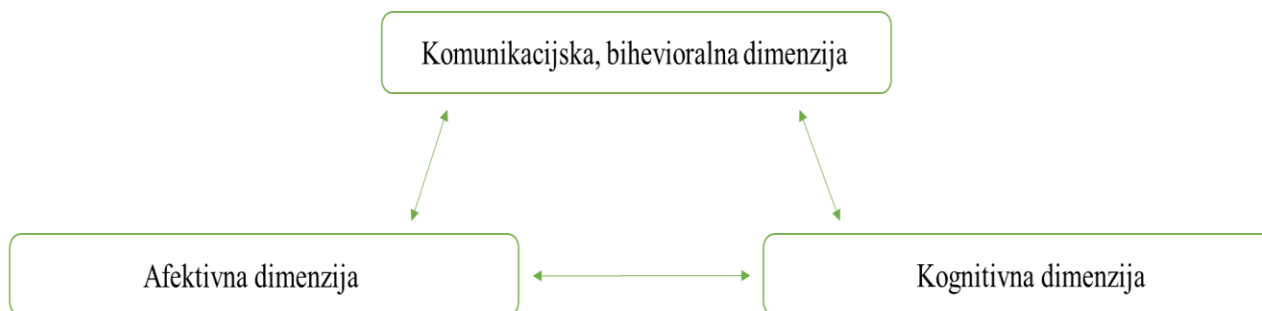
3.1. Modeli interkulturalne kompetencije

3.1.1. Gertsenin model interkulturalne kompetencije

Prvi model koji će se opisati jest model Martine Cardel Gertsen iz 1990. godine. Gertsen svojim istraživanjem integrira teorijske i empirijske nalaze kako bi pružila sveobuhvatno razumijevanje čimbenika koji utječu na uspjeh iseljenika. Gertsen (1990) otkriva tri glavne dimenzije interkulturalne kompetencije: afektivnu, kognitivnu i komunikacijsku. 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 podrazumijevaju 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 tih osobina i interkulturalne kompetencije skromna, djelomice zbog izazova u točnom mjerenju osobnih osobina i njihova 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 jer 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.

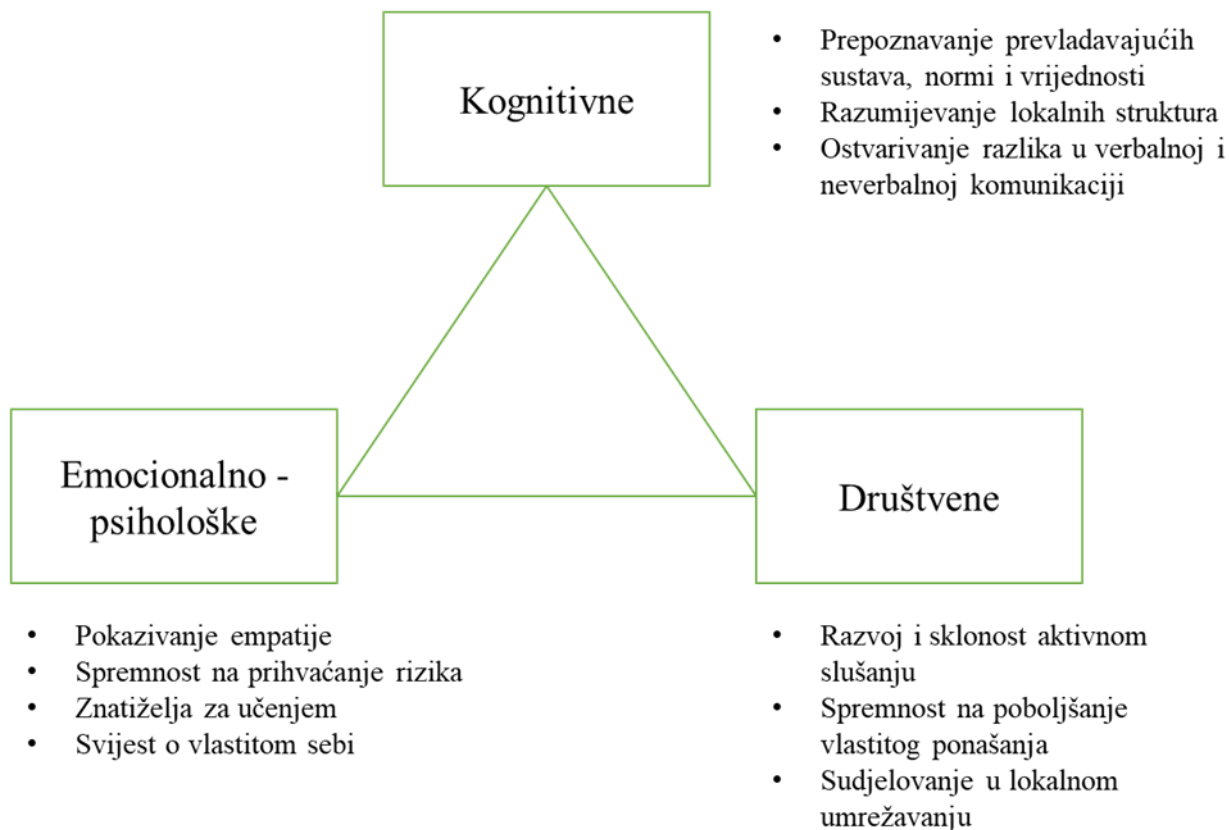


Slika 8. Model interkulture kompetencije

Izvor: autorova izrada prema Gertsen (1990)

3.1.2. Dirksov model interkulture kompetencije za upravljanje u različitim okruženjima

Članak Daniela Dirksa iz 1995. godine bavi se složenostima i potrebama upravljanja kulturnom raznolikošću u višenacionalnim 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 interkulture interakcije uvelike ovisne o individualnim kompetencijama koje dijeli u tri glavne kategorije: kognitivne, emocionalne i psihološke. Kognitivne kompetencije podrazumijevaju 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 vlastitu 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 interkulture radnim okruženjima.



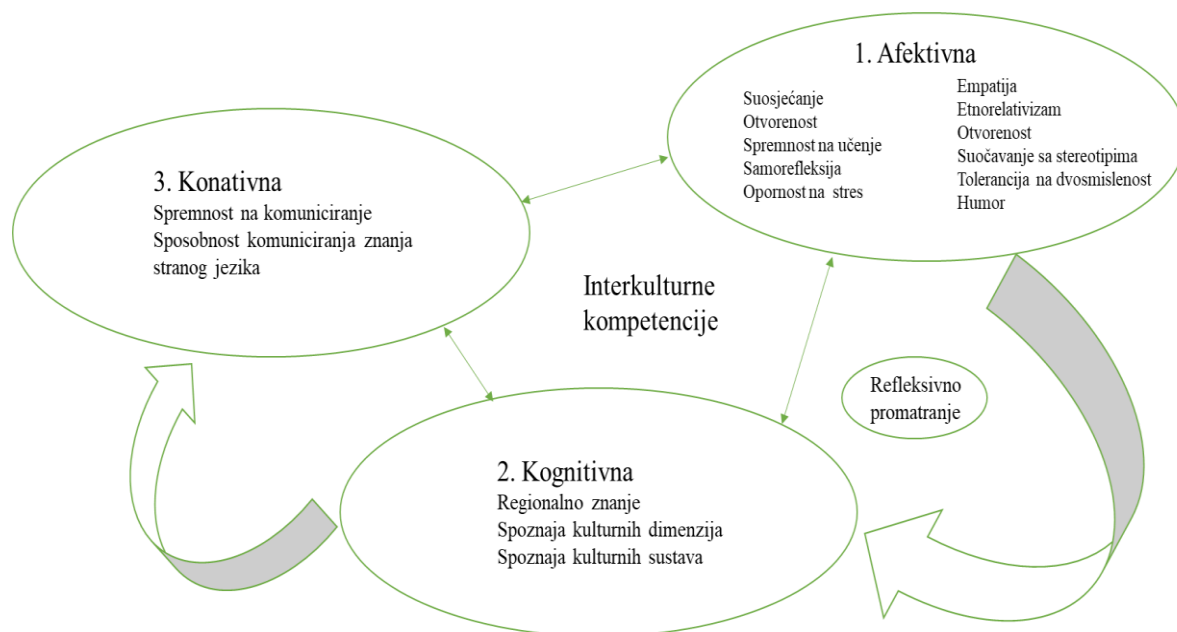
Slika 9. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Dirks (1995)

3.1.3. Barmeyerov model interkulture kompetencije

U svojem djelu Christoph Barmeyer (2000) prikazuje interkulturnu kompetenciju predstavljajući sveobuhvatan okvir koji integrira tri osnovne komponente: emocionalnu, kognitivnu i konativnu kompetenciju. Taj se model odlikuje ranije poznatim teorijskim konstrukcijama, no Barmeyer ih dodatno razrađuje i proširuje kako bi razjasnio njihove veze i različite dimenzije. Tako emocionalna kompetencija ističe ključnu ulogu stavova, osjećaja i vrijednosti u interkulturnim 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, tu

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 aktivnosti, prepoznaje se proaktivan i praktičan aspekt interkulture kompetencije. Ta se dimenzija temelji na djelovanju i naglašava potrebu pojedinca da pretvara emocionalno razumijevanje i kognitivne uvide u konkretno ponašanje. Stavovi konativne kompetencije podrazumijevaju sve aspekte komunikacije: vokabular, govor tijela i sposobnosti umrežavanja. Takav pristup osigurava da se interkulture kompetencije ne promatraju samo kao intelektualna vježba već i kao sveobuhvatna sposobnost koja podrazumijeva emocionalnu osjetljivost, kognitivno razumijevanje i djelotvorne vještine. Barmeyer također uvodi i dodatnu komponentu koju naziva reflektivno promatranje, a koja sugerira da je potrebno sagledati i biti svjestan svih triju kompetencija.

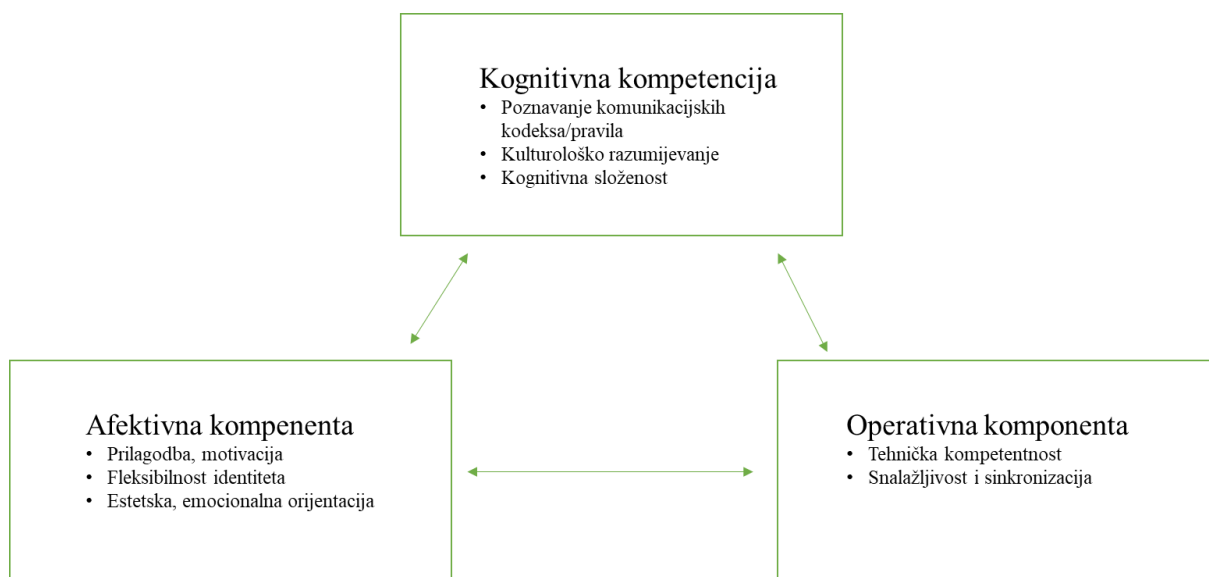


Slika 10. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Barmeyer (2000)

3.1.4. Kimov model interkulturene komunikacijske kompetencije

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

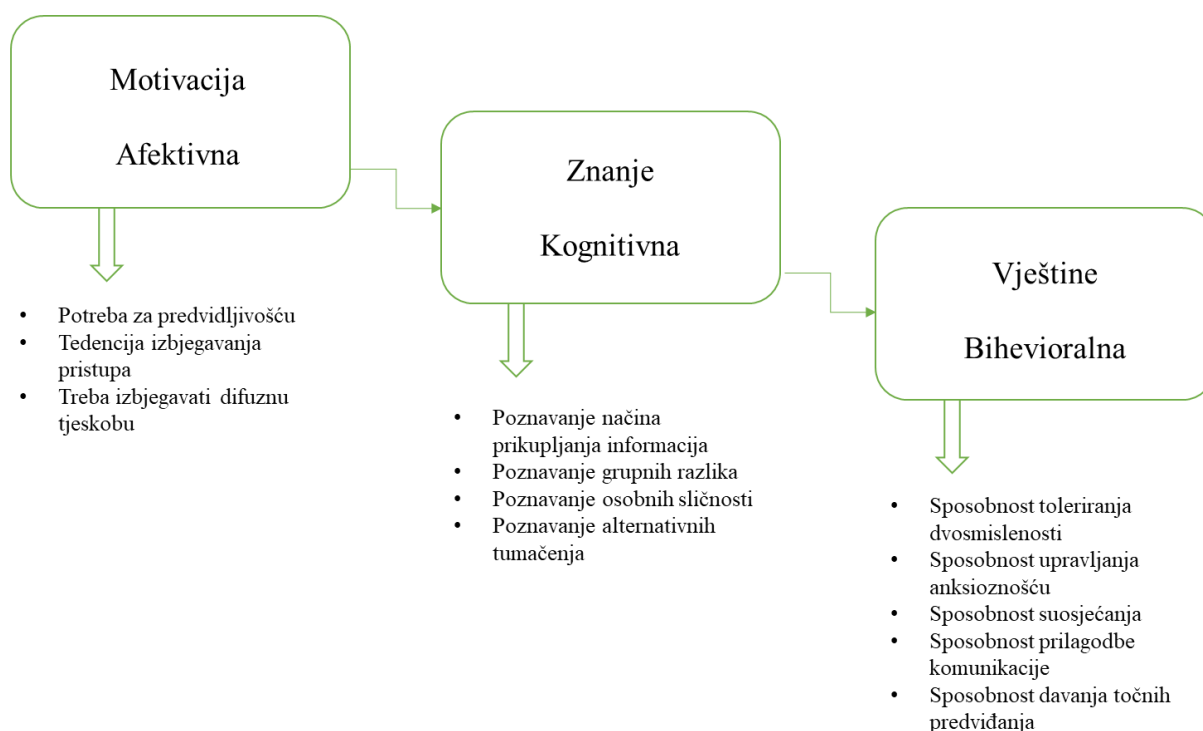


Slika 11. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Kim (2001)

3.1.5. Model interkulture kompetencije prema Gudykunst

Model interkulture kompetencije razvijen na temelju istraživanja koje je proveo Gudykunst (2004) prikazuje sastavnice za učinkovito interkultureno komuniciranje. Prikazuje obrazac s trima komponentama 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 predvidivošću, smanjenjem anksioznosti, održavanjem samokoncepta – uključivanjem u druge kulture zahtijeva stabilniju sliku o sebi kako bi lakše prolazili kroz interkulture interakcije, tendencija pristupa – izbjegavanja; kognitivna dimenzija – znanje podrazumijeva nekoliko važnih aspekata poput svjesnosti i razumijevanja kulturnog okruženja, stjecanja informacija o različitim kulturama, razumijevanja kulturnih razlika i individualnih sličnosti, razmatranja alternativnih interpretacija. Biheavioralno-socijalna dimenzija – vještine podrazumijeva vještine potrebne za uspješne interkulture interakcije. Sastoji se od tolerancije na nesigurnosti, sposobnosti da ostanemo mirni u nesigurnim i dvosmislenim situacijama; upravljanje anksioznošću, empatijom, adaptivna komunikacija.



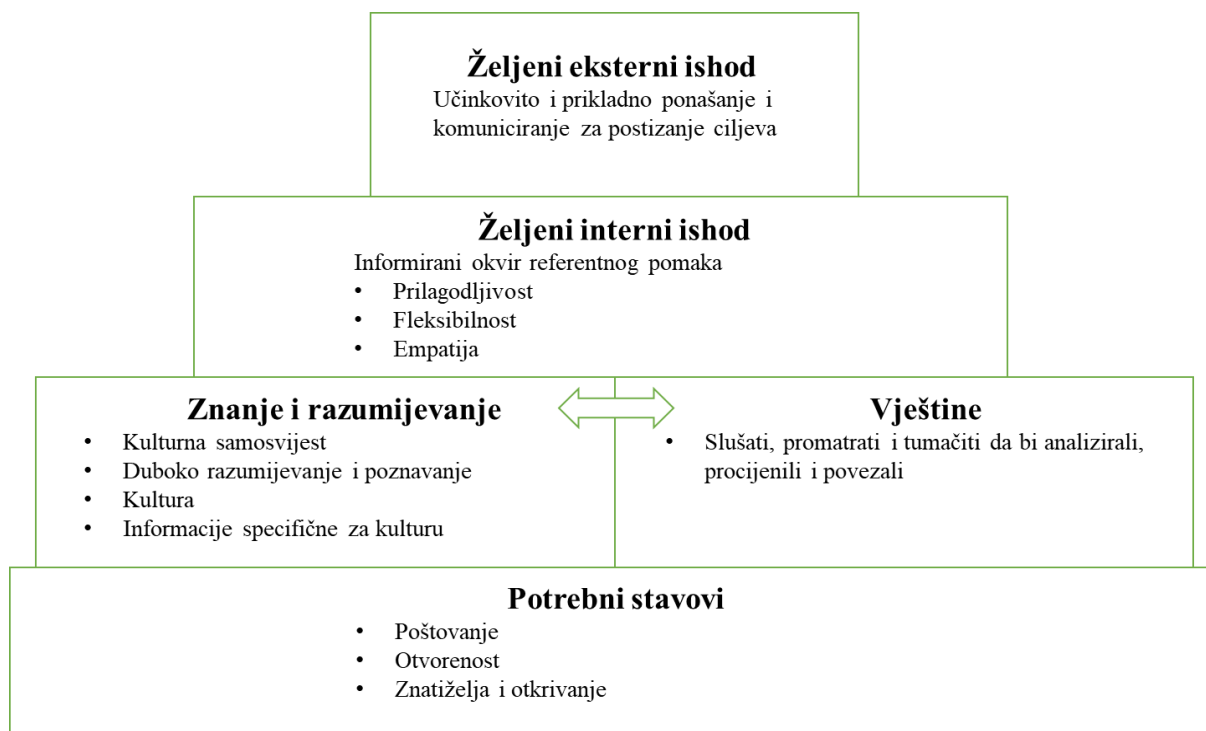
Slika 12. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Gudykunst (2004)

3.1.6. Piramidni model interkulture kompetencije prema Deardorff

Piramidni model interkulture kompetencije koji je razvila Darla K. Deardorff (2006) sastoji se od četiriju razina 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 sociolingvističku svjesnost. Aspekt vještina obuhvaća socijalne sposobnosti poput slušanja, tumačenja i prosudbe ponašanja. Emocionalni aspekt odnosi se na potrebne stavove: poštovanje, znatiželju, poštovanje različitosti, i prihvaćanje nesigurnosti. Deardorff nadilazi ta tri temeljna elementa i povezuje ih sa specifičnim željenim rezultatima unutar istog okvira s dvjema različitim razinama: unutarnjim ishodima, koji podrazumijevaju empatiju, fleksibilnost u stilovima komunikacije i ponašanje kognitivne sposobnosti, i vanjskim ishodima koji sažimaju tri komponente: znanje, vještine i stavove. Ta razrada pruža razumijevanje piramidnog modela interkulture kompetencije

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



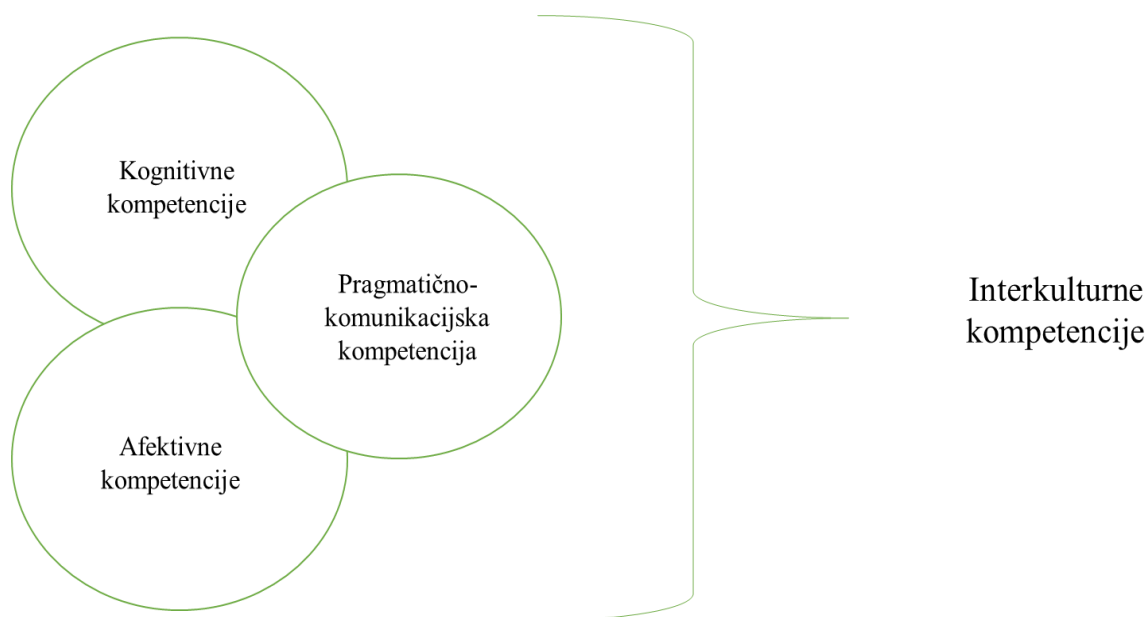
Slika 13. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Deardorff (2006)

3.1.7. Model prema Klein i suradnicima

Klein i sur. (2010) kroz svoje istraživanje navode tri komponente interkulture modela: kognitivnu kompetenciju, koja se odnosi na znanje i razumijevanje drugih kultura te njihovih normi, vrijednosti i praksi koje se razlikuju od vlastitih, afektivnu kompetenciju, koja se usredotočuje na povećanje svijesti pojedinca za interkulture razumijevanjem, a cilj joj je poticanje empatije i emocionalne inteligencije, te pragmatično-komunikacijsku kompetenciju koja se odnosi na komunikacijske vještine što podrazumijeva verbalne i neverbalne sposobnosti. To empirijsko istraživanje provedeno je na 1339 poduzeća koja imaju njemačko-francuski poslovan odnos. Ključni nalazi pokazuju da većina ispitanika naglašava potrebu za interkulture kompetencijom, također većina smatra francusko-njemačke poslovne odnose vrlo dobrima. Također je mnogo poduzeća prijavilo značajne financijske gubitke zbog

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



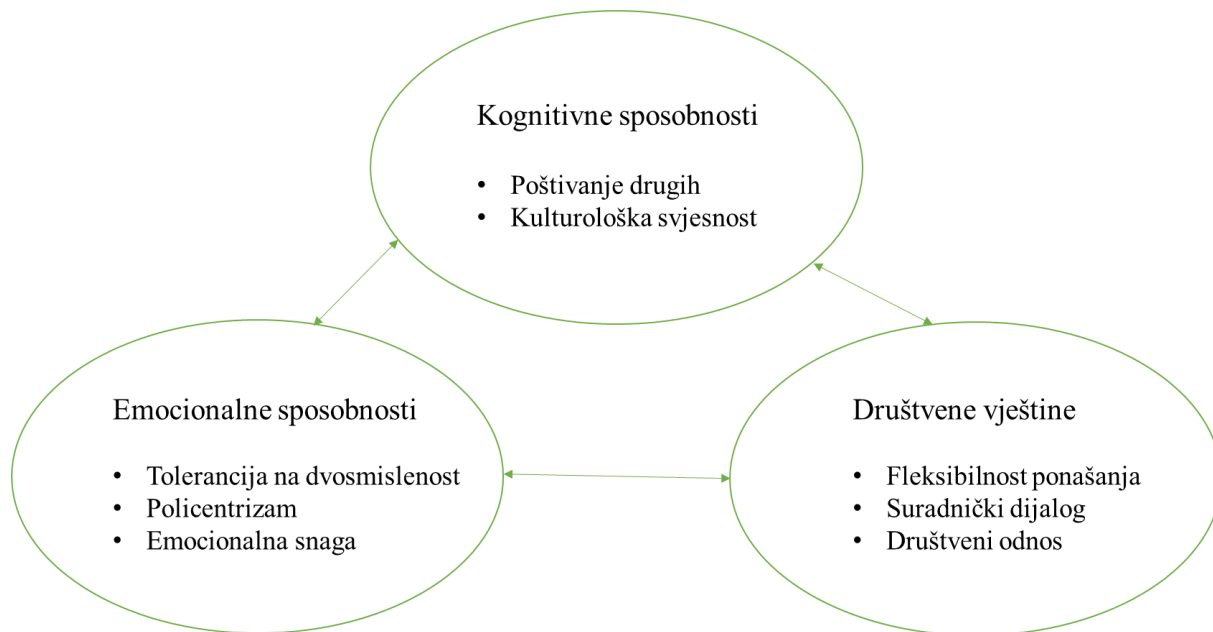
Slika 14. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Klein i sur. (2010)

3.1.8. Vallejo-Garcijin model

Vallejo-Garcia (2012) navodi model koji se sastoji od triju komponenti: kognitivne sposobnosti, emocionalne sposobnosti i društvene vještine. Svaka od navedenih komponenti podijeljena je na elemente. Kognitivne sposobnosti podrazumijevaju poštovanje drugih i kulturološku svjesnost, emocionalne sposobnosti podrazumijevaju toleranciju dvosmislenosti, policentrizam i emocionalnu snagu, a društvene vještine podrazumijevaju 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 interkulturalna kompetencija nije statičan, već dinamičan proces učenja i prilagodbe te zahtijeva ne samo znanje i vještine nego i spremnost i angažiranje s kulturnom raznolikošću.



Slika 15. Model interkulture kompetencije

Izvor: Autorova izrada prema Vallejo-Garciji (2012)

3.2. Komponente interkulture kompetencije

Ovaj se dio doktorskog rada bavi komponentama interkulture 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 komponente. Dakle, u ovom dijelu predstaviti će se sveobuhvatan model koji je djelomice 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 ispitane.

Slika 16. prikazuje konceptualni model za predstavljanje raspodjele kompetencija unutar triju osnovnih komponenti: kognitivne komponente, afektivne i vještina. Svaka će se komponenta, izvedena iz modela i pregleda literature, detaljno opisati u sljedećim poglavljima. Budući da čini temelj za kasniju analizu i ispitivanje, temeljita analiza nastoji pružiti dublje razumijevanje i jasniju percepciju. Svaka komponenta interkulture kompetencije podrazumijeva 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 interkulturnih kompetencija

Izvor: Autorova izrada

3.2.1. Kognitivna komponenta

Pojam „kognicija“ odnosi se na mentalne procese kao što su podražaji i odgovori, podrazumijevajući 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 podrazumijeva 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 podrazumijevaju 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 podrazumijeva 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 primjena kognitivnih kompetencija zahtijeva strateški pristup kroz sustavno planiranje, evaluaciju i razvoj vještina. Organizacije se mogu koristiti različitim metodama poput treninga, radionica usmjerenih na razvoj kritičkog mišljenja i sposobnosti rješavanja problema. Deardorff (2006) naglašava važnost otkrivanja i procjene interkulturalnih kompetencija kao ishod obrazovanja i treninga što znači da organizacije trebaju neprekidno procjenjivati i prilagođavati svoje metode kako bi osigurale razvoj relevantnih kognitivnih kompetencija. Kognitivne kompetencije povezane su sa svjesnim mentalnim procesima pojedinca, odnosno sposobnostima logičkog konceptualiziranja i kategoriziranja ideja i misli, a sukladno tomu određene su četiri elementa kao najutjecajnija unutar te dimenzije: znanje, kulturna samosvijest, razumijevanje prirode kulture, 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 sa stečenim kognitivnim kompetencijama. Adams (2015) ističe da je znanje temeljna kognitivna vještina i odnosi se na zadržavanje specifičnih, diskretnih dijelova informacija poput činjenica i definicija ili metodologija. INCA (engl. Intercultural Competence Assessment) navodi da nije uvijek moguće predvidjeti gdje će se i kako ljudi naći u nepoznatoj situaciji, primjerice dok su u interakciji s osobama iz druge kulture. Zbog toga je važno posjedovati vještine stjecanja novih znanja i integrirati ih 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 pozornim promatranjem. Konceptualno znanje podrazumijeva relacijske reprezentacije osnovnih načela o općem i apstraktnom znanju, dok je implicitno znanje neizravno i podrazumijeva 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 neprekidno 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 svakodnevnom životu, možemo uživati u značajnijim interakcijama s drugima. Jedan od načina na koje možemo definirati kulturnu svjesnost podrazumijeva posjedovanje svjesne sposobnosti promatranja sličnosti i razlika između kulturnih grupa. Goode i Like (2012) kulturnu svjesnost definiraju kao svjesnost, promišljenost i osviještenost o sličnostima i razlikama unutar i između kulturnih grupa. Prema Winkelmanu (2005) kulturna samosvijest podrazumijeva prepoznavanje vlastitih kulturnih utjecaja na vrijednosti, uvjerenja i prosudbe kao i utjecaj koji proizlazi iz profesionalne radne kulture. Maznevski i Chudoba (2000) ističu da 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 pozornost 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 supkulturnim identitetima unutar svake osobe i implikacije koje te interakcije mogu imati. Kulturna je svjesnost osjećaj stalne budnosti prema kulturi i njezinu utjecaju na ljudsko ponašanje. To je sposobnost kontekstne svjesnosti i osjetljivosti na važne značajke interakcije, podrazumijevajući individualne odnose, prava i obveze uloga ljudi te prirodu komunikacijske aktivnosti (Spencer-Oatey i Franklin, 2009). Prema Langeru (2000), empirijska istraživanja pokazala su da svjesnost unaprjeđuje kompetenciju, pamćenje, kreativnost i pozitivan učinak, a istovremeno smanjuje potencijalne pogreške i s njima

povezan stres. Razumijevanje i prihvaćanje različitih kulturnih pozadina ne samo da unaprjeđuje osobne i profesionalne odnose već doprinosi i kreiranju inkluzivnijih organizacija.

3.2.1.3. *Razumijevanje prirode kulture*

Kultura je koncept duboko ukorijenjen u našim svakodnevnim životima, a razumijevanje složenosti kulture vrlo je važno za priznavanje njezina 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 podrazumijeva 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 su određeni aspekti kulture fizički vidljivi, no 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 se nacije neprestano mijenja, uzrokujući promjene koje zahtijevaju određenu prilagodbu i u društvu 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 život te je usko povezan sa socijalizacijom (Hrvatska enciklopedija). U sportskim organizacijama razumijevanje kulture ima važnu ulogu jer 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 uvažavanjem 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 drugih osoba (Scheepers i sur., 2006) služi kao temelj za konceptualizaciju poštovanja. Ta definicija omogućuje primjenu na različite oblike poštovanja, podrazumijevajući 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). Različita su istraživanja pokazala da mnogi zaposlenici žele više poštovanja na radnom mjestu nego što ga trenutačno 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 podrazumijeva stjecanje kritičkog znanja o različitim sustavima te otvorenost prema prihvaćanju ponašanja koja se razlikuju od vlastitih (Prechtel & Davidson-Lund, 2007; Barrett, 2008).

3.2.2. Afektivna komponenta

S obzirom na to 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. Ti zaključci doprinijeli su tomu 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 podrazumijevaju otvorenost prema različitostima, interkulturalna iskustva, suočavanje sa stereotipima te sposobnost razumijevanja osjećaja, iskustava i potreba kulturno različitih

pojedina. Afektivne su kompetencije 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 kompetenciju. 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, podrazumijevajući njezine misli i osjećaje; prihvatanje stavova ili usklađivanje vlastitih reakcija s onima promatrane osobe; intuitivno stavljanje u situaciju druge osobe; zamišljanje kako bismo razmišljali i osjećali se na mjestu druge osobe; osjećanje nelagode pri svjedočenju tuđe patnje te suosjećanje s osobom koja pati.

Podrazumijeva 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 podrazumijeva otvorenost uma i emocionalnu stabilnost. Prema Spencer-Oatey i Franklin (2009), empatija također podrazumijeva interpersonalnu pažljivost, odnosno sklonost usmjeravanju pozornosti na osjetljivost ljudi (npr. status, kompetencija i društveni identitet), očekivanja u ponašanju i ciljeve interakcije. Bennett (1993), kako je navedeno, razvio je model interkulturalne osjetljivosti koji smješta empatiju i pluralizam u etnorelativnu fazu prilagodbe što dovodi do koncepta prihvatanja. Prema Koester i Olebe (1988), navedeno u Matveev (2004), kulturna je empatija

sposobnost ponašanja na sličan način kao drugi jednostavnim pokušajem razumijevanja njihove perspektive svijeta. Kim (1986) također podržava tu definiciju.

Iz prethodnih definicija može se zaključiti da empatija započinje 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 pozornost.

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 se 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 podrazumijeva 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 podrazumijeva 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 suočavanja 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 interakciju 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 Rozkwitalskoj (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 interkulture učinkovitosti u međunarodnom menadžmentu (Rozkwitalska, 2009).

3.2.2.3. *Interkulturalna iskustva*

Osobna iskustva i interakcije s pripadnicima drugih kultura doprinose 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 što preuzmu 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 primjenu interkulturalnih tema (Paige, 1993). Brojna istraživanja upućuju 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 zadatci, 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. Ti 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 je

napomenuto, samo interkulturno iskustvo nije dovoljno za razvoj potpune interkulture kompetencije. Kako bi se postigao stvarni napredak, potrebno je stalno učenje i refleksija o vlastitim iskustvima. Ward i Rana-Deuba (1999) ističu da je kombinacija praktičnog iskustva i teorijskog znanja ključna za razvoj interkulture kompetencije. To podrazumijeva i sposobnost kritičkog promišljanja o vlastitim kulturnim predrasudama i kako one mogu utjecati na interakcije s pripadnicima drugih kultura. Interkulturna iskustva također imaju 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 bitno 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 interkulture kompetencije. Deardorff (2006) tvrdi da otvorenost prema različitostima omogućuje pojedincima da razviju fleksibilniji i prilagodljiviji pristup interkulturnoj komunikaciji. Prema Ruben (1976), poštovanje različitosti u osnovi je sposobnost pokazivanja poštovanja u svakoj situaciji koja podrazumijeva raznolikost. Prechtel 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, podrazumijevajući i vlastite, prije procjene. Ta vještina zahtijeva otvorenost i prihvaćanje kao i sklonost toleriranju ponašanja koja se značajno razlikuju od vlastitih. Također podrazumijeva proces stjecanja znanja. Poštivanje novih ideja podrazumijeva i poštivanje različitosti. Prechtel i Davidson-Lund (2007), u okviru INCA projekta, definiraju interkulturnu 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 netko, kako bi bio interkulturno 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 tu ideju u svojem razvojnom modelu interkulture osjetljivosti, u fazi

etnorelativističkog prihvaćanja, gdje pojedinac prihvaća i poštuje kulturnu raznolikost drugih. Prema Reich (2006), otvorenost prema različitostima podrazumijeva 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 tim, i za potrebe ovog istraživanja, otvorenost prema različitostima temelji se na ideji da odnos prema ljudima s dostojanstvom i vrijednošću podrazumijeva prihvaćanje njih onakvima kakvi jesu i cijenjenje njihovih razlika.

3.2.3. Vještine

Prema Earley i Ang (2003), navedeno u Leung i sur. (2014), interkulturene sposobnosti naglašavaju što osoba može učiniti kako bi bila učinkovita u interkulturalnim interakcijama. Vještine su sposobnosti koje omogućuju pojedincu da djelotvorno ispunjava zadatke i odgovornosti u različitim kontekstima. One imaju važnu ulogu u osobnom razvoju, profesionalnom uspjehu i društvenim interakcijama. Vještine obuhvaćaju tehničke sposobnosti, ali i interpersonalne kompetencije pri čemu obje dimenzije imaju 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. Köhlmann 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 povrijeđivanja 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 se 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, zbog čega prilagodljivost ima važnu ulogu za svakog pojedinca. Sushil (1997) navodi da je prilagodljivost povezana s različitim vezama ovisno o situaciji. Prilagodljivost okolini, pozitivan odgovor na promjene, otvorenost u razmišljanju i svestrano djelovanje neke su veze 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 pritom ustaljenu radnu rutinu, cijela organizacija može učinkovito reagirati i upravljati različitim promjenama. Teece i sur (1997), Eisenhardt i Martin (2000) te 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 se znanjem, vještinama i ponašanjem svojih zaposlenika na optimalan način.

3.2.3.2. *Komunikacijske vještine*

Komunikacijska vještina smatra se još i društvenom vještinom jer podrazumijeva 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 složen mehanizam, a kada se u to uključe strani jezici, vrijednosti i običaji, nastaje interkulturalna komunikacija. Interkulturalna komunikacija zahtijeva poznavanje jezika i kulturnih konteksta te sposobnost prilagodbe različitim normama i praksama koje određuju različite kulturne zajednice. Iako nema jamstva da će sudionici komunikacijskog procesa uvijek poštovati razlike, temeljni kriterij uspješne komunikacije jest da se ljudi trude razumjeti namjere drugih na nepristran 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 zahtijeva 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 podrazumijeva komunikaciju (Puhl i sur., 2008). Korištenjem snažnih komunikacijskih vještina grade se snažni podržavajući odnosi koji 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 interkulturnog pothvata.

3.2.3.3. *Aktivno slušanje*

Aktivno slušanje kao kompetencija ima 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) i Schwartz (2004) ističu da 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, može se 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 jer to od njih zahtijeva 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 univerzalna je 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) te Wan & Chew (2013) navode da odnosi koje pojedinci njeguju s bitnim osobama imaju važnu ulogu u oblikovanju njihova samorazumijevanja što ne doprinosi samo osobnom znanju o vlastitom identitetu već su bitni za povezivanje pojedinca sa 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) te Tam i Lee (2010) ističu da obitelj često ima središnju 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 s uspostavljanjem 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 različite zaposlenike koji često imaju različite poglede i očekivanja u vezi s obavljanjem 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 podijeliti u tri glavna pristupa ovisno o prirodi istraživanja: kvalitativni pristup, kvantitativni pristup i kombinacija obaju. Ti 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, podrazumijevajući način kreiranja upitnika, definiranje uzorka te proces prikupljanja podataka. Kreiranje upitnika podrazumijeva pozornu 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 u cilju unaprjeđenja razumijevanja i primjene interkulturalnih kompetencija u sportskom menadžmentu. Te preporuke doprinijet će daljnjem razvoju znanstvenog polja te unaprjeđenju praktičnih primjena u sportskim organizacijama.

4.1. Instrument i proces prikupljanja podataka

Izbor mjernog instrumenta ima 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 s pomoću alata *Google Forms*. Taj 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 podatci omogućuju dubinsku analizu i interpretaciju rezultata čime se doprinosi generiranju empirijski potkrijepljenih nalaza.

Takav 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 interkulture kompetencije menadžmenta, podrazumijevajući kognitivne i afektivne komponente, vještine te spremnost na promjene unutar sportskih organizacija.

Osobni podatci 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 dio pitanja razvio autor na temelju teorijskih spoznaja. Pitanja su kreirana na temelju modela interkulture kompetencije razvijenih prema Gertsen, Dirks, Barmeyer, Kim, Gudykunst, Deardorff, Klein i suradnika te Vallejo-Garciji.

U anketnom istraživanju zavisna varijabla, spremnost na promjene u sportskim organizacijama, operacionalizirana je kroz 19 pozorno konstruiranih pitanja, temeljenih na teorijskim konceptima pronađenim 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 podatci pohranjeni su i obrađeni uz primjenu sigurnosnih protokola te su analizirani isključivo na agregiranoj razini, omogućujući objektivnu interpretaciju rezultata bez ugrožavanja identiteta

pojedinih ispitanika. Taj pristup osigurava da se svi rezultati temelje na pouzdanim i valjanim podacima čime se doprinosi vjerodostojnosti i korisnosti istraživanja.

Tablica 1. Mjerne ljestvice u anketi

Izvor: Autorova izrada

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	Deardorff, 2006;
Interkulturalna iskustva	IAK_IKI	4		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.

Otvorenost prema različitostima	IAK_OPR	6		Intervalna	Vallejo-Garcia, 2012.
<i>Ukupan broj varijabli komponente 2</i>			20		
3. Interkulture vještine	IV			Intervalna	
Prilagodljivost ponašanja	IV_PPO	5		Intervalna	Deardorff, 2006; Vallejo-Garcia, 2012.
Komunikacijske vještine	IV_KOV	5		Intervalna	Deardorff, 2006;
Aktivno slušanje	IV_ASJ	5		Intervalna	Deardorff, 2006;
Povezivanje s drugima	IV_PSD	5		Intervalna	Deardorff, 2006;
<i>Ukupan broj varijabli komponente 3</i>			20		

4.1.2. Definiranje uzorka

Za istraživanje su odabrana krovna sportska udruženja koja sukladno Zakonu o sportu predstavljaju najvišu nevladinu nacionalnu sportsku udrugu. 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 neolimpijska sporta, 20 županijskih sportskih zajednica i grada Zagreba te deset udruga i ustanova od interesa za hrvatski sport i djelovanje hrvatskog olimpijskog odbora; Hrvatski paraolimpijski odbor sastoji se od 15 nacionalnih sportskih saveza osoba s invaliditetom, 11

županijskih sportskih saveza osoba s invaliditetom i deset gradskih saveza osoba s invaliditetom; Hrvatski sportski savez gluhih sastoji se od triju nacionalnih sportskih saveza, 11 gradskih i županijskih saveza i šest pridruženih članica; Hrvatski akademski sportski savez sastoji se od osam punopravnih članica i 14 pridruženih članica; Hrvatski školski sportski savez sastoji se od 20 županijskih saveza i grada Zagreba. 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. Ciljna skupina u istraživanju jest menadžment svake navedene sportske organizacije (predsjednik, potpredsjednik/potpredsjednici i tajnik).



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

Izvor: Autorova izrada

4.1.3. Prikupljanje podataka

U kvantitativnom pristupu prikupljanje podataka podrazumijeva precizno mjerenje s pomoću alata koji je pouzdan i valjan u smislu sadržaja i kriterija. U ovom istraživanju korištena je detaljno osmišljena anketa kao primaran instrument za prikupljanje potrebnih informacija. Prikupljanje podataka trajalo je od 8. ožujka 2024. do 24. lipnja 2024., a u tom razdoblju prikupljena su 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. Ciljna skupina za ovo istraživanje, kako je navedeno, uključivala je važne članove menadžmenta sportskih organizacija – predsjednike, potpredsjednike i tajnike. Ta specifična skupina odabrana je zbog njihove ključne uloge u donošenju odluka i vođenju organizacija čime imaju izravan utjecaj na interkulturene kompetencije i spremnost na promjene unutar svojih organizacija. Prije distribucije ankete prikupljeni su telefonski kontakti i e-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 pozorno strukturirana kako bi privukla pozornost 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 stalno su praćeni odgovori. Zbog sporog 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 potrebno telefonski kontaktirati svakog člana ciljne skupine. Tijekom telefonskih poziva autor je istraživanja osobno poticao ispitanike da ispune anketu ako to još nisu napravili. Telefonski su razgovori također pružili priliku za odgovaranje na eventualna pitanja ili nedoumice koje su ispitanici mogli imati u vezi s istraživanjem. Taj dodatan 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 interkulturenim kontekstima, osiguravajući usklađenost s važećim normama i standardima. Pravilna percepcija, odgovarajući način

ponašanja i interkulturno ophođenje postale su glavne odlike vrhunskih sportaša, u osobnom i profesionalnom smislu. Teorijski aspekt u istraživanju temelji se na *desk research* metodi i analizi dosadašnjih sličnih istraživanja ili segmenata istraživanja. Sam po sebi metodološki je pristup induktivan i usmjeren na razvoj teorije pa se u doktorskom radu fokus stavlja na teoriju i sukladno tomu 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 bit 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 pozornost posvećena je spolu, dobi, bračnom statusu, najvišoj završenoj izobrazbi, mjestu stanovanja te ukupnim prihodima kućanstva.

Tablica 2. Sociodemografska obilježja ispitanika

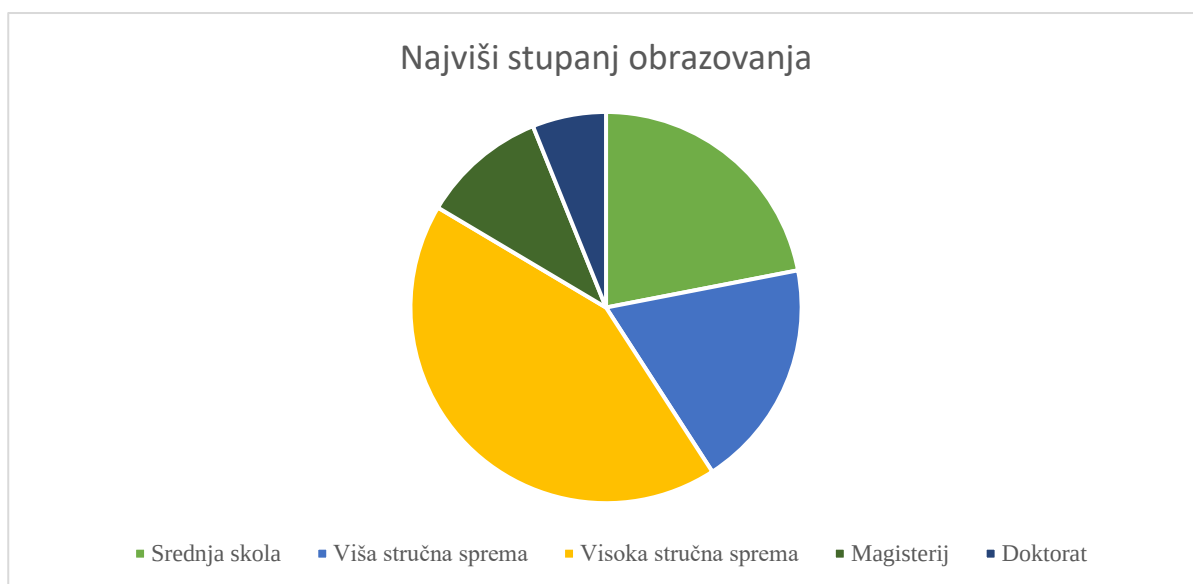
Izvor: Autorova izrada

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
Trenutačna 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 trenutačnog zaposlenja	vrlo nestabilno	3	1,8
	nestabilno	7	4,3
	ni stabilno ni 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 do 24 godine (< 1 %). Većina je ispitanika u bračnoj zajednici (70,1 %), dok su ostali statusi (u izvanbračnoj zajednici, samci, razvedeni) relativno ravnomjerno raspoređeni što može upućivati 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 koji ima između 100 000 i 150 000 stanovnika što upućuje na urbani karakter uzorka.



Grafikon 1. Sociodemografska obilježja: Najviši stupanj obrazovanja

Izvor: Autorova izrada

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 €.

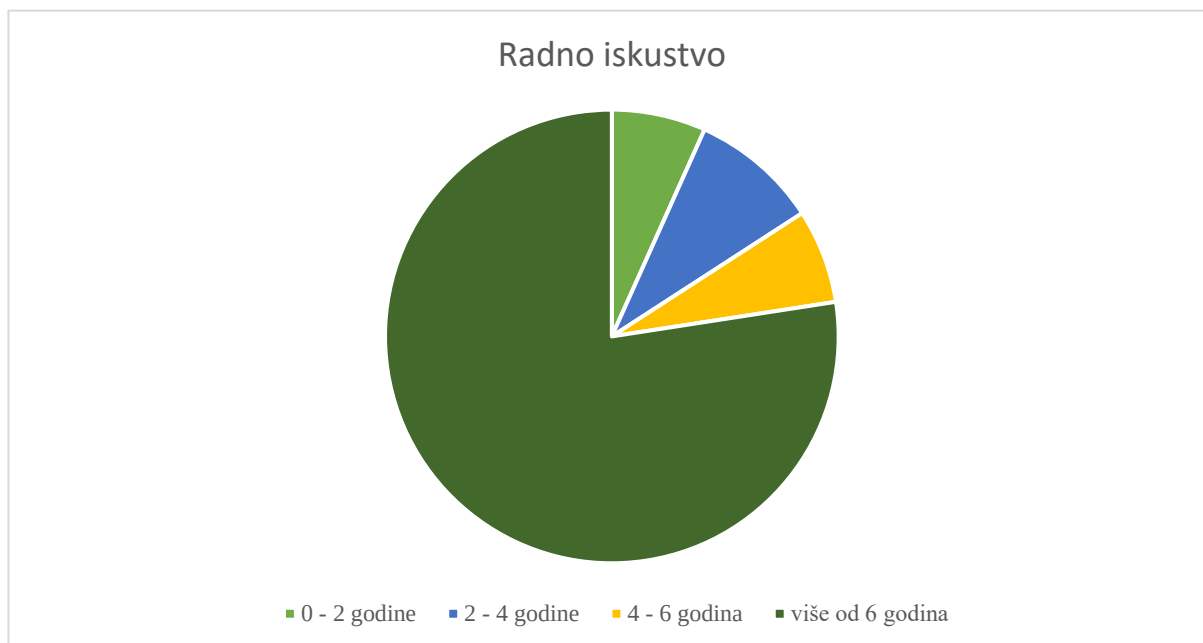
Najveći broj ispitanika, njih 93, čine tajnici saveza (56,7 %), dok je druga najzastupljenija skupina predsjednik saveza, njih 59 odnosno 36 %.



Grafikon 2. Sociodemografska obilježja: Trenutačna pozicija u organizaciji

Izvor: Autorova izrada

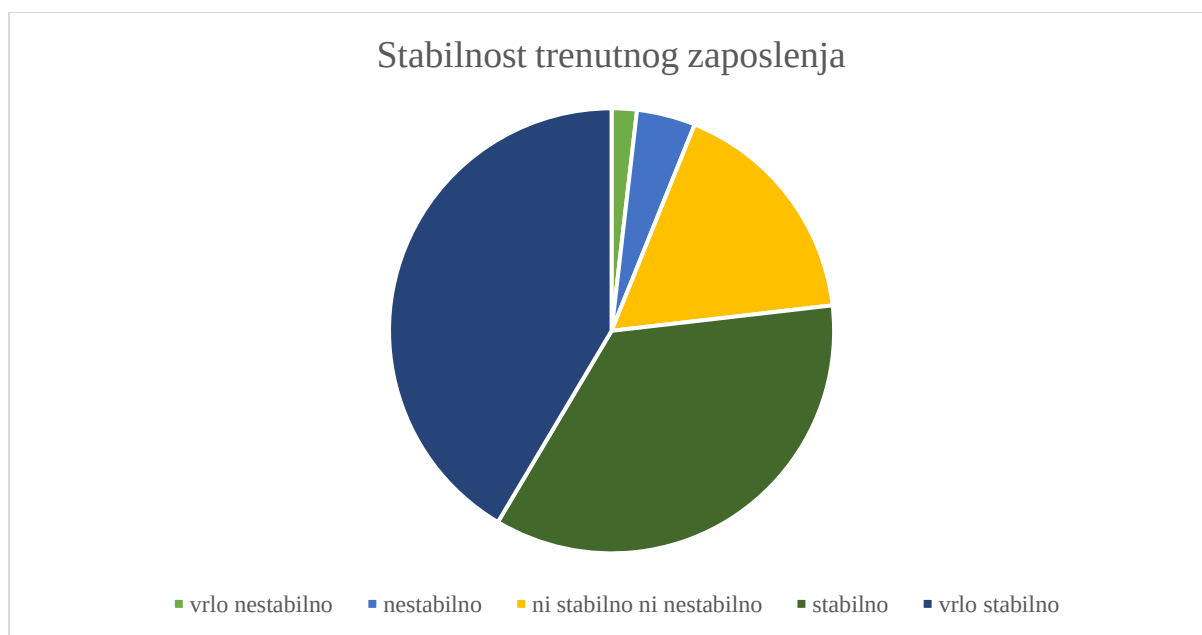
Od ukupnog broja ispitanika, njih 127 ima radno iskustvo dulje od šest godina što čini 77,4 % ukupnog uzorka. Druga su najzastupljenija kategorija ispitanici s radnim iskustvom između dvije i četiri godine kojih je 15 što predstavlja 9,1 % uzorka. Podjednak je broj ispitanika koji imaju radno iskustvo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



Grafikon 3. Sociodemografska obilježja: Radno iskustvo

Izvor: Autorova izrada

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 stabilnim, a 28 ispitanika, odnosno 17,1 % osjeća se neutralno prema stabilnosti svojeg zaposlenja što može značiti da nisu sigurni u svoju poziciju ili im stabilnost nije od velike važnosti. Manji broj ispitanika smatra svoje zaposlenje nestabilnim (sedam ispitanika, 4,3 %) ili vrlo nestabilnim (tri ispitanika, 1,8 %).



Grafikon 4. Sociodemografska obilježja: Stabilnost trenutačnog zaposlenja

Izvor: Autorova izrada

5.2. Univarijatne statističke metode

Univarijatne statističke metode bave se analizom samo jedne varijable i pripadaju kategoriji 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 podrazumijeva izradu grafičkih prikaza i tablica kao i izračunavanje te interpretaciju mjera središnje tendencije (poput aritmetičke sredine, medijana i modusa), mjera disperzije (varijance, standardne devijacije) i 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 bismo 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 primjenu 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.

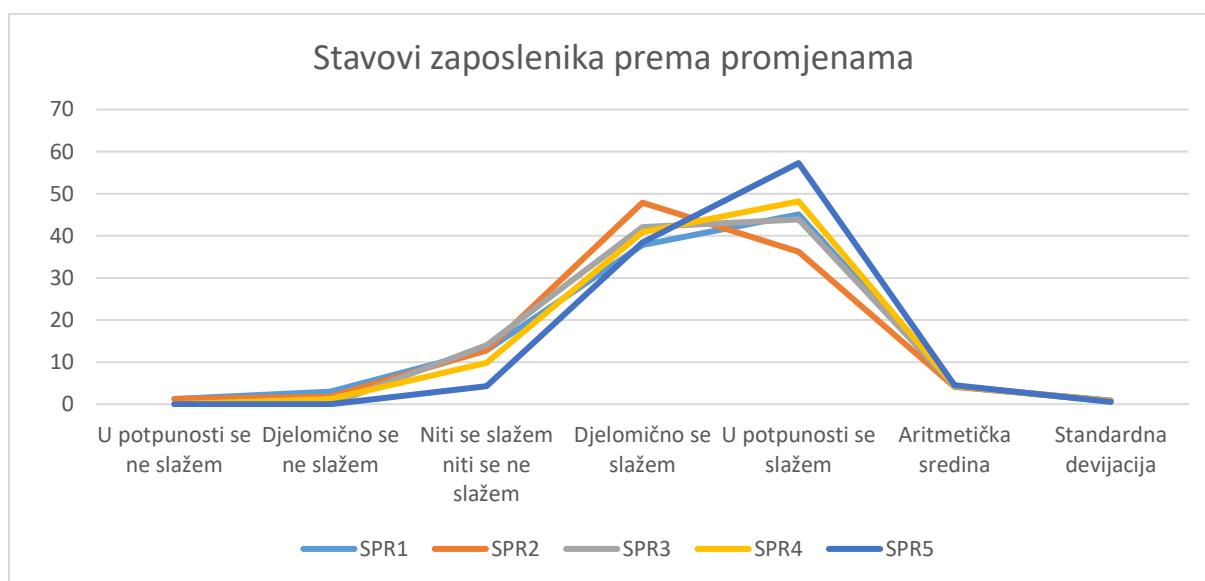
Tablica 3. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 – SPR5

Izvor: Autorova izrada

	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 % u potpunosti se ili djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. Visok udio upućuje na visoku razinu prilagodljivosti među ispitanicima što je važno za organizacijski uspjeh u dinamičnom okruženju. 84,1 % ispitanika djelomično se 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 da organizacijska kultura koja potiče prilagodljivost i spremnost na promjene značajno doprinosi uspješnoj provedbi organizacijskih

promjena. Ukupno se 86 % ispitanika u potpunosti ili djelomično slaže da često donose nove ideje s ciljem poboljšanja poslovanja što potvrđuje da se ispitanici smatraju proaktivnim i inovativnim. Većina ispitanika, njih 89,1 %, u potpunosti se ili djelomično slaže da vide promjene unutar organizacije kao prilike za poboljšanje i napredak. Gotovo svi ispitanici, njih 95,7 %, u potpunosti se ili djelomično slažu da su posvećeni postizanju najboljih mogućih rezultata kada dođe do promjena.



Grafikon 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 – SPR5

Izvor: Autorova izrada

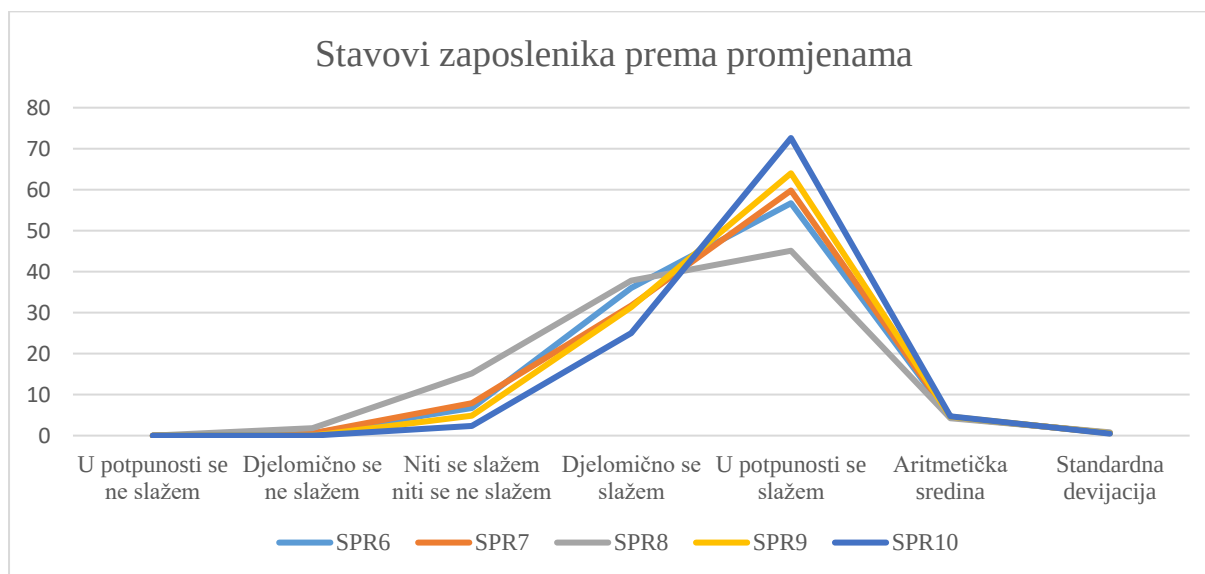
Tablica 4. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 – SPR10

Izvor: Autorova izrada

	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 u potpunosti se ili djelomično slaže da se trude razumjeti svoju novu ulogu tijekom promjena. Većina ispitanika, njih 91,5 %, u potpunosti se ili djelomično slaže da aktivno komuniciraju s kolegama kada se najave promjene što sugerira na visok stupanj komunikacije i suradnje kada se organizacijske promjene najave. Ispitanici većinom izražavaju svoje mišljenje kada dođe do promjena, njih 82,9 % u potpunosti se ili djelomično slaže s navedenom tvrdnjom što upućuje na to da se ispitanici osjećaju slobodno izraziti svoje mišljenje. Gotovo svi ispitanici, njih 95,3 %, u potpunosti se ili djelomično slaže da su skloni surađivati tijekom promjena što upućuje na izuzetno visok stupanj spremnosti za timski rad u promjenjivim okolnostima. 97,6 % ispitanika u potpunosti se ili djelomično slaže da su voljni pomagati svojim kolegama kako bismo se zajedno uspješno prilagodili promjenama. Goleman (1997) ističe da 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

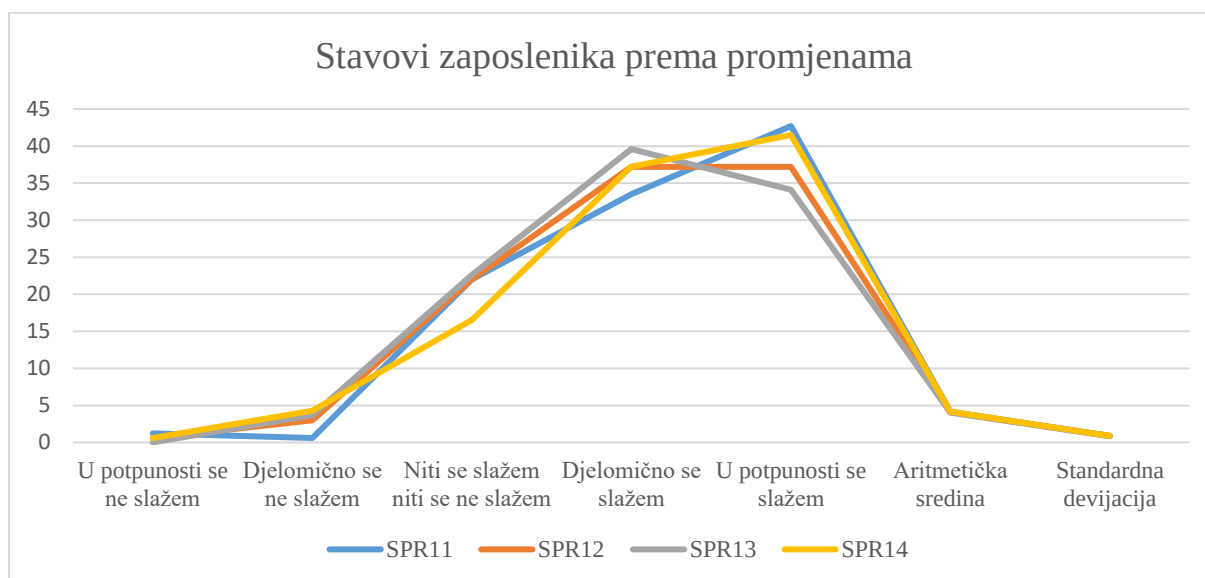
Izvor: Autorova izrada

Tablica 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama SPR11 – SPR14

Izvor: Autorova izrada

	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 % u potpunosti se 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 djelomično se ili u potpunosti slaže da pokazuju spremnost za predlaganje ideja za primjenu promjena. Kotter (2012) ističe važnost uključenosti zaposlenika u proces promjena, stavljajući naglasak na predlaganje novih ideja koje mogu poboljšati organizaciju. Značajan udio ispitanika, njih 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

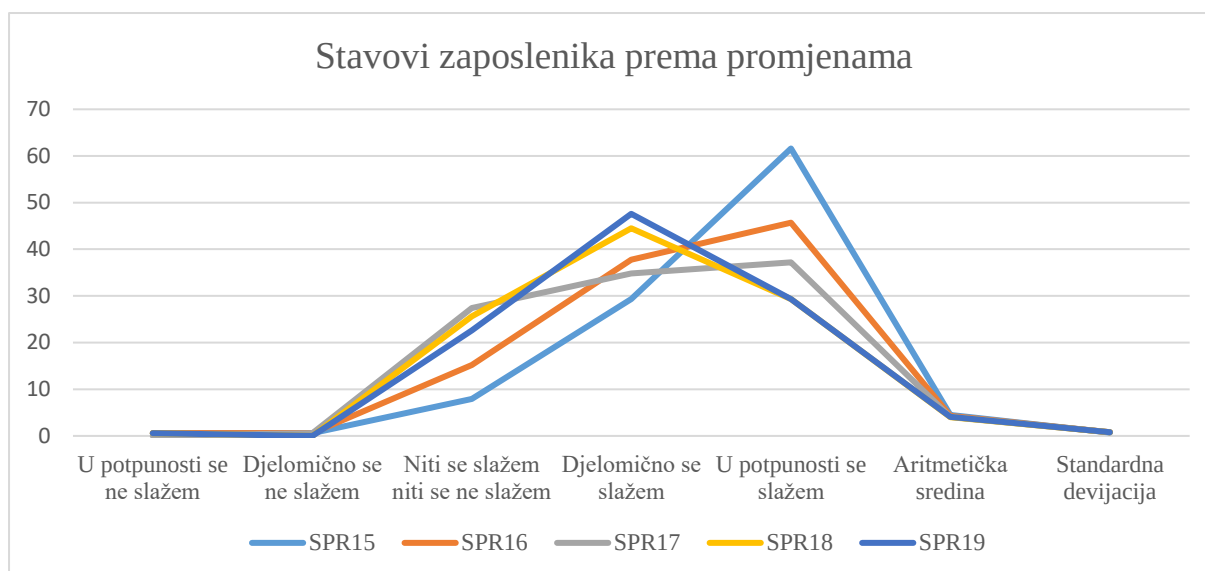
Izvor: Autorova izrada

Tablica 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 – SPR19

Izvor: Autorova izrada

	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 %, u potpunosti se ili djelomično slaže i vjeruje u važnost podrške za uspješne promjene. Većina ispitanika, njih 83,5 %, u potpunosti se ili djelomično slaže s tvrdnjom da promjene percipiraju kao priliku za učenjem. Dweck (2006) naglašava važnost „growth mindseta“ gdje pojedinci vide izazove kao priliku za rast i učenje. Ukupno 72 % ispitanika u potpunosti se ili djelomično slaže da žele sudjelovati u novim projektima kada se objave. 44,5 % ispitanika djelomično se slaže da su njihova razmišljanja i ponašanja usklađena s ciljevima promjena, dok se 29,3 % ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom iako četvrtina ispitanika (25,6 %) ostaje neutralna što može upućivati 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

Izvor: Autorova izrada

5.2.2. Tablica kontingencije

U svrhu predstavljanja odnosa između dviju kategorijskih varijabli napravljena je kombinirana tablica. Prema Horvat i Mijoč (2019), u hrvatskoj se literaturi navedena kombinirana tablica naziva tablicom kontingencije te će se u nastavku ovog rada koristiti pod tim nazivom. Tablica kontingencije predstavlja alat u statistici za analizu odnosa između dviju ili više kategorijskih varijabli. Prema Everittu (1992), tablica kontingencije predstavlja učestalosti ili brojeve u svakoj kombinaciji dviju ili više diskretnih varijabli. Te tablice prikazuju frekvencije pojavljivanja različitih kombinacija vrijednosti tih varijabli. U nastavku je prikazana tablica kontingencije s jednim ulazom i jednim izlazom s kojom se opisuje ponašanje zavisne varijable 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 bismo 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 primjenu 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 učenjem.; 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 – Trenutačna pozicija u organizaciji; DEM8 – Radno iskustvo.

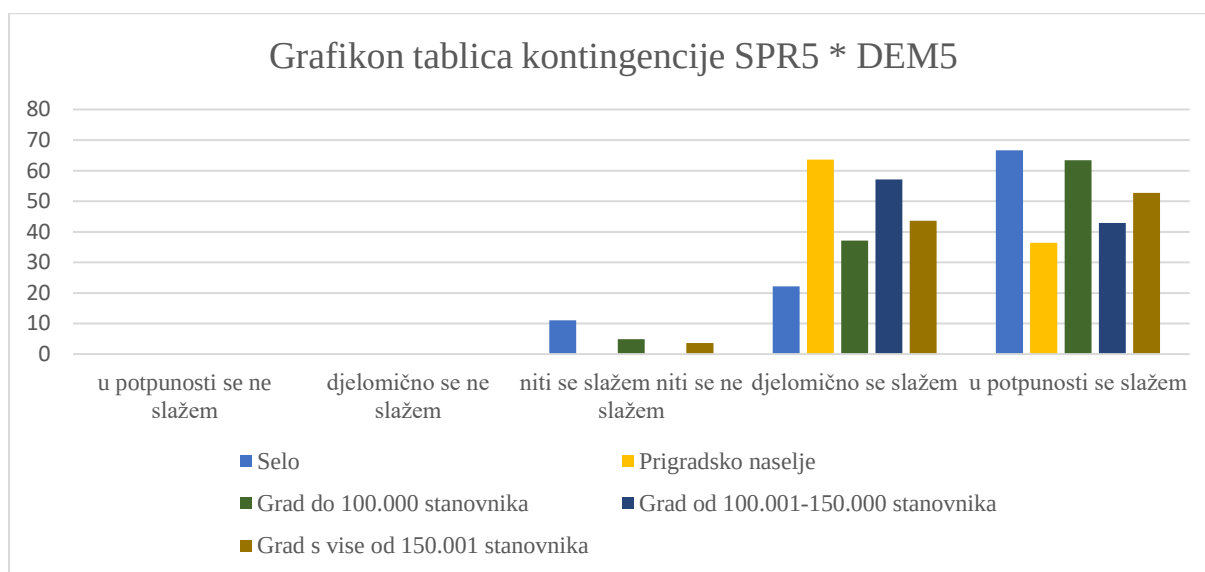
Tablica 7. Tablica kontingencije: SPR5 * DEM5; SPR6 * DEM5

Izvor: Autorova izrada

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
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	niti se slažem niti 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 % u potpunosti se slaže, a 38,4 % djelomično se slaže s tvrdnjom, dok je samo 4,3 % neutralno. Gradovi do 100 000 stanovnika imaju visok udio potpune podrške (63,4 %), a u gradovima većim od 150 001 stanovnika 52,7 % njih se u potpunosti slaže, dok se 43,6 % djelomično slaže.



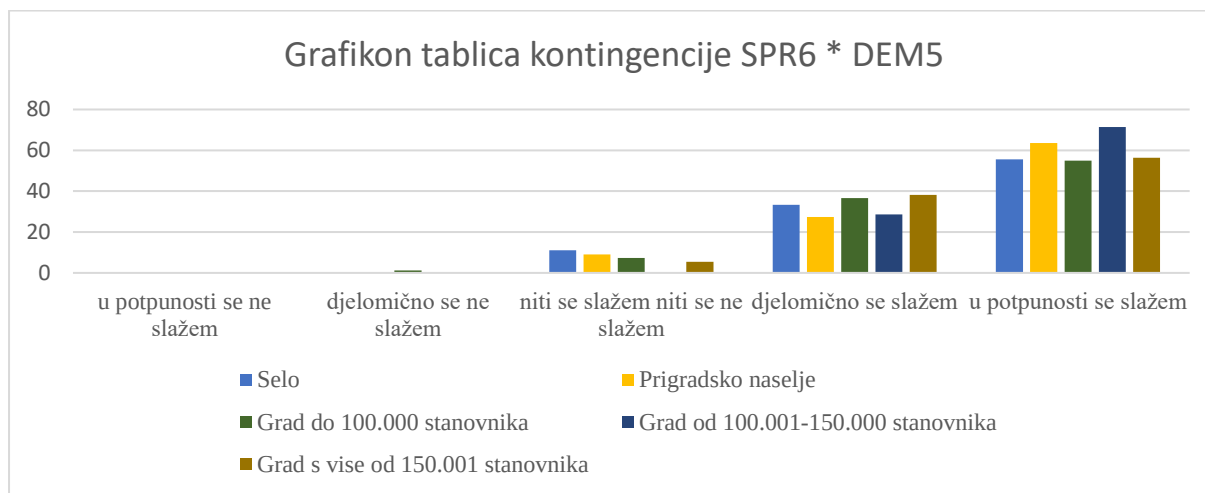
*Grafikon 9. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM5*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 9. prikazuje raspodjelu odgovora za različite skupine prema mjestu prebivanja, a 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 % u potpunosti se slaže, dok 11,1 % zauzima neutralan stav. Prigradska naselja pokazuju visoku podršku, s 63,6 % onih koji se u

potpunosti slažu i 9,1 % neutralnih. Gradovi do 100 000 stanovnika imaju slične rezultate, s 54,9 % onih koji se u potpunosti slažu i 36,6% koji se djelomično slažu. Gradovi od 100 001 do 150 000 stanovnika bilježe najviši udio potpune podrške, 71,4 % ispitanika, bez neutralnosti. Gradovi s više od 150 001 stanovnika također imaju visok udio podrške, s 56,4 % onih koji se u potpunosti slažu i 38,2 % onih koji se djelomično slažu.



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

Izvor: Autorova izrada

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

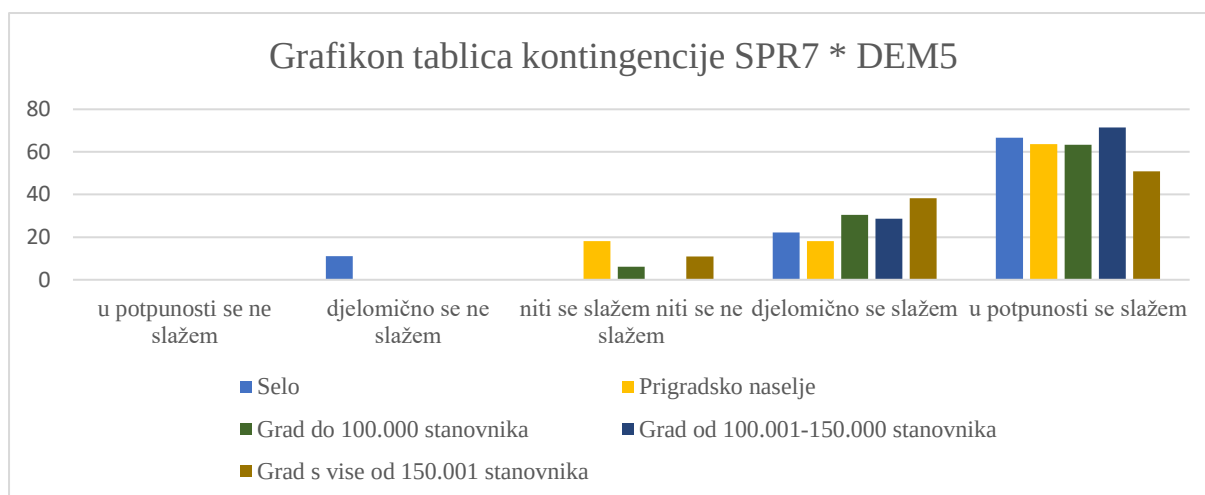
*Tablica 8. Tablica kontingencije: SPR7 * DEM5; SPR9 * DEM5*

Izvor: Autorova izrada

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

Da velik broj ispitanika aktivno komunicira s kolegama kada se najave promjene, potvrđuje 59,8 % onih koji se u potpunosti slažu i 31,7 % onih koji se djelomično slažu. Samo ispitanici iz sela pokazuju djelomično neslaganje s tvrdnjom, njih 11,1 % izražava djelomično neslaganje, dok se u gradovima od 100 001 do 150 000 stanovnika bilježi najveća razina potpune suglasnosti.

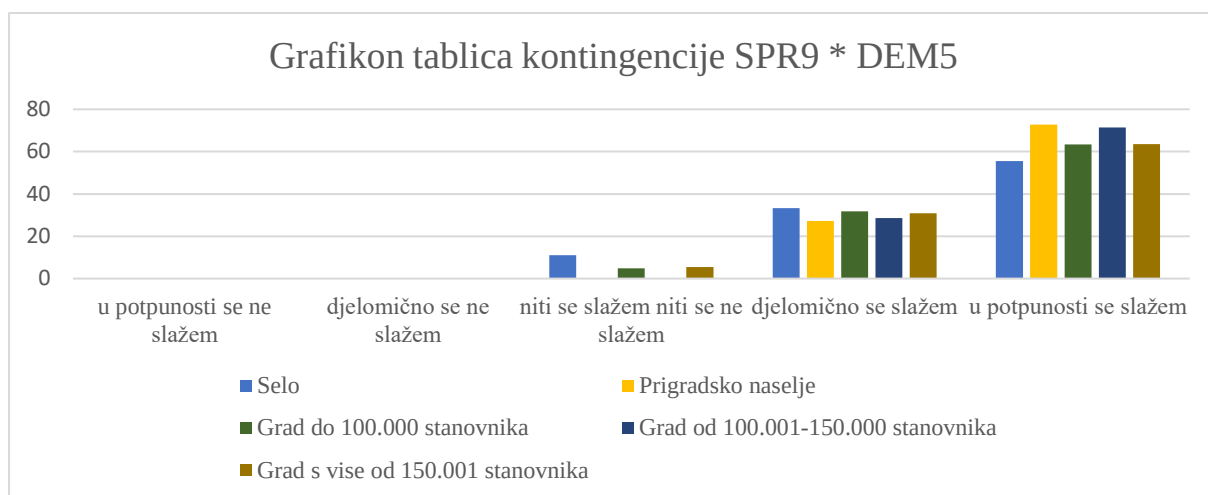


*Grafikon 11. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM5*

Izvor: Autorova izrada

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 sklon je surađivati kada dođe do promjena, 64 % onih koji se u potpunosti slažu i 31,1 % onih koji se djelomično slažu. Neutralnost je vrlo niska (4,9 %), a neslaganje potpuno izostaje. U selu se 55,6 % ispitanika 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 udio 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, sa 71,4 % onih u potpunosti suglasnih i bez neutralnih. U najvećim gradovima, s više od 150 001 stanovnika, 63,6 % onih je koji se u potpunosti slažu, a 30,9 % djelomično se slaže, dok je 5,5 % neutralno.



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

Izvor: Autorova izrada

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

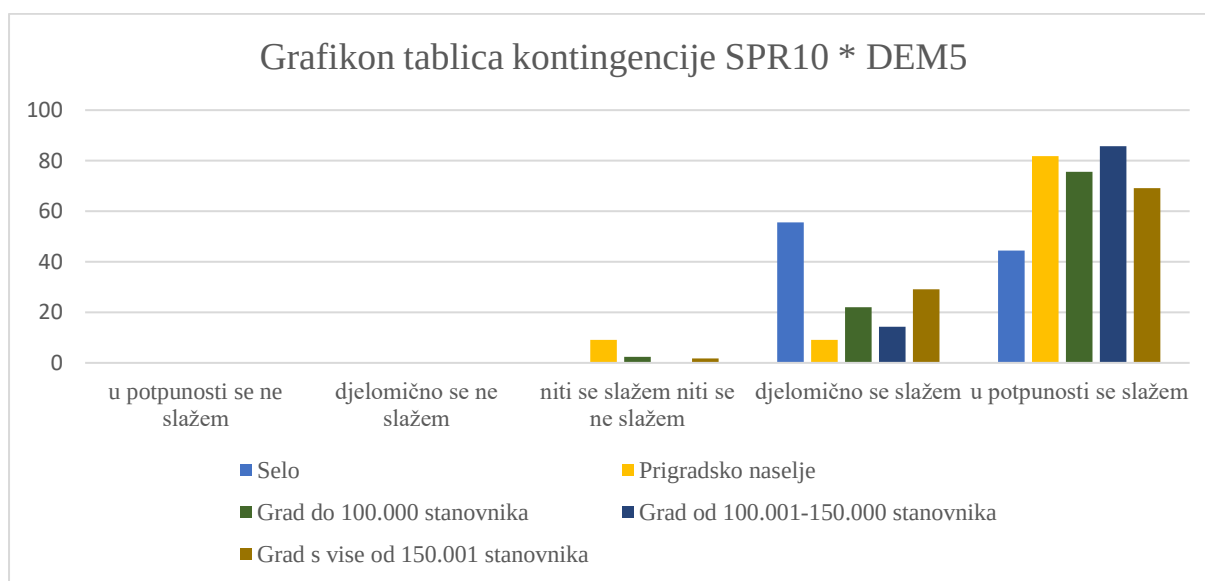
*Tablica 9. Tablica kontingencije: SPR10 * DEM5; SPR15 * DEM5*

Izvor: Autorova izrada

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	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem

			se ne 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

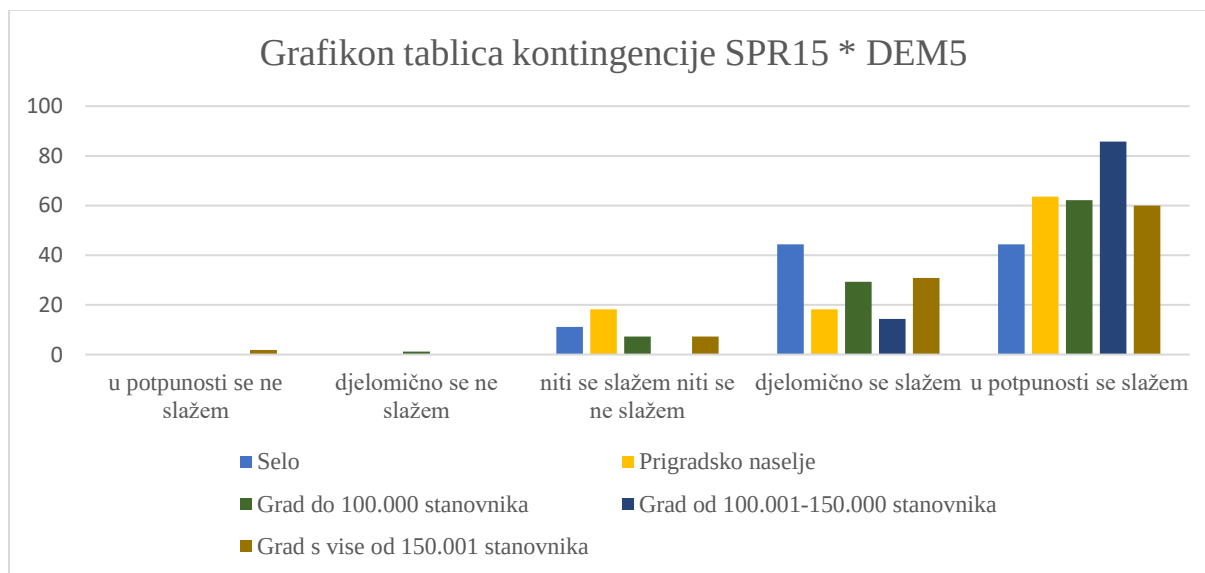
Ispitanici pokazuju visoku spremnost pomoći kolegama u prilagodbi promjenama, 72,6 % onih je koji se u potpunosti slažu i 25 % onih koji se djelomično slažu. Neutralnost je niska s 2,4 % i nema neslaganja. U selu se 55,6% djelomično slaže s tvrdnjom, a 44,4 % u potpunosti slaže. Prigradska naselja imaju najviši udio potpune suglasnosti (81,8 %), uz 9,1 % neutralnih. Gradovi do 100 000 stanovnika pokazuju visok udio 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 % u potpunosti se slaže, dok se 29,1 % djelomično slaže, a samo 1,8 % ostaje neutralno.



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

Izvor: Autorova izrada

Većina ispitanika vjeruje u važnost podrške za uspješne promjene pri čemu se 61,6 % ispitanika u potpunosti slaže i 29,3 % djelomično slaže. Neutralan stav zauzima 7,9 % ispitanika, dok neslaganje ima minimalan udio (0,6 % potpuno i 0,6 % djelomično). U selu su stavovi podjednaki, s 44,4 % koji se u potpunosti slažu i jednak je udio, 44,4%, onih koji se djelomično slažu, dok 11,1 % ispitanika zauzima neutralni stav. Prigradska naselja imaju visok udio potpune suglasnosti, 63,6 % ispitanika, dok 18,2 % zauzima neutralan stav, a isto toliko djelomično se slaže. Gradovi do 100 000 stanovnika pokazuju visok stupanj podrške, s 62,2 % ispitanika koji se u potpunosti slažu i 29,3 % onih koji se djelomično slažu, uz 7,3 % neutralnih i mali udio djelomičnog neslaganja (1,2 %). Gradovi od 100 001 do 150 000 stanovnika imaju izrazito visok udio potpune suglasnosti, 85,7 % ispitanika, i 14,3 % onih s djelomičnom suglasnosti, bez neutralnih ili neslaganja. U najvećim gradovima, s više od 150 001 stanovnika, 60 % ispitanika u potpunosti se slaže, dok se 30,9 % ispitanika djelomično slaže, 7,3 % neutralno je, a 1,8 % u potpunosti nesuglasno što pokazuje blago niži stupanj potpune podrške u odnosu na manje sredine.



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

Izvor: Autorova izrada

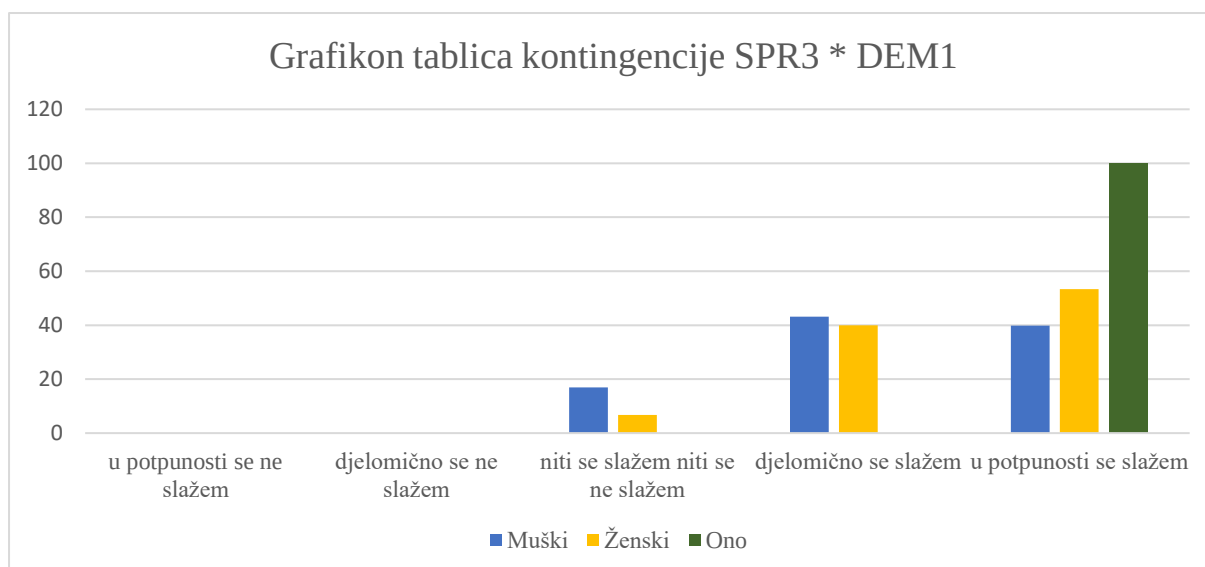
Grafikon 14. jasno prikazuje univerzalno prepoznavanje važnosti podrške za uspješne promjene, uz varijacije koje se temelje na veličini i tipu naselja.

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

Izvor: Autorova izrada

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 s tvrdnjom. Neutralnih stavova među ženama ima samo 6,7 % što upućuje na veći entuzijazam za inovativne ideje. Ispitanik koji se identificira kao „ono“ pokazuje potpunu suglasnost (100 %) s tvrdnjom, bez neutralnosti ili neslaganja. Ti 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.

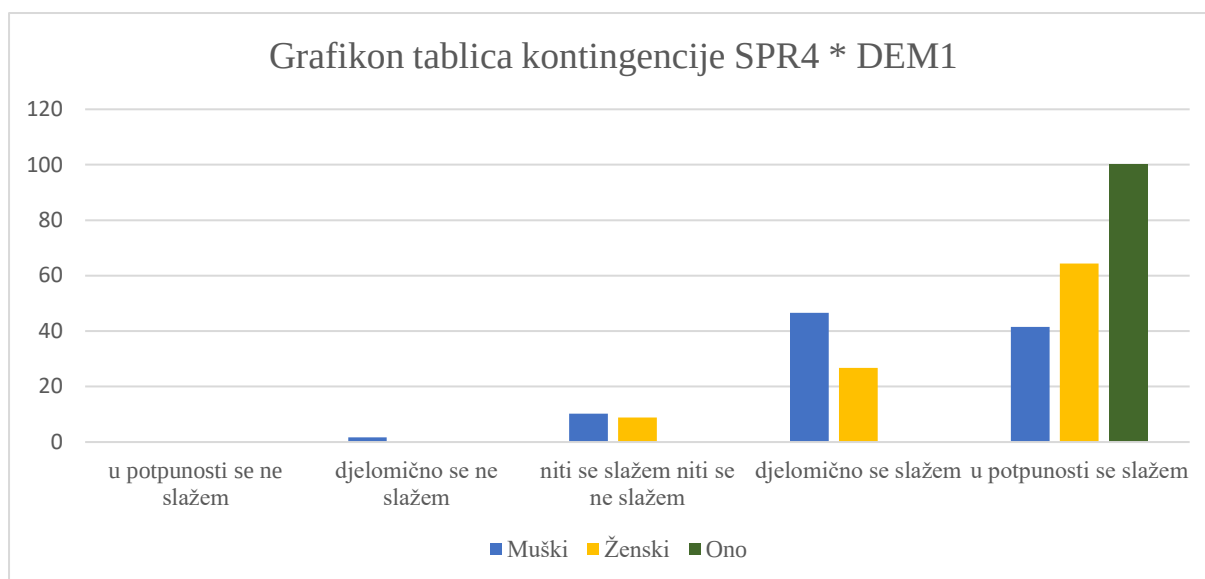


*Grafikon 15. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM1*

Izvor: Autorova izrada

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

Analiza tvrdnje SPR4 prema varijabli DEM1 pokazuje visoku razinu pozitivne percepcije promjena među ispitanicima. Kada je riječ o muškim ispitanicima, 41,5 % u potpunosti se slaže, a 46,6 % djelomično se slaže s tvrdnjom. Neutralan stav zauzima 10,2 % muškaraca, a mali udio (1,7 %) pokazuje djelomično neslaganje. Ženski ispitanici pokazuju veći udio potpune suglasnosti (64,4 %), dok se 26,7 % djelomično slaže, a 8,9 % zauzima neutralan stav. Nema izraženog neslaganja među ženama. Ispitanik koji se određuje kao „ono“ pokazuje potpunu suglasnost (100 %). Rezultati sugeriraju da žene općenito percipiraju promjene unutar organizacije kao prilike za napredak u većem udjelu potpune suglasnosti u usporedbi s muškarcima kod kojih je prisutna viša razina djelomične suglasnosti i neutralnosti prema tvrdnji SPR4.



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

Izvor: Autorova izrada

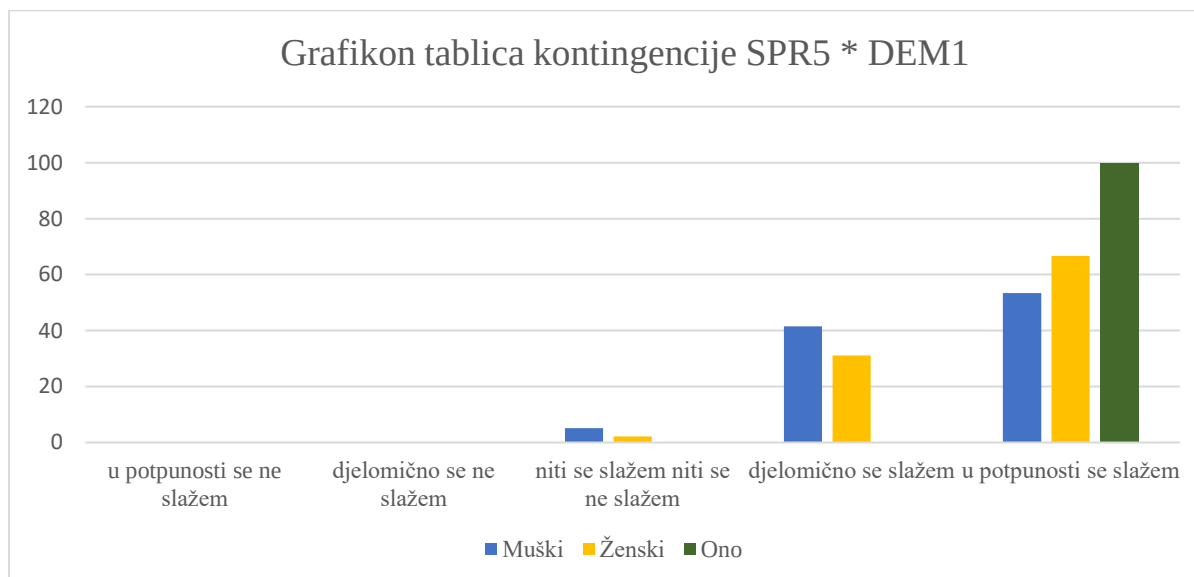
Grafikon 16. prikazuje pozitivan stav prema organizacijskim promjenama, uz neznatne razlike u percepciji s obzirom na spol.

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

Izvor: Autorova izrada

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	niti se slažem niti 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. Kada su u pitanju muški ispitanici, 53,4 % u potpunosti se slaže, dok se 41,5 % djelomično slaže s tvrdnjom. Također, 5,1 % muškaraca zauzima neutralan stav, bez neslaganja. Nasuprot tomu, ženski ispitanici pokazuju viši udio potpune suglasnosti (66,7 %), a 31,1 % djelomično se slaže, dok samo 2,2 % žena zauzima neutralan stav, također bez neslaganja. Ispitanik koji se određuje kao „ono“ pokazuje potpunu suglasnost (100 %). Ti 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.

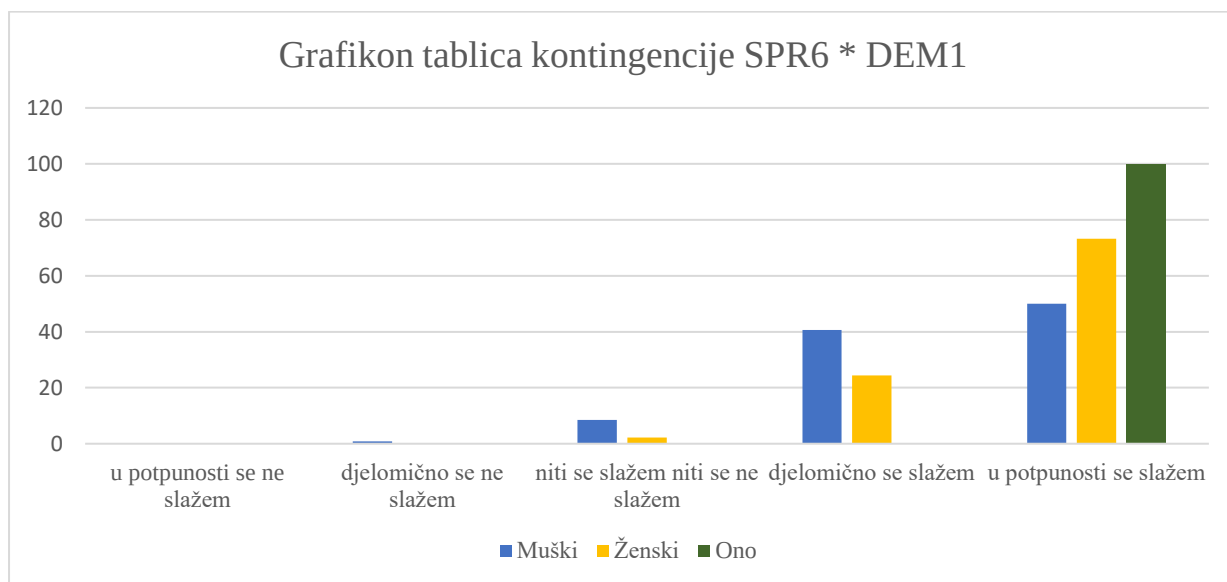


*Grafikon 17. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM1*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 17. upućuje na razlike u posvećenosti među spolovima pri čemu je opći stav prema promjenama pozitivan iako je nešto veći udio 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, a 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 određuje kao „ono“ također pokazuje potpunu suglasnost (100 %). Ti podatci sugeriraju da su žene u većem udjelu 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 kontingencije: SPR10 * DEM1*

Izvor: Autorova izrada

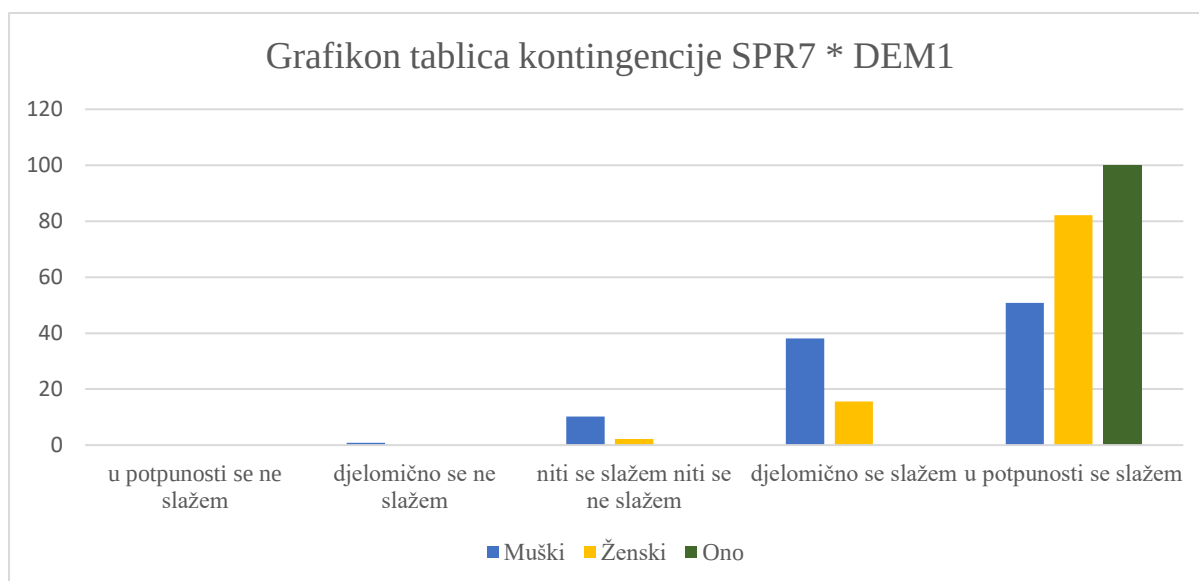
Grafikon 18. prikazuje da ispitanici svih skupina općenito prepoznaju važnost posvećenosti postizanju najboljih rezultata tijekom promjena.

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

Izvor: Autorova izrada

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 udio 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 određuje 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 ispitanicima. Muški ispitanici, međutim, pokazuju viši udio djelomične suglasnosti i neutralnosti prema tvrdnji SPR7.

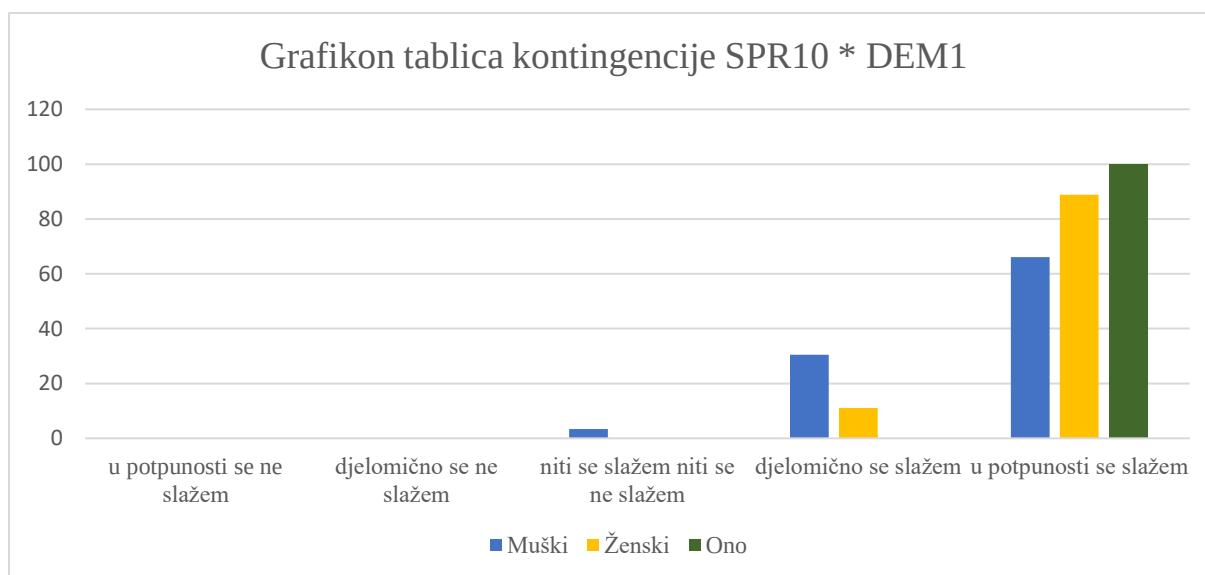


*Grafikon 19. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM1*

Izrada: Autorova izrada

Grafikon 19. jasno upućuje 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 upućuje na vrlo visoku spremnost za pružanje pomoći među ispitanicima tijekom prilagodbe promjenama. Promatrajući podatke prema spolu, muški ispitanici pokazuju manji udio 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 određuje kao „ono“ pokazuje potpunu suglasnost (100 %). Ti podatci 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 kontingencije: SPR10 * DEM1*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 20. prikazuje da su gotovo svi ispitanici voljni pomoći svojim kolegama kako bismo 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.

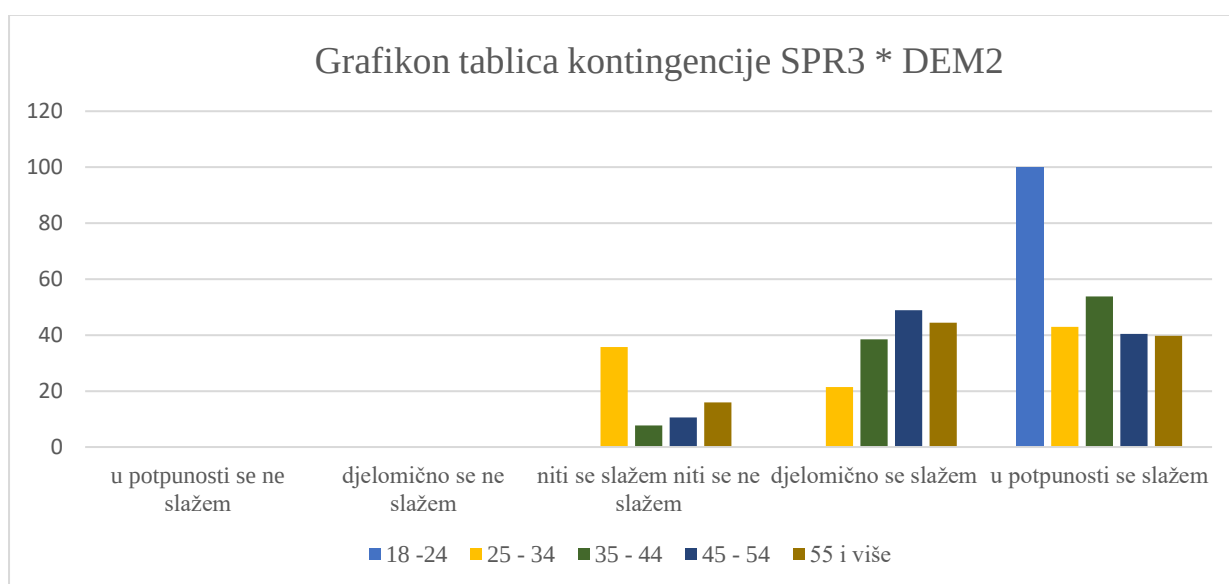
*Tablica 13. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM2; SPR5 * DEM2*

Izvor: Autorova izrada

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 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 udio djelomične suglasnosti (48,9 %) i potpune suglasnosti (40,4 %), uz 10,6 % neutralnih odgovora. Najstarija dobna skupina (55 i više godina) ima najviši udio neutralnosti (15,9 %), dok se 44,4 % djelomično slaže, a 39,7 % u potpunosti slaže s tvrdnjom. Rezultati pokazuju da mlađi ispitanici češće izriču veću potpunu suglasnost s tvrdnjom o donošenju novih ideja, a stariji ispitanici pokazuju veći udio neutralnosti, posebno u dobnoj skupini od 55 i više godina.

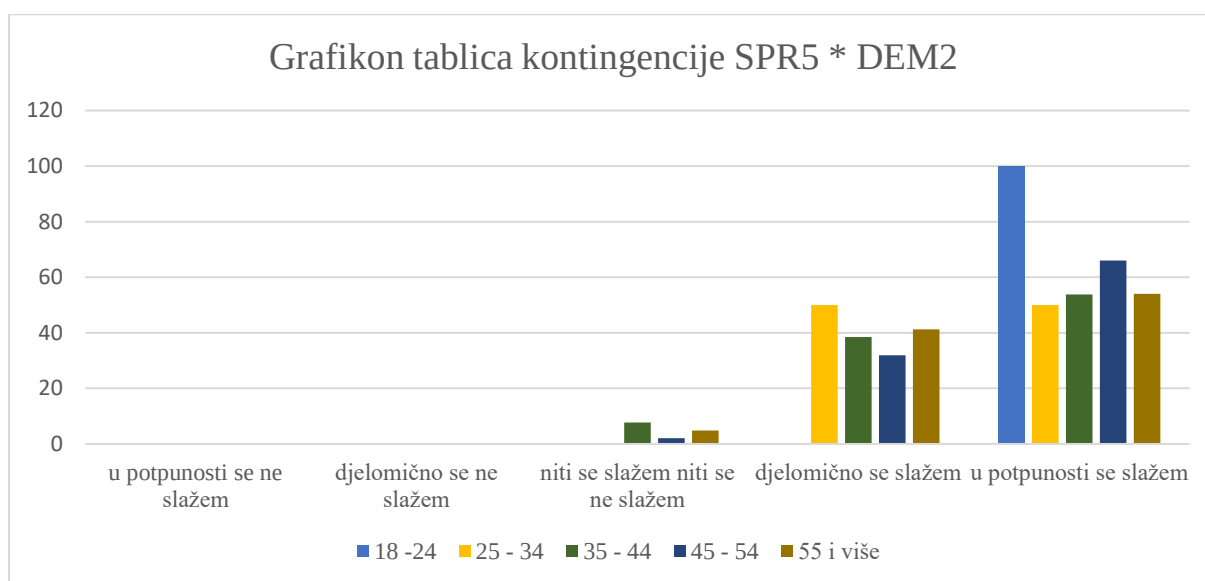


*Grafikon 21. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM2*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 21. prikazuje da gotovo svi ispitanici donose nove ideje radi 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 18 – 24 godine, izriče najvišu razinu potpune predanosti, s 100 % ispitanika koji se u potpunosti slažu. U dobnoj skupini 25 – 34 godine polovica ispitanika (50 %) pokazuje djelomičnu, a druga polovica potpunu posvećenost. Slično tome, u dobnoj skupini 35 – 44 godine 53,8 % ispitanika u potpunosti se slaže, dok ih 38,5 % pokazuje djelomično slaganje. Skupina 45 – 54 godine izriče 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. Ti rezultati upućuju na snažan osjećaj predanosti ciljevima i postignućima tijekom promjena, osobito među mlađim i sredovječnim ispitanicima.



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

Izvor: Autorova izrada

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 se može povezati s istraživanjem koje su proveli Twenge i sur. (2010) gdje je vidljivo da mlađi zaposlenici

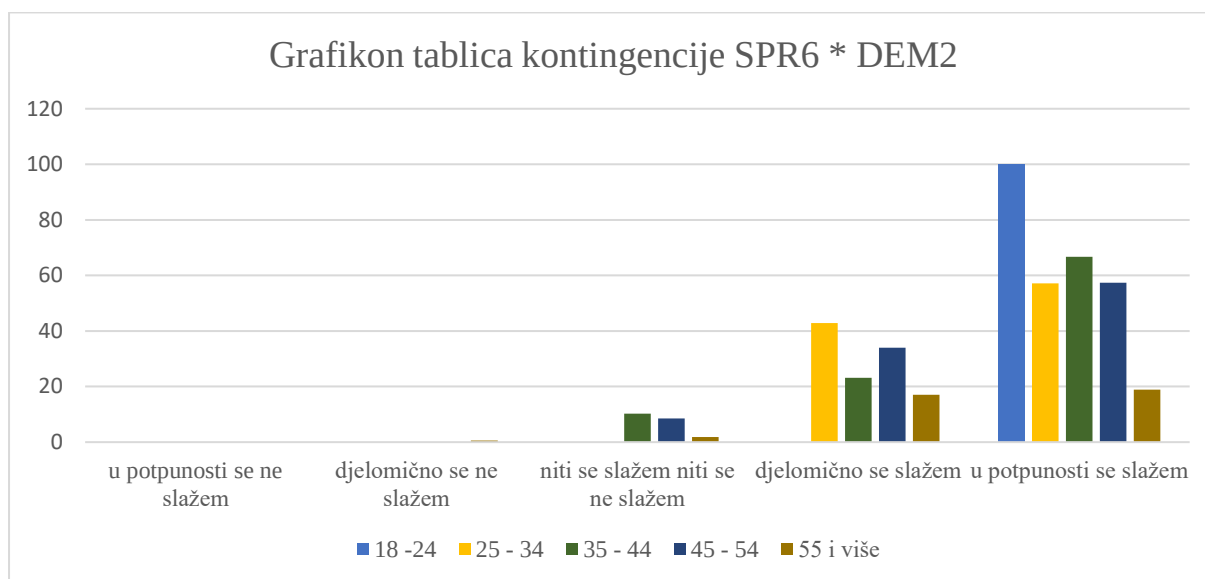
imaju veću posvećenost promjenama zbog motivacije za napredak i profesionalan rad, dok stariji zaposlenici više cijene sigurnost i stabilnost na radnom mjestu.

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

Izvor: Autorova izrada

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 % u potpunosti se slaže, dok je 42,9 % djelomično suglasno. U dobnoj skupini od 35 do 44 godine 66,7 % ispitanika u potpunosti se 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 udio potpune suglasnosti (18,9 %) što može upućivati na veću opreznost ili manju spremnost na prihvaćanje novih uloga u toj dobnoj skupini. Ti rezultati sugeriraju da mlađi ispitanici pokazuju veći entuzijizam za razumijevanje i prilagodbu novim ulogama u procesu promjena, a starije dobne skupine pristupaju s nešto više rezerve.



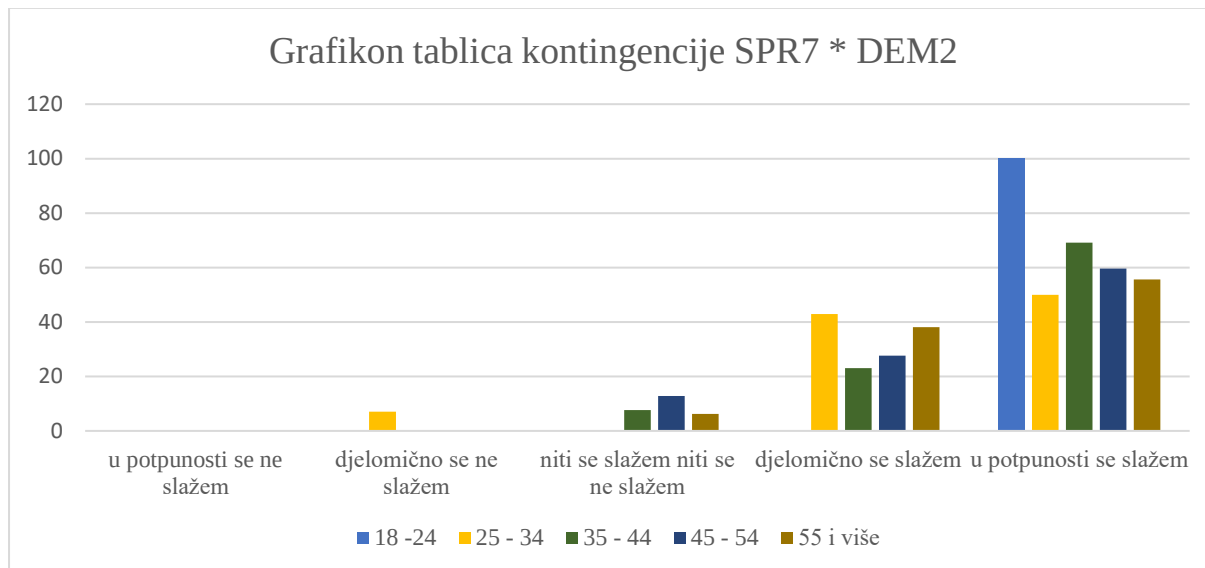
*Grafikon 23. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM2*

Izvor: Autorova izrada

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. Ti podatci upućuju 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 se ispitanika (50 %) 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 % onih koji izriču djelomično slaganje i manji udio neutralnih odgovora (7,7 %). Ispitanici u dobnoj skupini od 45 do 54 godine također izriču 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 udio neutralnosti (6,3 %). Ta analiza pokazuje da su mlađe i

srednje dobne skupine općenito sklonije aktivnoj komunikaciji tijekom promjena, dok stariji ispitanici izriču umjereniji, ali i dalje pozitivan stav.



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

Izvor: Autorova izrada

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, a starijim zaposlenicima ponuditi strukturiranije i jasnije komunikacijske procese.

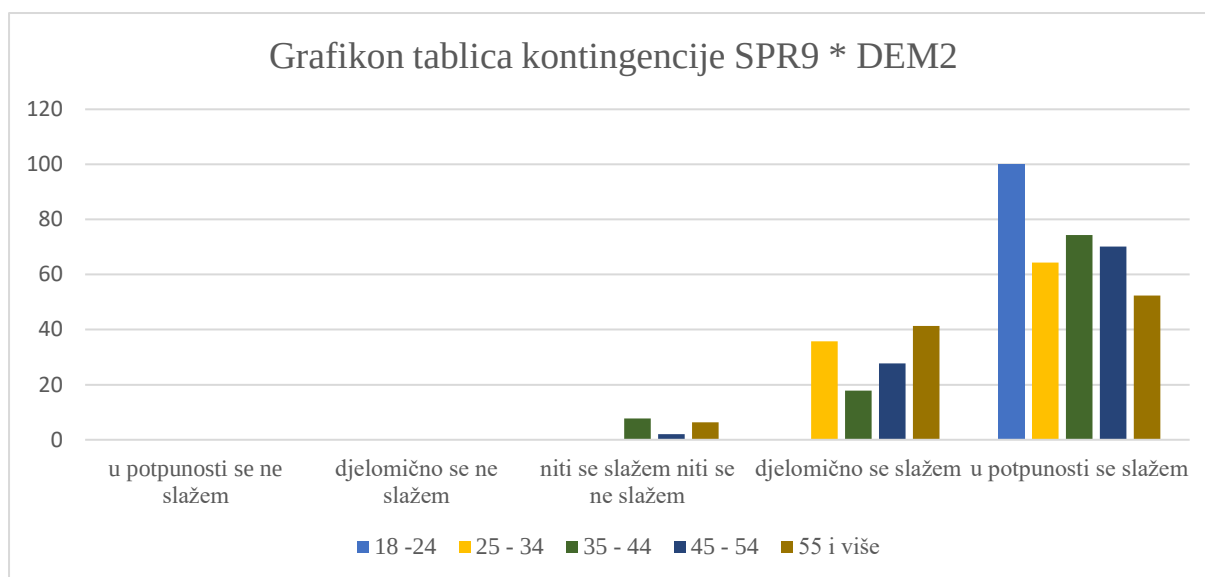
*Tablica 15. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM2; SPR10 * DEM2*

Izvor: Autorova izrada

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 u potpunosti se slaže (100 %). Skupina od 25 do 34 godine također pokazuje visoku razinu potpune suglasnosti, s 64,3 % onih u potpunosti suglasnih, dok 35,7 % pokazuje djelomičnu suglasnost. Ispitanici u dobi od 35 do 44 godine pokazuju još višu razinu potpune suglasnosti, sa 74,4 % onih 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 upućuje na snažnu spremnost za suradnju u toj 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 upućivati na nešto manju, ali i dalje pozitivnu spremnost za suradnju među starijim ispitanicima. Ta analiza upućuje na visoku razinu spremnosti za suradnju tijekom promjena među svim dobnim skupinama, s tendencijom smanjenja potpune suglasnosti s povećanjem dobi.

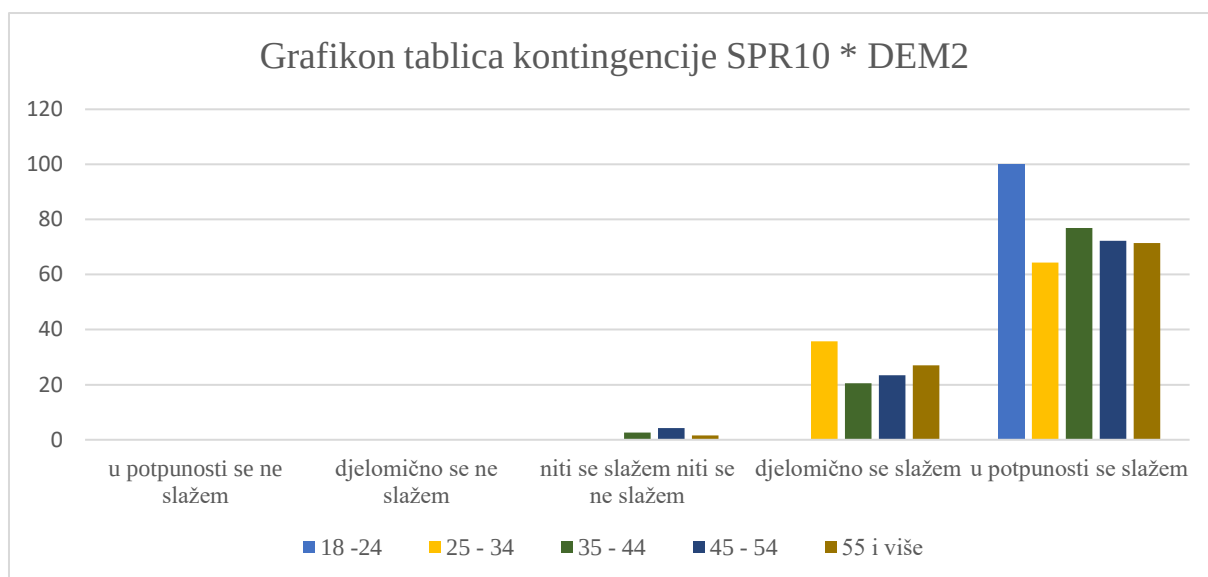


*Grafikon 25. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM2*

Izvor: Autorova izrada

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

Analiza stava SPR10 pokazuje visoku razinu spremnosti za suradnju među svim dobnim skupinama. Ispitanici u najmlađoj dobnj 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 s tvrdnjom. Dobna skupina od 45 do 54 godine ima sličan obrazac, sa 72,3 % onih 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. Ti podatci upućuju 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 kontingencije: SPR10 * DEM2*

Izvor: Autorova izrada

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.

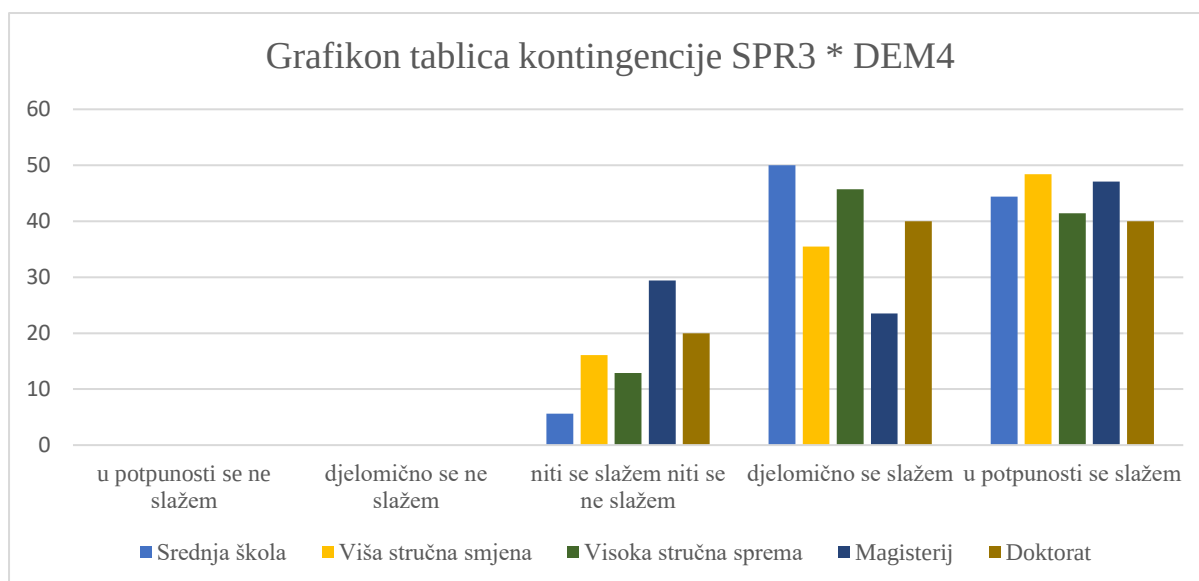
*Tablica 16. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM4; SPR5 * DEM4*

Izvor: Autorova izrada

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	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem

			se ne 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 upućuje na razlike u inovativnosti među ispitanicima. Ispitanici sa srednjom školom pokazuju relativno visok stupanj pozitivnog odnosa prema donošenju novih ideja, s 44,4 % onih koji se u potpunosti slažu i 50 % onih koji se djelomično slažu. Ispitanici s višom stručnom spremom također izriču visoku razinu slaganja pri čemu se 48,4 % u potpunosti slaže. Kada je riječ o ispitanicima s visokom stručnom spremom, 41,4 % u potpunosti se slaže, dok 45,7 % pokazuje djelomično slaganje. Zanimljivo je primijetiti da kod ispitanika s magisterijem čak 29,4 % zauzima neutralan 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 40 % posto i onih koji se djelomično i onih koji se u potpunosti slažu. Općenito, razine obrazovanja pokazuju pozitivne tendencije prema inovativnosti, no primjetno je da viši stupanj obrazovanja, poput magisterija i doktorata, može donijeti rezerviranost prema donošenju novih ideja u usporedbi s nižim stupnjevima obrazovanja.

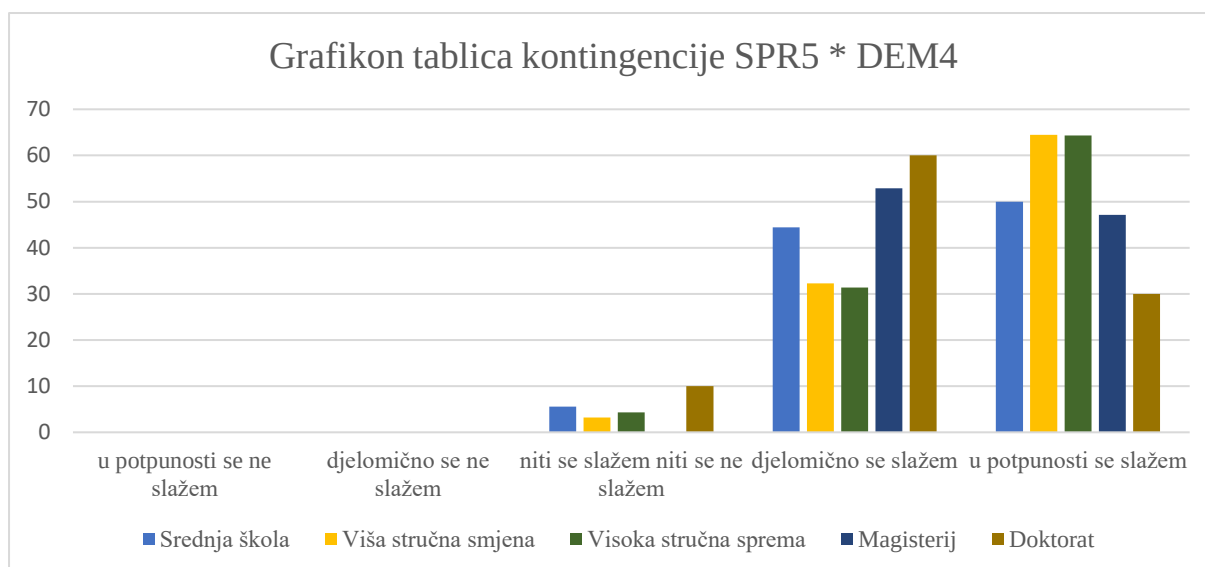


*Grafikon 27. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM4*

Izvor: Autorova izrada

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 udio 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 % ispitanika pokazuje djelomičnu posvećenost, dok 47,1 % pokazuje potpunu posvećenost. Kod ispitanika sa srednjom školom, polovica se u potpunosti slaže s izjavom, dok ih 44,4 % pokazuje djelomično slaganje. Zanimljivo, kada je riječ o ispitanicima s doktoratom, većina (60 %) izriče djelomično slaganje, dok je samo 30 % potpuno posvećeno, uz viši udio neutralnih odgovora (10 %) što može sugerirati specifične stavove i pristup prema promjenama kod visokoobrazovanih ispitanika.



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

Izvor: Autorova izrada

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

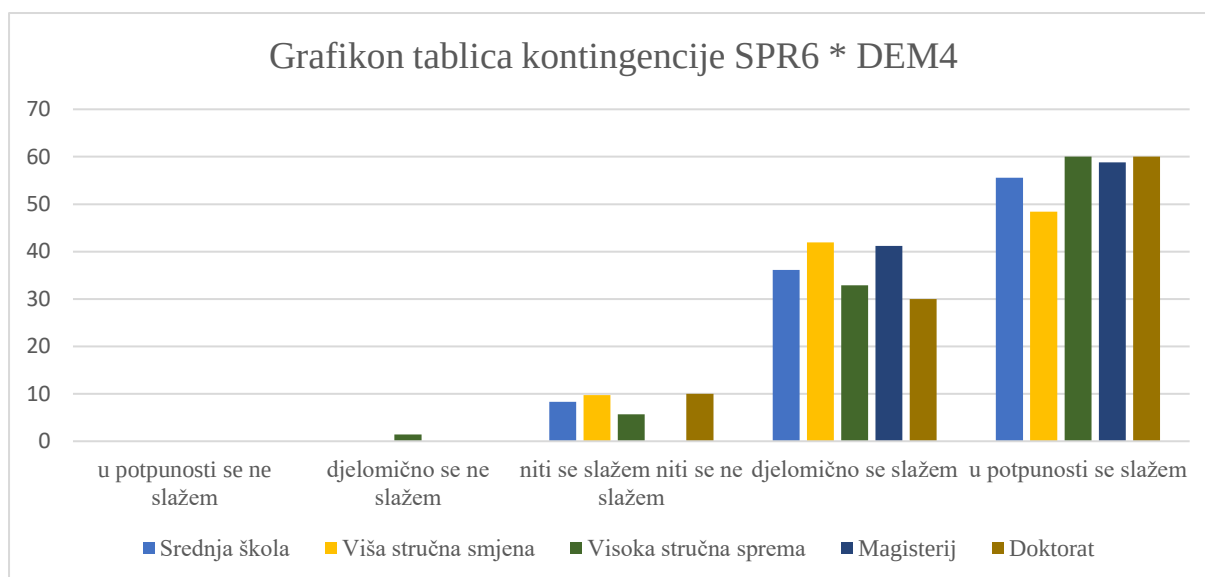
*Tablica 17. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM4; SPR7 * DEM4*

Izvor: Autorova izrada

	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
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	Niti se slažem niti 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 udio potpune posvećenosti razumijevanju nove uloge iskazali su ispitanici s visokom stručnom spremom (60 %) i s 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 udjele u djelomičnom slaganju (36,1 % i 41,9%). Primjetno je da su neutralni odgovori najviše zastupljeni među ispitanicima s doktoratom (10 %) i s višom stručnom spremom (9,7 %) što može upućivati na nešto veću neodlučnost ili analitičan pristup prema novim ulogama kod visokoobrazovanih.

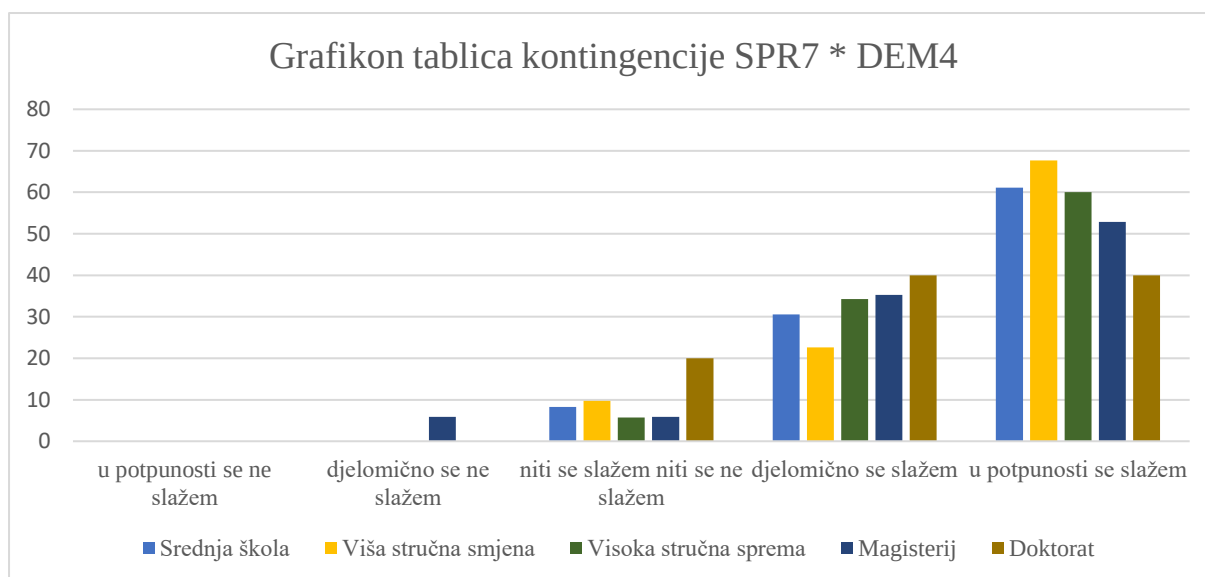


*Grafikon 29. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM4*

Izvor: Autorova izrada

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 udio potpune podrške zabilježen je kod ispitanika s višom stručnom spremom (67,7 %) i sa srednjom školom (61,1 %) što upućuje na visoku otvorenost za komunikaciju u tim grupama. Ispitanici s visokom stručnom spremom također imaju visok udio 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 su odgovori najzastupljeniji među ispitanicima s doktoratom (20 %) što može signalizirati veću analitičnost ili opreznost kod te skupine.



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

Izvor: Autorova izrada

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

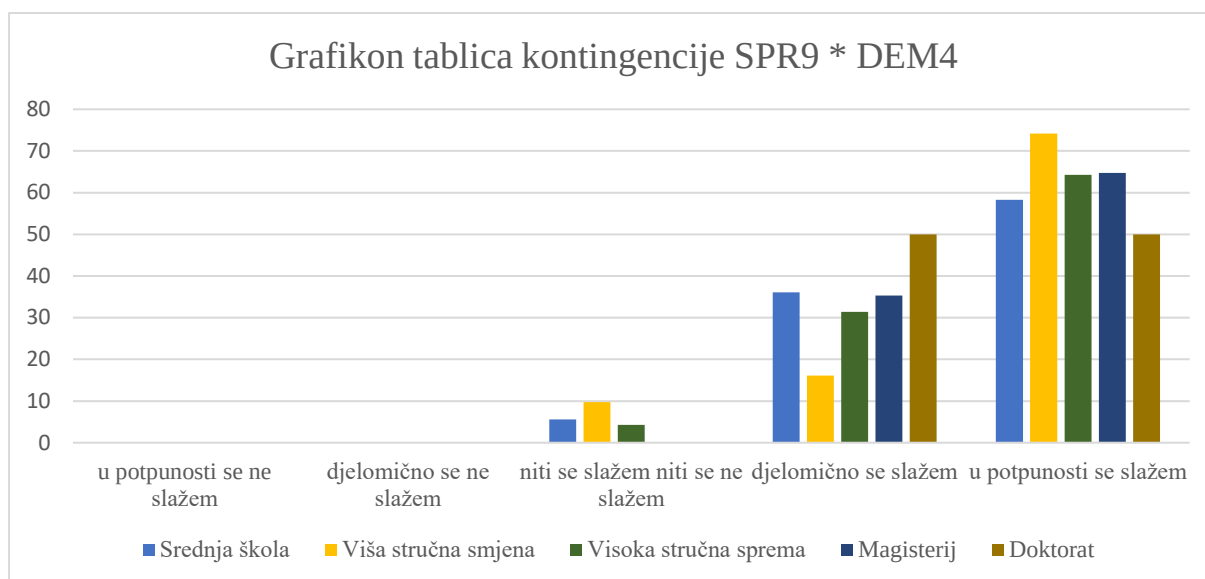
*Tablica 18. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM4; SPR10 * DEM4*

Izvor: Autorova izrada

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	Niti se slažem niti 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 upućuje 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 izrekli 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, sa 64,3 % onih koji se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Sudionici sa završenom srednjom školom također su pozitivno usmjereni, 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).

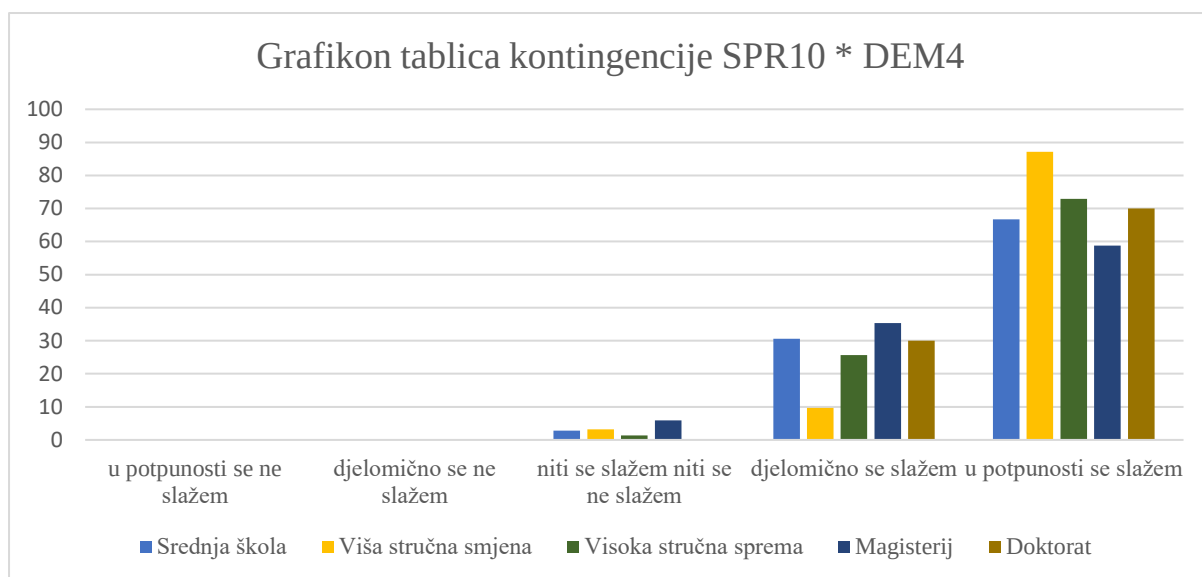


*Grafikon 31. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM4*

Izvor: Autorova izrada

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 izriču nešto veću varijabilnost unutar pozitivnih odgovora. Ti podatci upućuju na to da obrazovanje može imati 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 taj stav, dok se dodatnih 25 % ispitanika djelomično slaže. Najveći udio potpune podrške dolazi od ispitanika s višom stručnom spremom gdje 87,1 % u potpunosti prihvaća suradnju tijekom prilagodbi. Među ispitanicima pak s visokom stručnom spremom 72,9 % ispitanika izriče potpunu podršku. Kada je riječ o ispitanicima sa srednjom školom, 66,7 % u potpunosti se slaže, a preostali se uglavnom djelomično slažu. Ispitanici s magisterijem i doktoratom također pokazuju pozitivan stav prema suradnji iako s nešto nižom razinom potpune podrške u usporedbi s ostalima. Među magistrima, 58,8 % u potpunosti se slaže, dok kod ispitanika s doktoratom 70 % pokazuje potpunu podršku, uz 30 % djelomične podrške.



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

Izvor: Autorova izrada

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 dodatan osjećaj odgovornosti ili samopouzdanja u svojim kompetencijama za pomoć kolegama.

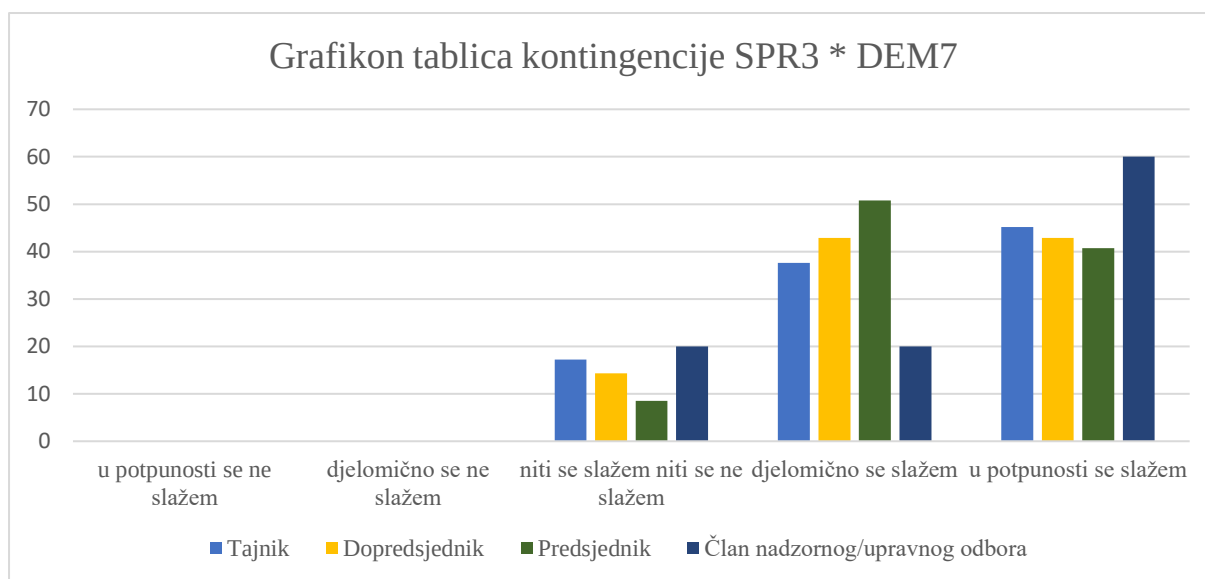
*Tablica 19. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM7; SPR5 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

	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	Niti se slažem niti 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. Među tajnicima 45,2 % ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok 37,6 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 17,2 % ostaje neutralno. Dopredsjednici pokazuju ravnomjeran stupanj slaganja, s 42,9 % koji se djelomično i potpuno slažu s tvrdnjom, a 14,3 % ostaje neutralno. Među predsjednicima najveći udio pokazuje djelomičnu suglasnost (50,8 %), dok je 40,7 % potpuno suglasno, a manji je udio (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/upravnog odbora, imaju najviši stupanj potpune suglasnosti, dok su niže pozicije sklonije većem udjelu djelomične suglasnosti i neutralnih stavova.

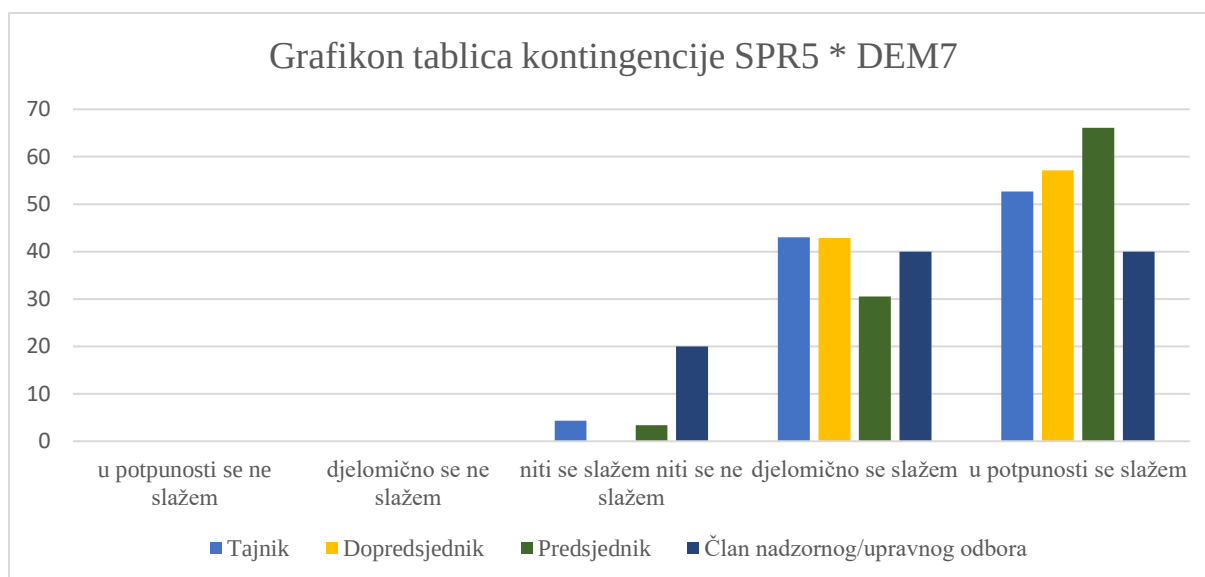


*Grafikon 33. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 33. pokazuje da većina ispitanika, bez obzira na trenutačnu poziciju u organizaciji, često donosi nove ideje radi poboljšanja poslovanja pri čemu dominiraju pozitivni odgovori. Ti 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. Među tajnicima 52,7 % u potpunosti se 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. Među predsjednicima najveći udio potpune suglasnosti iznosi 66,1 %, dok 30,5 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a manji udio (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, podrazumijevajući i neutralne odgovore.



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

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 34. prikazuje da ispitanici pokazuju visoku razinu posvećenosti postizanju najboljih mogućih rezultata tijekom promjena s najvišim rezultatima među predsjednicima i dopredsjednicima. Ta homogenost unutar vodećih pozicija upućuje na dosljednu percepciju odgovornosti i povjerenja u vlastite kapacitete za prilagodbu promjenama. Među tajnicima je zabilježena veća raznolikost odgovora podrazumijevajući prisutnost neutralnih stavova što može biti posljedica ograničene percepcije njihove uloge u strateškom utjecaju na rezultate.

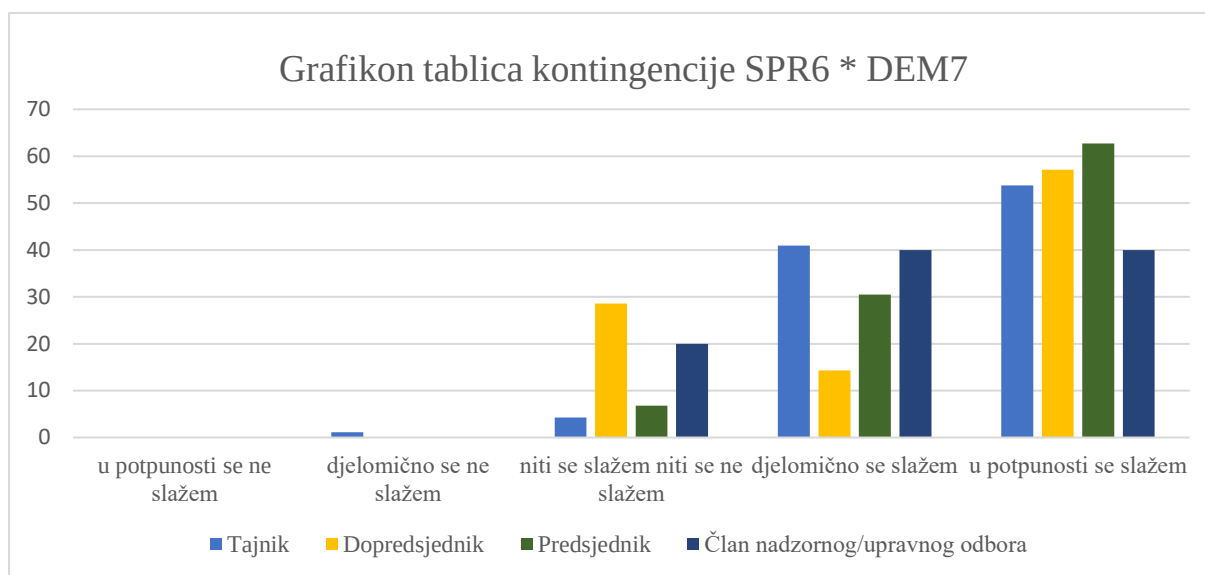
*Tablica 20. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM7; SPR7 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

	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
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 među predsjednicima i dopredsjednicima. Među tajnicima 53,8 % u potpunosti se 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. Među predsjednicima 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.

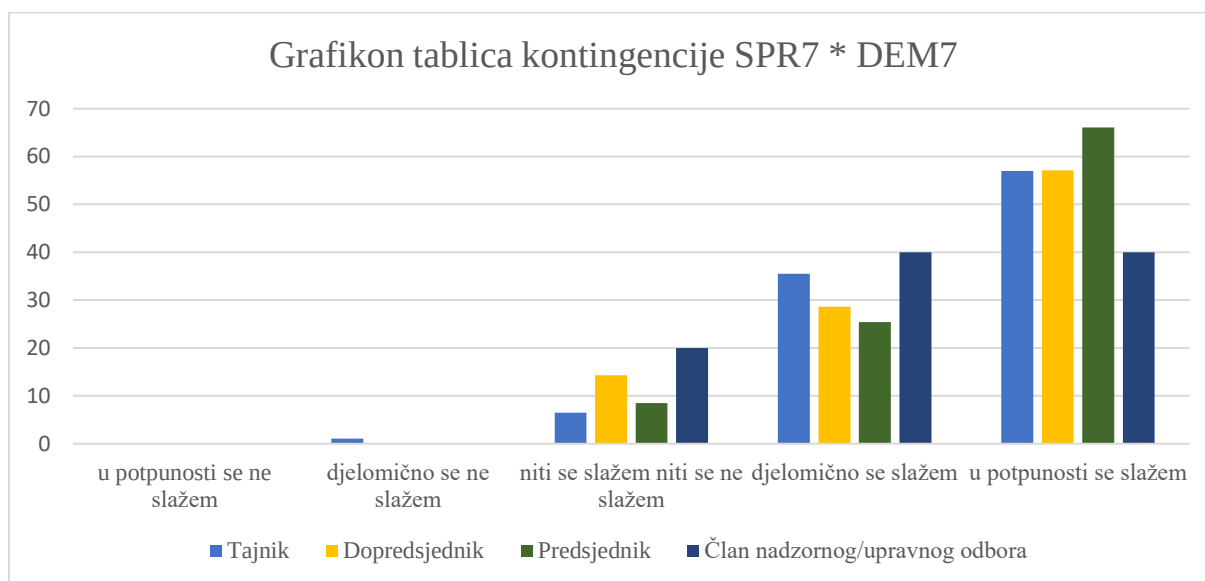


*Grafikon 35. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 35. prikazuje da 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 upućivati 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. Među tajnicima 57 % u potpunosti se 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. Među predsjednicima 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 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 podrazumijevajući neutralne odgovore.



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

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 36. pokazuje da većina ispitanika aktivno sudjeluje u komunikaciji s kolegama tijekom promjena, s izraženim slaganjima, posebno među predsjednicima i dopredsjednicima, što je u skladu s njihovim vodećim uloga u procesu promjena. Tu skupinu određuje minimalna varijabilnost odgovora što upućuje na visok stupanj povjerenja i dosljednosti u percepciji vlastite komunikacijske uloge.

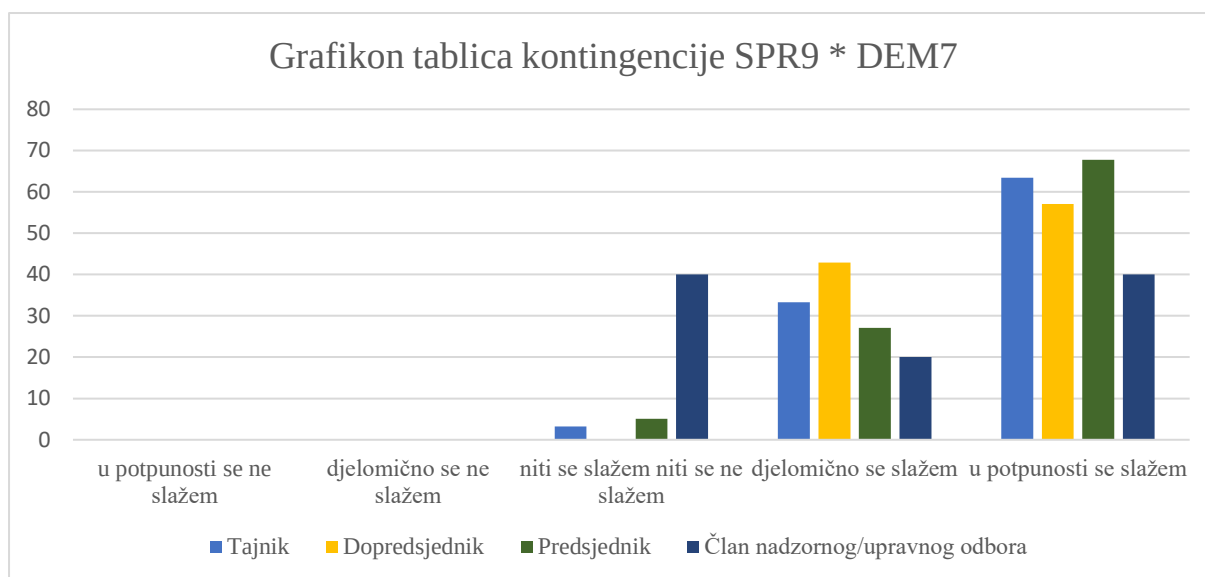
*Tablica 21. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM7; SPR10 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

	SPR9						
	n =	s %	U potpunost i se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti 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 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	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 među predsjednicima. Među tajnicima, 63,4 % u potpunosti se 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. Među predsjednicima, 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.

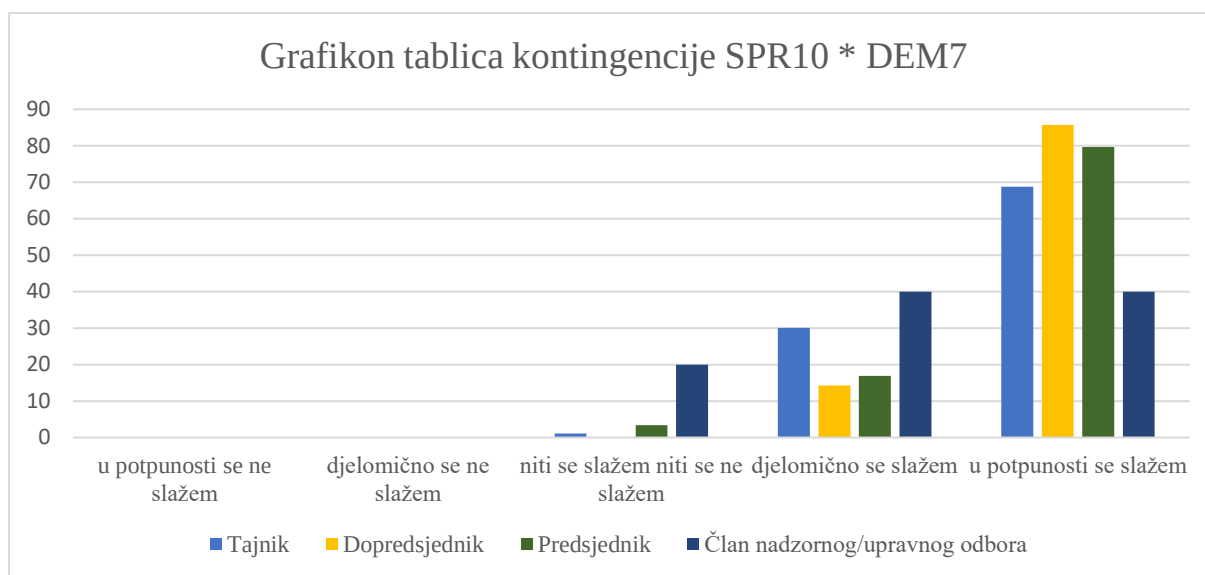


*Grafikon 37. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 37. upućuje 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. Među tajnicima, 68,8 % u potpunosti se 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. Među predsjednicima 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 kontingencije: SPR10 * DEM7*

Izvor: Autorova izrada

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

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

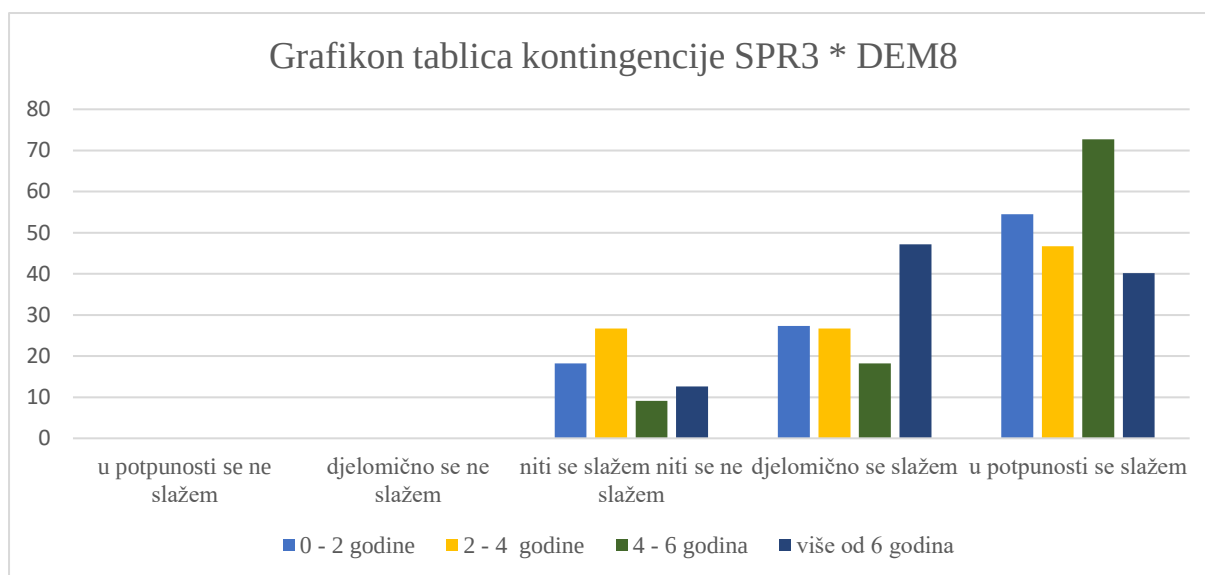
Izvor: Autorova izrada

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	Niti se slažem niti 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 upućuje na visok stupanj suglasnosti s tom tvrdnjom kod svih ispitanika, bez obzira na duljinu radnog iskustva, s najvišim udjelom potpune suglasnosti kod onih s 4 – 6 godina iskustva.

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

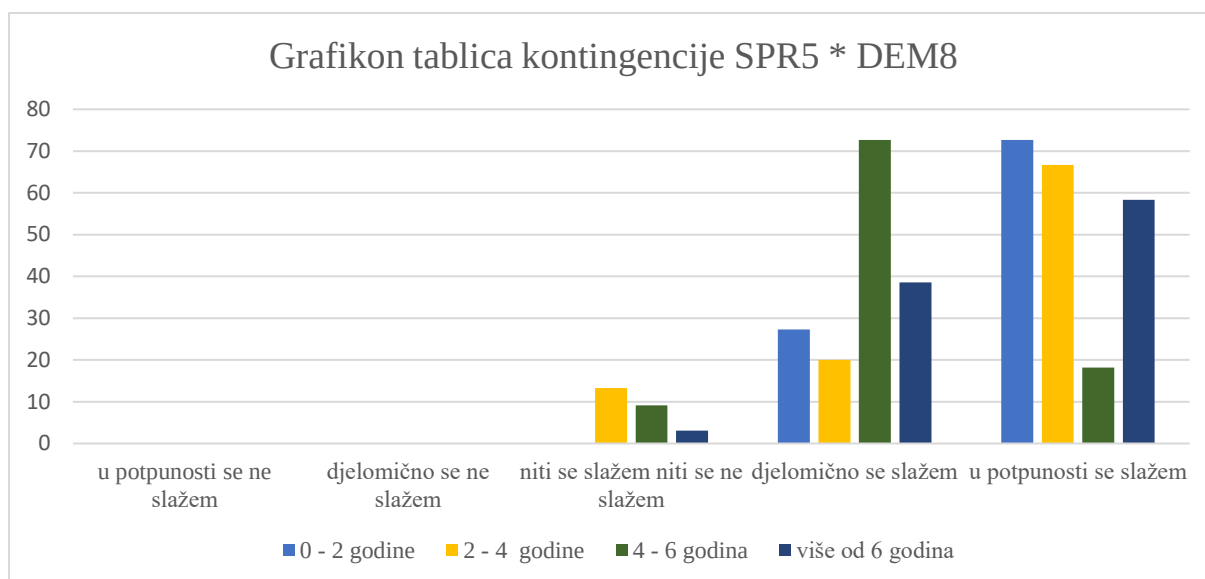


*Grafikon 39. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM8*

Izvor: Autorova izrada

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

Analiza tvrdnje SPR5 prema DEM8 upućuje 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 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok 27,3 % pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2 – 4 godine iskustva, 66,7 % u potpunosti se slaže, dok 20 % pokazuje djelomičnu suglasnost i 13,3 % ostaje neutralno. Za ispitanike s 4 – 6 godina iskustva, 18,2 % u potpunosti se slaže, dok većina (72,7 %) pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1 % ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od šest godina iskustva, 58,3 % u potpunosti se slaže, dok je 38,6 % djelomično suglasno, a 3,1 % ostaje neutralno.



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

Izvor: Autorova izrada

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

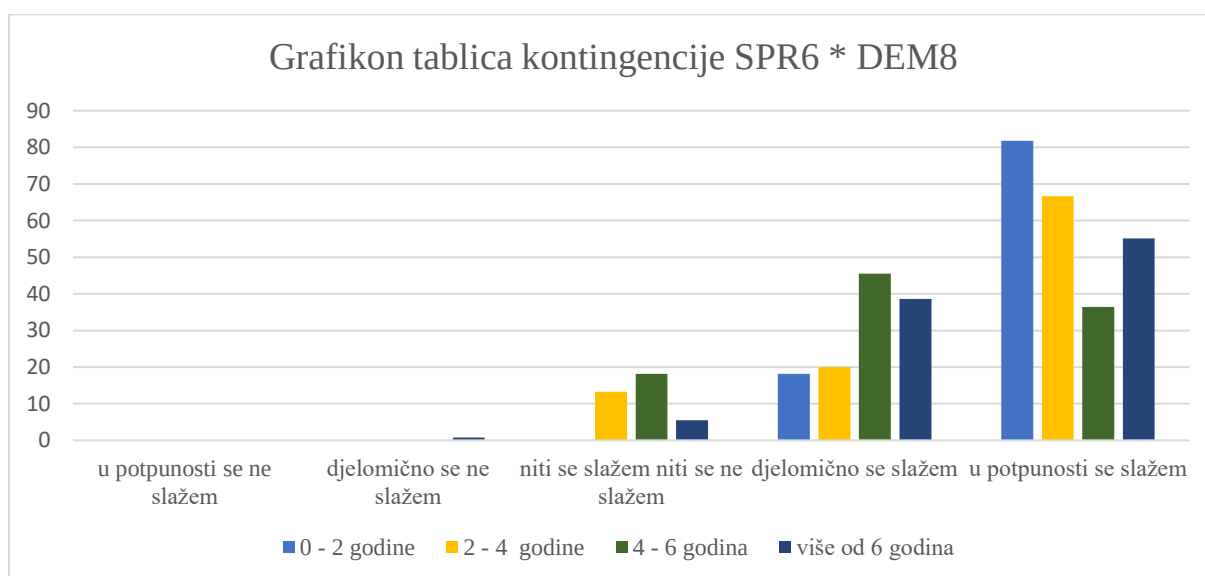
*Tablica 23. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM8; SPR7 * DEM8*

Izvor: Autorova izrada

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

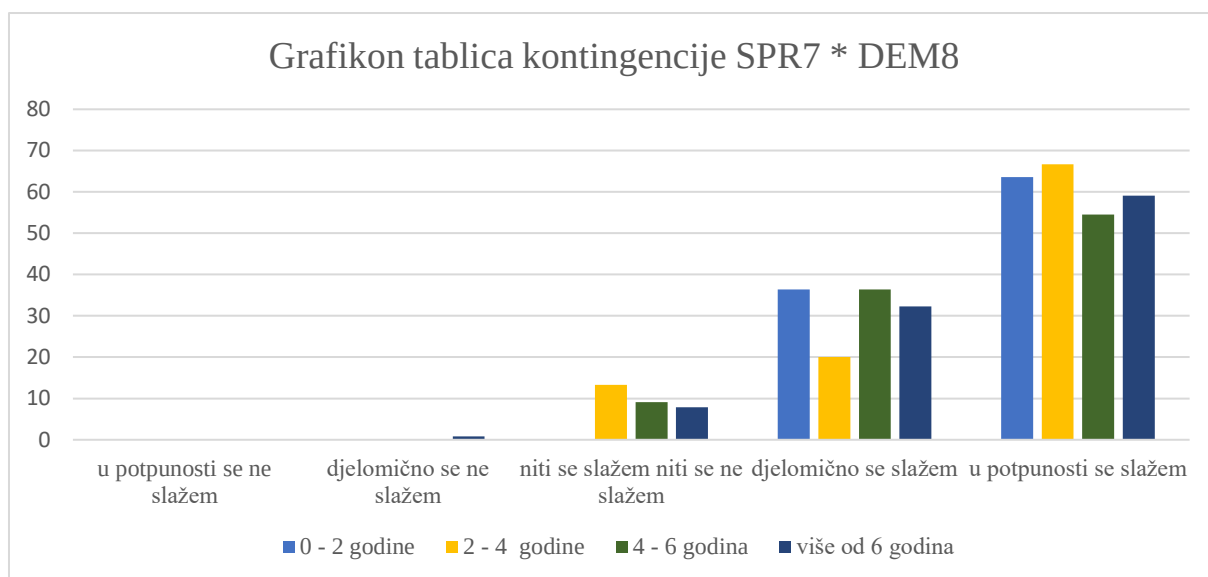
Tvrdnja SPR6 prema DEM8 pokazuje da većina ispitanika na svim razinama radnog iskustva pokazuje visoku razinu posvećenosti razumijevanju svoje nove uloge u procesu promjena, s najvećim udjelom potpune suglasnosti kod onih s najmanje iskustva (0 – 2 godine). Kod ispitanika s 0 – 2 godine iskustva, 81,8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



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

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 upućuje na visok stupanj suglasnosti s tom 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 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok 36,4 % pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2 – 4 godine iskustva, 66,7 % u potpunosti se slaže, dok 20 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 13,3 % ostaje neutralno. Za ispitanike s 4 – 6 godina iskustva, 54,5 % u potpunosti se slaže, dok 36,4 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1 % ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od šest godina iskustva, 59,1 % u potpunosti se slaže, dok 32,3 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 7,9 % ostaje neutralno, uz manji udio (0,8 %) onih koji se niti slažu niti ne slažu.



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

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 42. upućuje na pozitivnu korelaciju između radnog iskustva i aktivne komunikacije tijekom organizacijskih promjena. Kod ispitanika s radnim iskustvom do dvije 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 upućivati na latentnu zasićenost ili smanjenje entuzijazma za komunikacijske procese tijekom promjena.

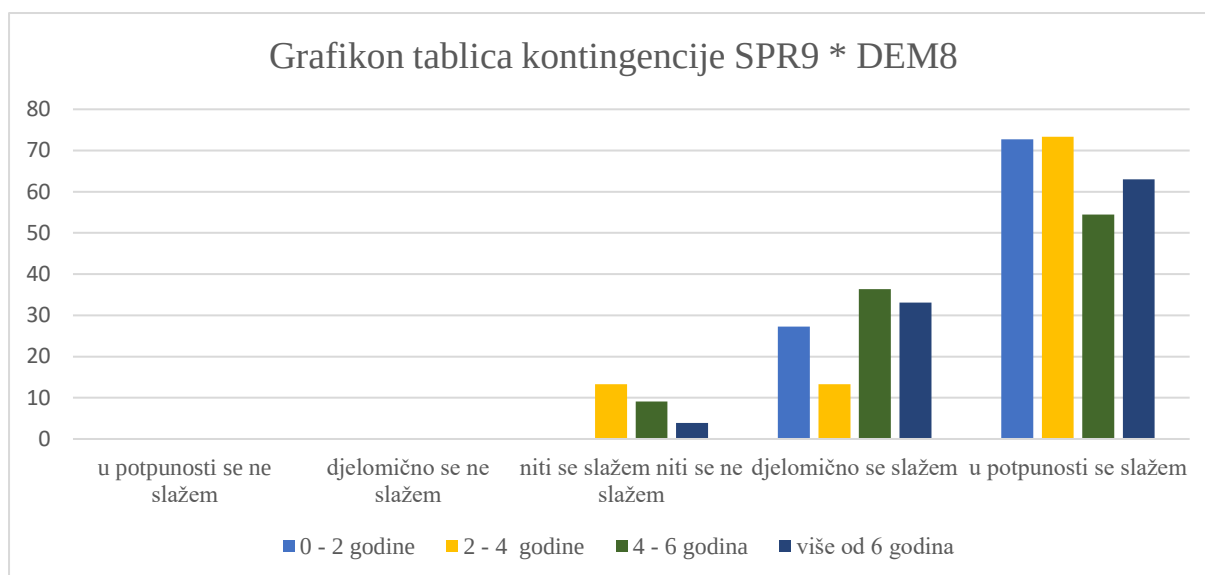
*Tablica 24. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM8; SPR10 * DEM8*

Izvor: Autorova izrada

	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
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	Niti se slažem niti 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 upućuje 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 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok 27,3 % pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Kod onih s 2 – 4 godine iskustva, 73,3 % u potpunosti se slaže, dok 13,3 % pokazuje djelomičnu suglasnost i 13,3 % ostaje neutralno. Za ispitanike s 4 – 6 godina iskustva, 54,5 % u potpunosti se slaže, dok 36,4 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 9,1 % ostaje neutralno. Kod zaposlenika s više od šest godina iskustva, 63 % u potpunosti se slaže, dok 33,1 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 3,9 % ostaje neutralno.

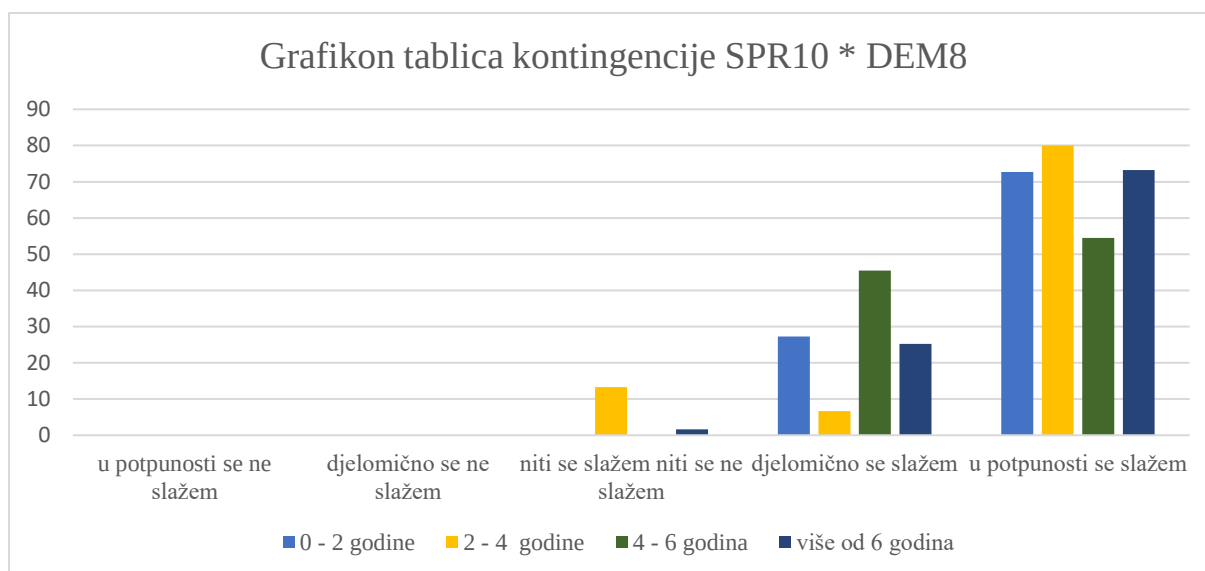


*Grafikon 43. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM8*

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 43. upućuje 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. Među ispitanicima s 0 – 2 godine iskustva, 72,7 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok 27,3 % pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih ili nesuglasnih odgovora. Među ispitanicima s 2 – 4 godine iskustva, 80 % u potpunosti se slaže, dok 6,7 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 13,3 % ostaje neutralno. Među onima s 4 – 6 godina iskustva, 54,5 % u potpunosti se slaže, dok 45,5 % pokazuje djelomičnu suglasnost, bez neutralnih stavova. Kod zaposlenika s više od šest godina iskustva, 73,2 % u potpunosti se slaže, dok 25,2 % pokazuje djelomičnu suglasnost, a 1,6 % ostaje neutralno.



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

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 44. upućuje na opću tendenciju visoke spremnosti za pružanje podrške kolegama tijekom prilagodbi promjenama. Ispitanici s kraćim radnim stažem, do četiri 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 preduvjet 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 0,939 upućuje na visoku unutarnju konzistentnost skale što znači da su stavke unutar skale visoko međusobno korelirane i pouzdano mjere isti konstrukt.

Tablica 25. Ispitivanje pouzdanosti za mjerni instrument spremnost na promjene

Izvor: Autorova izrada

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 čestica međusobno dobro korelira i mjere isti konstrukt.

Tablica 26. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta spremnost na promjene

Izvor: Autorova izrada

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) upućuje 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, omogućuju 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 među pojavama. Pritom se razlikuju pozitivna korelacija, gdje porast jedne pojave prati porast druge, i negativna korelacija gdje porast jedne pojave uzrokuje smanjenje druge. Korelacijska analiza ispituje stupanj povezanosti dviju ili više varijabli, a koeficijent korelacije najčešće je 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 Pearsonova 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) jesu:

- 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: Interkulture kognitivne kompetencije pozitivno utječu na spremnost na promjene unutar sportske organizacije.

Kako bi se ispitala ova hipoteza, IKK (interkulture kognitivne kompetencije) operacionaliziran je kao složena dimenzija na nizu varijabli (od IKK_ZNA1 – IKK_UIP5). S pomoću metode

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

Tablica 27. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta H1

Izvor: Autorova izrada

Pokazatelji mjernog instrumenta		Interkulturene 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 tog 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, upućuje na visoku razinu interkulturalnih kognitivnih kompetencija među ispitanicima, uz umjerene razlike unutar uzorka. Ti rezultati nedvojbeno potvrđuju da je instrument pouzdan, kvalitetan i adekvatan za daljnju primjenu.

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

Tablica 28. Pearsonova korelacijska analiza

Izvor: Autorova izrada

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 – interkulturene kognitivne kompetencije

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

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

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

Tablica 29. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta H2

Izvor: Autorova izrada

Pokazatelji mjernog instrumenta		Interkulturene 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 tog 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 ciljnog konstrukta. Prosječna vrijednost rezultata od 86.28, uz standardnu devijaciju od 13,76, upućuje na visoku razinu interkulturalnih afektivnih kompetencija među ispitanicima, uz umjerene razlike unutar uzorka. Ti rezultati nedvojbeno potvrđuju da je instrument pouzdan, kvalitetan i adekvatan za daljnju primjenu.

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

Tablica 30. Pearsonova korelacijska analiza

Izvor: Autorova izrada

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 $r = 0,635$, $p < 0,01$. Taj rezultat upućuje 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 ispitala ova hipoteza, IV (interkulture vještine) je operacionaliziran kao složena dimenzija na nizu varijabli (od IV_PP1– IV_PSD5). S pomoću metode Transform – Compute konstruirana je dimenzija koja predstavlja nezavisnu varijablu, dok se SPR (spremnost na promjene) koristi kao zavisna varijabla.

Tablica 31. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta H3

Izvor: Autorova izrada

Pokazatelji mjernog instrumenta		Interkulture 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 interkulturnih vještina pokazuje izuzetno visoku razinu pouzdanosti pri čemu vrijednost Cronbachove alfe iznosi 0.969 što ga čini izuzetno prikladnim za primjenu u istraživanjima tog 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 ciljnog konstrukta. Prosječna vrijednost rezultata od 85.09, uz standardnu devijaciju od 12,52, upućuje na visoku razinu interkulturnih vještina među ispitanicima, uz umjerene razlike unutar uzorka. Ti 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: Autorova izrada

Korelacije			
(1)SPR	R	1	

	Sig. (dvosmjerni) N	164	
(2)IV	R Sig. (dvosmjerni) N	0.531** 0,000 164	1 164

Pearsonov koeficijent korelacije između IV i SPR iznosi $r = 0,531$, $p < 0,01$. Taj rezultat upućuje 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 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 radi 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. Jednostavna ispituje odnos jedne nezavisne i jedne zavisne varijable, a 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: Autorova izrada

Korelacijska analiza					
		Spremnost na promjene	Kognitivne kompetencije	Afektivne kompetencije	Interkulture 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
	Interkulture 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
	Interkulture 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
	Interkulture 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 da r veći od $0,6$ označava snažnu povezanost iz čega se može zaključiti da Pearsonov koeficijent korelacije između varijable spremnost na promjene i interkulture kognitivne kompetencije iznosi $0,612$ što upućuje na snažnu pozitivnu povezanost. Prema Pearsonovu koeficijentu korelacije postoji snažna povezanost između spremnosti na promjene i interkulture afektivnih kompetencija ($0,635$), dok je između varijabli spremnost na

promjene i interkulturalnih vještina Pearsonov koeficijent korelacije 0,531 što upućuje na mjerenu pozitivnu povezanost. Navedene povezanosti za zavisnom varijablom pozitivnog su predznaka te time sugeriraju istodobno povećanje vrijednosti u objema varijablama (zavisnoj i nezavisnoj).

Sažetak modela sadržava 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 smatra se značajnim zbog složenosti varijabli.

Tablica 34. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize

Izvor: Autorova izrada

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 može se zaključiti da model objašnjava značajni dio varijance u zavisnoj varijabli što upućuje na to da su interkulturalne, kognitivne, afektivne kompetencije kao i interkulturalne vještine značajni prediktori spremnosti na promjene u sportskim organizacijama. Pearsonov koeficijent korelacije upućuje 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 odgovaraju na pitanje objašnjava li ispitani regresijski model statistički značajan udio varijance.

Tablica 35. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize

Izvor: Autorova izrada

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 jest statistički značajan, a s obzirom na visinu koeficijenta korelacije i koeficijenta determinacije, ne iznenađuje statistička značajnost regresijskog modela ($F = 41,309$, $p < 0.001$) što upućuje 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 višestrukome regresijskom modelu, idućoj je tablici cilj donijeti odluku o višekolinearnosti 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

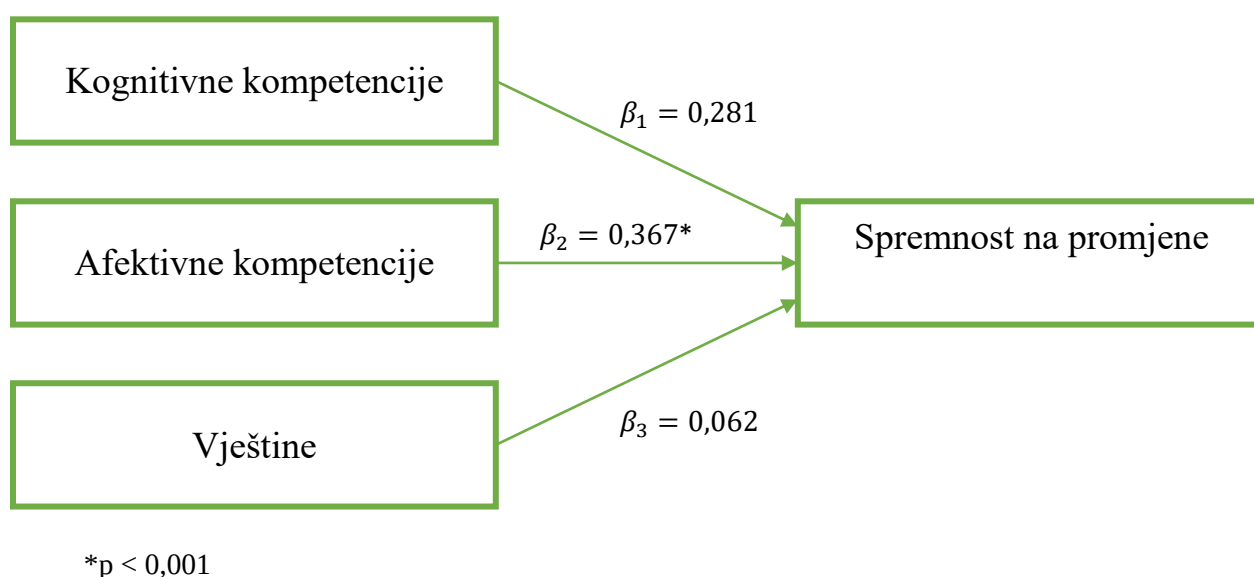
Izvor: Autorova izrada

Koeficijenti regresijskog modela								
Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
		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

	Interkulturene vještine	0.049	0.074	0.062	0.664	0.508	0.409	2.448
--	-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Zavisna varijabla: spremnost na promjene

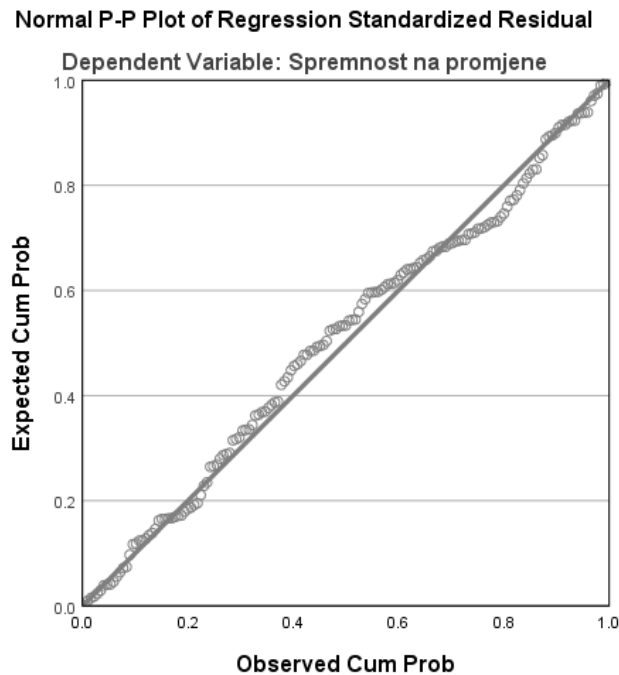
Interkulturene afektivne kompetencije imaju vidljivo najveću prediktivnu snagu u spremnosti na promjene ($b_2 = 0,367$, $t = 3,363$, $p < 0.001$), zatim interkulturene kognitivne kompetencije ($b = 0,281$, $p < 0.05$); interkulturene vještine imaju neznačajan utjecaj ($b = 0,062$, $t = 0,664$, $p > 0,05$).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



Slika 18. Model višestruke regresije

Izvor: Autorova izrada

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



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

Izvor: Autorova izrada

Grafikon 45. pokazuje da se reziduali nalaze blizu dijagonale crte 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 značajan utjecaj na spremnost na promjene ($b = 0,281$, $p < 0.005$), dok se interkulturalne vještine nisu pokazale kao značajan prediktor.

6. Rasprava

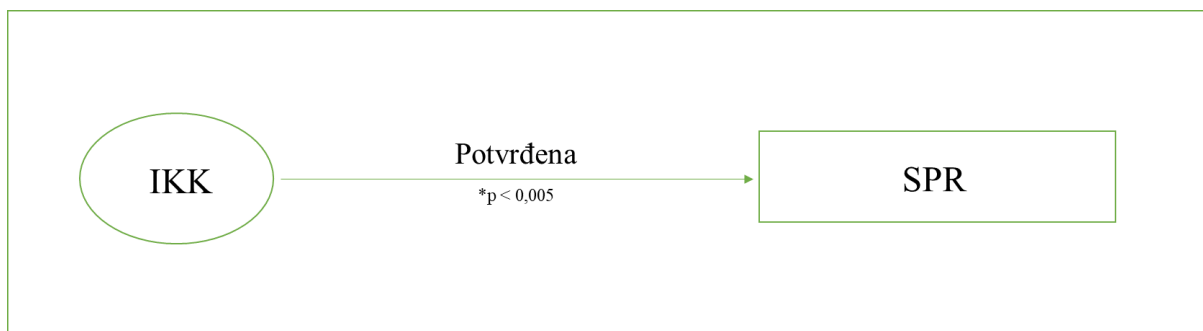
Analiza rezultata provedenog istraživanja pružila je uvid u ključne odnose između interkulturalnih kompetencija i spremnosti na promjene unutar sportskih organizacija. U ovom će poglavlju rezultati biti interpretirani u kontekstu teorijskog okvira definiranog u prethodnim poglavljima, uz usporednu analizu 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 u cilju otkrivanja mogućnosti za unaprjeđenje 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, podrazumijevajući njihovu znanstvenu i praktičnu relevantnost u području menadžmenta sportskih organizacija te izazove povezane s primjenom interkulturalnih praksi. Nadalje, analiza ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja služe kao temelj za unaprjeđenje 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.



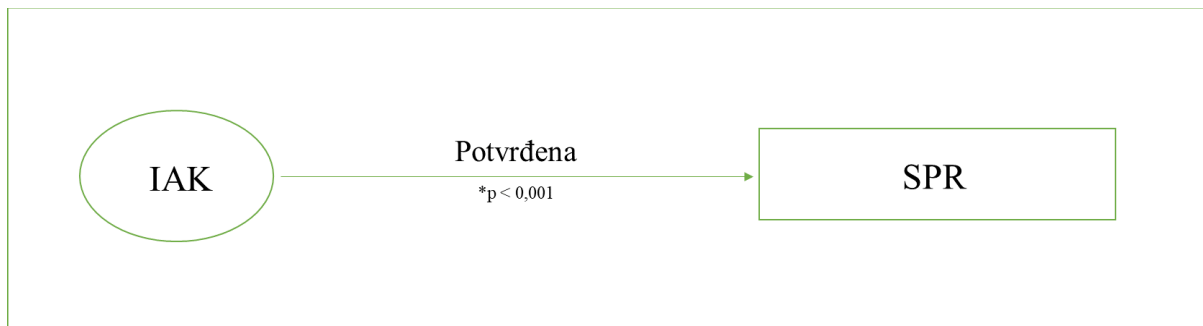
Slika 19. Rezultati ispitivanja hipoteze istraživanja (H1)

Izvor: Autorova izrada

Rezultati istraživanja upućuju 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 ($p = 0.005$) upućuju na umjeren pozitivan efekt, dodatno naglašavajući važnost razvoja tih kompetencija za uspješnu prilagodbu u dinamičnim i interkulturalnim organizacijskim kontekstima. Rezultati su u skladu s prethodnim istraživanjima koja naglašavaju važnost kognitivnih kompetencija u procesima prilagodbe i upravljanja promjenama. Deardorff (2006) i Kim (2021) otkrivaju interkulturalne kompetencije kao ključne za interkulturalnu prilagodbu i učinkovito upravljanje raznolikošću, a 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 unaprjeđenje interkulturalnih kognitivnih kompetencija.

U nastavku se pristupa evaluaciji druge hipoteze.

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



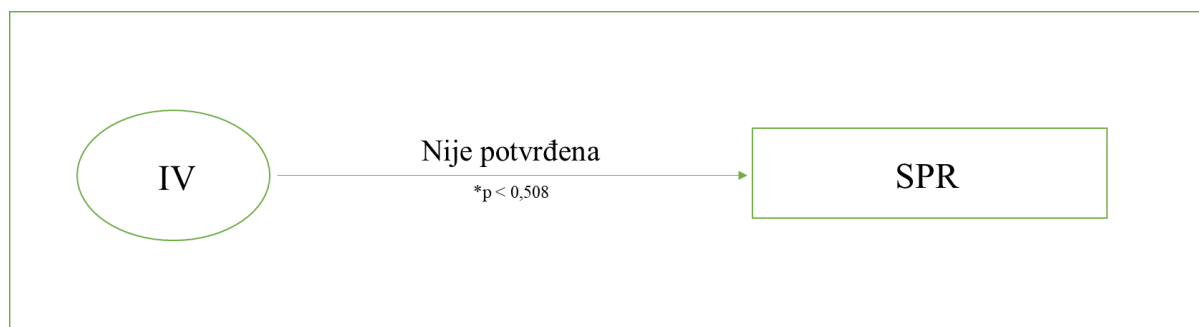
Slika 20. Rezultati ispitivanja hipoteze istraživanja (H2)

Izvor: Autorova izrada

Rezultati ovog istraživanja upućuju na značajan pozitivan utjecaj interkulturealnih 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 ($p = 0.005$) upućuju na umjeren pozitivan efekt, dodatno naglašavajući potrebu za razvojem tih kompetencija radi uspješne prilagodbe u dinamičnim i interkulturealnim organizacijskim okruženjima. Dobiveni nalazi usklađeni su s postojećim istraživanjima koja ističu ključnu ulogu afektivnih kompetencija u procesu prilagodbe promjenama. Goleman (1995) u 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 čimbenika, posebno empatije i tolerancije na nesigurnost, u prilagodbi na interkulturealne 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 „kulturealnog 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. Ti 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 interkulturnih afektivnih kompetencija. Njihova istraživanja pokazuju da nedostatak tih kompetencija uzrokuje značajne nesporazume u interkulturnim poslovnim kontekstima. Oni predlažu uvođenje prilagođenih trening-programa koji ciljano razvijaju emocionalne i interkulture vještine kako bi se smanjili nesporazumi i povećala prilagodljivost. U konačnici, interkulture afektivne kompetencije predstavljaju važan resurs za organizacije u dinamičnim i interkulturnim 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 tih kompetencija kako bi povećale otpornost, prilagodljivost i uspješnost u globaliziranom poslovnom okruženju. U nastavku slijedi analiza treće hipoteze.

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



Slika 21. Rezultati ispitivanja hipoteze istraživanja (H3)

Izvor: Autorova izrada

Rezultati ovog istraživanja upućuju na to da interkulture vještine imaju zanemariv i statistički neznajajan utjecaj na spremnost na promjene unutar sportskih organizacija (Beta = 0.062; $p < 0.508$). Ti rezultati sugeriraju da interkulture vještine, iako često naglašavane kao ključan aspekt prilagodbe u interkulturnim okruženjima, možda imaju ograničenu ulogu u homogenim organizacijama gdje je kulturna raznolikost manje izražena. Prema Gertsen (1990), interkulture svijest i pragmatičke komunikacijske kompetencije imaju ključnu ulogu u prilagodbi na različite kulturne norme. Međutim, Gertsen naglašava da same vještine nisu dovoljne bez integracije afektivnih i kognitivnih kompetencija. Njezina istraživanja upućuju 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 višenacionalnim 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. Ti nalazi mogu objasniti zašto su interkulturalne vještine u modelu pokazale slab doprinos spremnosti na promjene. Slično tomu, 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 dodatan teorijski okvir za razumijevanje tih nalaza, ističući da je interkulturalna kompetencija višedimenzijski proces koji podrazumijeva 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 višedimenzijskih mjera koje obuhvaćaju znanje, stavove i vještine čime bi se omogućila potpunija procjena interkulturalne kompetencije u skladu s modelom Deardorff. Također treba 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 unaprjeđenju 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. Interkulture kompetencije postaju važne jer omogućuju zaposlenicima da učinkovite surađuju, razumiju raznolikosti i upravljaju složenim 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 složenim 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. Ti 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 tih treninga jer pružaju zaposlenicima strukturirane metode za procjenu situacija, otkrivanje 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 tih 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 dugoročan 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. Primjena takvih edukacijskih programa predstavlja stratešku investiciju za sportske organizacije. Razvijanjem kognitivnih kompetencija zaposlenika, organizacije ne samo da osiguravaju uspješniju prilagodbu promjenama već i stvaraju temelje za dugoročan organizacijski rast i otpornost. Kroz te programe sportske organizacije mogu osnažiti svoje timove da djeluju kao agenti promjena, sposobni suočiti se s izazovima i iskoristiti prilike koje proizlaze iz sve složenijeg globalnog konteksta.

Dobiveni rezultati istraživačkog pitanja potvrđuju važnost afektivnih kompetencija, podrazumijevajući emocionalnu stabilnost, empatiju i fleksibilnost, u procesu uspješne prilagodbe zaposlenika na dinamične organizacijske promjene. Te kompetencije imaju 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 doprinose 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 tih dimenzija, prepoznajući njihovu važnost za otpornost i prilagodljivost svojih timova.

Takvi programi trebali bi uključivati višedisciplinarne 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, takvi programi potiču i proaktivan pristup promjenama, omogućujući zaposlenicima da promjene doživljavaju ne samo kao izazov već i kao priliku za profesionalan rast i razvoj. Takav stav prema promjenama pomaže u izgradnji organizacijske kulture koja promiče inovativnost, suradnju i stalno 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 stalno napreduju u sve dinamičnijem poslovnom okruženju.

6.1.2. Implikacije istraživanja za obrazovne institucije

Rezultati ovog istraživanja jasno upućuju 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, podrazumijevajući 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 višekulturalnim i dinamičnim radnim okruženjima. Pružanjem kvalitetnih nastavnih sadržaja i praktičnih iskustava, te 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 kurikule 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 razumijevanja interkulturalnih odnosa. Potrebno je strukturirano i sustavno pristupiti razvoju kompetencija kroz formalne obrazovne programe. Međunarodni programi razmjene i sudjelovanje u višekulturalnim 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 te potrebe i pripremiti svoje studente za rad u međunarodnim timovima. Integriranjem interkulturalnih kompetencija u akademske programe, obrazovne institucije mogu osigurati da budući menadžeri, podrazumijevajući 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 specifičan predmet istraživanja. Međutim, unatoč pozornoj organizaciji i provedbi, istraživački proces često nailazi na izazove i ograničenja koja mogu utjecati na generalizaciju ili interpretaciju rezultata. Takva ograničenja neizbježan su 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 interkulture kompetencije i spremnost na promjene unutar sportskih organizacija, otkrivena su 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 određuju 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 generalizaciju rezultata istraživanja. To metodološko ograničenje posebno se odražava na analizu interkulturnih vještina čija se važnost 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 interkulturnih kompetencija sužene su što može utjecati na percepciju njihove važnosti u kontekstu organizacijskih promjena. Ta ograničena raznolikost uzorka mogla je utjecati na rezultate istraživanja, osobito na umanjenu ulogu interkulturnih vještina u procjeni spremnosti zaposlenika sportskih organizacija za prilagodbu promjenama čime se potencijalno smanjuje njihova percipirana relevantnost u takvom 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, podrazumijevajući socijalno poželjno odgovaranje ili percepcijske distorzije što može utjecati na objektivnost i

pouzdanost dobivenih rezultata. Budući da se podatci 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. Takav 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 interkulturene kompetencije relativno nova ili manje razvijena tema za ispitanike.

Jedno od uočenih ograničenja tijekom istraživanja odnosi se na ograničene mogućnosti sportskih menadžera za sustavan razvoj interkulturenih kompetencija. Nedostatak prilika za stjecanje i unaprjeđenje tih vještina može utjecati na njihovu sposobnost učinkovitog upravljanja interkulturenim timovima i prilagodbe globalnim trendovima u sportskom menadžmentu. Ta tema ostavlja prostor za refleksiju o trenutačnom stanju obrazovnih programa i praksi profesionalnog razvoja u sportskom sektoru. Nedostatak edukacijskih programa za razvoj interkulturenih kompetencija, koje podrazumijevaju kognitivne, afektivne i praktične dimenzije, može značajno ograničiti sposobnost menadžera da učinkovito odgovore na potrebe organizacija koje djeluju u sve globaliziranim i interkulturenom poslovnom okruženju. Nedostatak edukacijskih inicijativa može se prepisati više čimbenika kao što su ograničeni resursi, fokus na tehničke i aspekte upravljanja i nedovoljno poznavanje interkulturenih kompetencija. Kako bi prevladale te 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 interkulturene vještine mogu ostati u drugom planu ako tim nije izložen značajnoj razini kulturne raznolikosti. Vođenje sportskih organizacija i timova često slijedi strogo definirana crta autoriteta gdje menadžeri imaju središnju ulogu u donošenju odluka, dok ostali članovi imaju jasno definiranu ulogu i odgovornost. Iako su rezultati provedenog istraživanja uputili na veću važnost kognitivnih i afektivnih kompetencija, to ne smije umanjiti važnost interkulturenih 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 tu problematiku, prepoznate su i mogućnosti za daljnja istraživanja koja bi unaprijedila razumijevanje i primjenu interkulturalnih kompetencija, posebice 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, podrazumijevajući metode poput simulacija, interaktivnih radionica, praktičnih iskustava stečenih putem međunarodnih razmjena i drugih edukacijskih modela. Analiza učinkovitosti tih 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 unaprjeđenje 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 bitno 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, podrazumijevajući 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 višekulturalnom 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 tih kompetencija kroz vrijeme te njihovu povezanost s organizacijskim performansama i održivošću.

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

Usto, 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 leaderskih sposobnosti, timskog rada i kriznog menadžmenta. Razumijevanje njihove međusobne interakcije omogućilo bi izgradnju integriranih modela menadžerske edukacije koji bi odgovorili na složene 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 taj 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 tih disciplina u jačanju uspješnosti sportskih organizacija koje djeluju u okruženju obilježenom rastućom kompleksnošću, kulturalnom 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 unaprjeđenju ukupne učinkovitosti sportskih organizacija.

Usto, 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 kulturalnih razlika i njihova utjecaja na organizacije, podrazumijevajući sportske organizacije i međunarodne sportske saveze. Teorijski okviri, poput Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija, omogućili su menadžerima bolje razumijevanje i učinkovito upravljanje raznolikošću. Primjena takvih okvira omogućava razvoj menadžerskih strategija koje uvažavaju kulturalne 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 stalno ulaganje u edukaciju i profesionalni razvoj zaposlenika te primjenu politika koje promiču raznolikost i inkluzivnost. U kontekstu sportskih organizacija, takve strategije ne samo da povećavaju učinkovitost poslovnih procesa već doprinose jačanju reputacije

organizacije na lokalnom i globalnom tržištu. Organizacije koje uspješno primjenjuju interkulturni 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 podrazumijevaju planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu aktivnosti, no njegova uloga daleko nadilazi tehničke i operativne zadatke. Sportski menadžment podrazumijeva 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 da one nisu samo platforme za natjecanje već i snažni alati za promicanje inkluzivnosti i interkulturnog dijaloga. Sport, kao univerzalan jezik, povezuje ljude različitih podrijetla, promičući temeljne vrijednosti poput timskog rada, *fair-playa* i međusobnog poštovanja. Na taj način sportske organizacije imaju ključnu ulogu u izgradnji društva koje cijeni raznolikost i njeguje solidarnost.

Interkulturni i sportski menadžment dijele ciljeve, podrazumijevajući promicanje raznolikosti, inovacija i održivosti. Iako interkulturni menadžment ima široku primjenu u različitim industrijama, sportski menadžment pruža specifične mehanizme za integraciju raznolikosti i poticanje inkluzivnosti kroz sport. Sinergija tih dviju 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 interkulturne kompetencije s modernim menadžerskim praksama imaju veće izgleda za postizanje dugoročnog uspjeha. U tom kontekstu sport ima nezamjenjivu ulogu kao sredstvo koje nadilazi kulturne, društvene i ekonomske barijere te promiče pozitivne društvene promjene.

Interkulturni 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. Ta 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 kulturalnim 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 i osobnog i profesionalnog uspjeha. Sve se češće susrećemo s potrebom za interakcijom s osobama iz različitih kulturalnih sredina što zahtijeva razvoj vještina poput empatije, fleksibilnosti, otvorenosti i osjetljivosti u komunikaciji. Prema istraživanjima Fantinija i Deardorff, interkulturalne kompetencije nisu urođene, već se razvijaju kroz proces učenja, refleksije i praktičnog iskustva čime postaju dostupne svakomu tko je spreman posvetiti se njihovu razvoju.

Interkulturalne kompetencije definirane su trima ključnim dimenzijama: kognitivnom, afektivnom i ponašajnom. Kognitivna dimenzija podrazumijeva 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. Te dimenzije ne funkcioniraju izolirano, već su međusobno isprepletene čineći holistički okvir koji omogućuje uspješnu interkulturalnu suradnju.

Teorijski modeli, poput Bennettova razvojnog modela interkulturalne osjetljivosti i modela interkulturalne kompetencije Deardorff, pružaju vrijedne smjernice za razumijevanje procesa razvoja tih kompetencija. Bennettov model, primjerice, ilustrira kako pojedinci mogu prijeći put od etnocentrizma prema etnorelativizmu, prolazeći kroz faze poput prihvatanja, prilagodbe i integracije. Ti 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 višenacionalnim 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 interkulturnih kompetencija jest potreba za stalnim učenjem, refleksijom i prilagodbom. Proces interkulturnog učenja zahtijeva promišljanje o vlastitim uvjerenjima, kritičko sagledavanje različitosti i otvorenost prema novim iskustvima. Iako nije uvijek jednostavan, taj je proces nužan za uspostavljanje dubljeg razumijevanja i jačanje veza među ljudima različitih kulturnih pozadina.

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

Razvoj interkulturnih 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 tih kompetencija bit će bolje opremljeni za uspješno suočavanje s raznolikošću, ali i za korištenje njezinih potencijala u svrhu inovacija, suradnje i napretka.

Interkulture 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 višedimenzijski pristup koji podrazumijeva 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 podrazumijeva 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 višekulturalnim okruženjima suočavaju se s izazovima razumijevanja i integriranja različitih kulturalnih perspektiva. Menadžeri i zaposlenici s razvijenim interkulturalnim vještinama imaju sposobnost učinkovitog premošćivanja kulturalnih 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 stvaranje 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, na individualnoj 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, stalno učenje i usavršavanje zaposlenika doprinose jačanju njihova samopouzdanja i sposobnosti prilagodbe nepredvidivim situacijama.

Menadžeri imaju 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 upućuju na potrebu za proaktivnim pristupom upravljanju promjenama koji podrazumijeva razvoj interkulturalnih kompetencija, poticanje timske suradnje i uspostavu otvorene komunikacije. Ta saznanja mogu poslužiti kao osnova za oblikovanje praksi i strategija

koje podržavaju održivost i konkurentnost organizacija u globaliziranom okruženju. Uspješna primjena 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 unaprjeđenju 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., Esherrick, 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; IDR Institute 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., Waclawski, 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. Deręgowski, 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. Hoyer, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*, Routledge.
151. Hoyer, 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. Kassin, 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 m'tical 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 Managment 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. Malacko, J., & Rađo, I. (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu* (Human resource management in sport). Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja i Olimpijski komitet BiH.
196. 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.
197. March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. New York: John Wiley and Sons.
198. Marić, Ž. (2015). Menadžment i organizacija sportskih mega događaja. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
199. Marković, S., Đurašković, R. (2019). Uloga privatnog sektora u financiranju sporta. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
200. Martin, J. N., (1989). Special Issue on Intercultural Communication Competence, International Journal of Intercultural Relations. Vol 13, No 3. New York : Pergamon Press.
201. Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2011). Principles and Practice of Sport Management, Jones & Bartlett Learning.
202. Masterman, G. (2014). Strategic Sports Event Management, Routledge

203. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I. & Filipović, D., 2015.. THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT. Management and organization, pp. 458-469.
204. Matsumoto, D. (1996) Culture and Psychology. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
205. 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
206. 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>
207. Mazzi, B. (2011). Što nas motivira na kvalitetan rad, <https://hdod.healthmed.hr>
208. 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>
209. McMahon-Beattie, U., Yeoman, I. (2003) The Potential for Revenue Management in Festivals and Events. Routledge.
210. 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.
211. 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.
212. Miloloža, I., Glavaš, J., Ravlić, S. (2021). IT menadžment u poslovanju. Osijek: Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
213. Milošević, N., Petrović, M. (2017). Sportski razvojni modeli i upravljanje sportskim programima. Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu

214. 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.
215. Momson, A.M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
216. Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing*, Human Kinetics
217. Nadler, D., Shaw, R., Walton, A. e cols. (1995). *Discontinuos Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
218. 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
219. Nicolini, R. (2003). On the Determinants of Regional Trade Flows. *International Regional Science Review*, 26(4), 447–465. doi:10.1177/0160017603259181
220. Ninčević, M. (2009). Interkulturalizam u odgoju i obrazovanju: Drugi kao polazište. *Nova prisutnost: časopis za intelektualna i duhovna pitanja*, Vol. VII No.1.
221. Nite, C., Bernard, N. (2017). Understanding the interdisciplinary discipline: An introduction to sport management. *International Journal of exercise and science*.
222. 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.
223. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications.
224. Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
225. Opitz, S. (1997). *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien - Deutschland*. Ein Handbuch für F ach- und Führungskräfte, Düsseldorf, Raabe, 192 p.
226. Otten, M. (2003). Intercultural Learning and Diversity in Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 12–26. doi:10.1177/1028315302250177
227. Paige, R. (1993). *Education for the Intercultural Experience*. Intercultural Press.
228. 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
229. Parks, J., Pedersen, P., Quarterman, J., Thibault, L. (2010). *Contemporaray Sport Management*. Human Kinetics Publishers.

230. 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.
231. Pedersen, P. M., Thibault, L. (2014). Contemporary Sport Management. Human Kinetics
232. 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>
233. Petravić, A. (2016). Međukulturalna kompetencija u nastavi stranih jezika. Od teorijskih koncepata do primjene. Školska knjiga, d.d. Zagreb.
234. Piršl, E., Benjak, M., Diković, M., Jelača, M., Matošević, A. (2016). Vodič za interkulturalno učenje. Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2016.
235. 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.
236. 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.
237. Powell, G.N. (1993). Women and men in management (2nd ed.). London: Sage.
238. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
239. 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.
240. Prochaska, J., Redding, C., and Evers, K. (1997). The transtheoretical model of change. In Glanz K.,
241. 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.
242. 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.
243. Putnam, F.W. (1997). Dissociation in children and adolescents - A developmental perspective, New York: The Guilford Press.

244. 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.
245. 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
246. 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>
247. Riley, M. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*. Routledge.
248. Rismansyah, R., Mohamad, A., Augustina, H., Yuliani, Y. (2021). Readiness for Organizational Change. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 647, 360-368
249. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson.
250. Robbins, S. P., Coulter, M., Decenzo, D. A., Goldstein, A., Marketing, F., & Nicole, M. (2020). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson
251. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*, Pearson.
252. Robbins, S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
253. Rodgers, R. & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–326.
254. 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>
255. 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
256. Ruben, B. (1976). “Assessing communication competency for intercultural adaptation.” *Group and Organization Studies*. Num. 1, 334-354

257. 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>
258. Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Prijevod 6. izdanja, Naklada Slap.
259. Sanders, T., & Campbell, R. 2007. Designing out vulnerability, building in respect: Violence, safety and sex work policy. *British Journal of Sociology*, 58: 1-19.
260. 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>
261. 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>
262. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
263. Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley.
264. Schermerhorn J.R. (1996). *Management and Organizational Behavior*. Chischester: John Willey and Sons
265. 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)
266. Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. HarperCollins Publishers.
267. 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
268. Shilbury, D., Ferkins, L. (2011). *Sport Governance: International Case Studies*, Routledge.
269. 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

270. Shurabatovic, J. (2014). Menadžment u sportu. Beograd: Zavod za udžbenike.
271. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004): Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
272. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
273. Simon, H. A. (1969). The sciences of the artificial. The MIT Press.
274. 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
275. Skorić, M. (2014). Menadžment sportskog događaja, <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/266/menadzment-sportskog-dogadjaja>
276. Slack, T., Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizations, Human Kinetics.
277. 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)
278. Smith, A. C. T., Stewart, B. (1999). Sports management: a guide to professional practice. Sydney: Allen & Unwin
279. Smith, A. C. T., Stewart, B. (2015) Introduction to Sport Marketing. Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon.
280. Smith, J., Johnson, M., Brown, A. (2018). Sportski event management: principi i praksa. London: Routledge.
281. Soparnot, R. (2010). “La capacité organisationnelle de changement.” Le management du changement. Paris. Vuibert. pp. 180
282. Spencer-Oatey, H. (2008). Introduction. In H. Spencer-Oatey (Ed.), Culturally Speaking: Culture, Communication and Politeness Theory (2nd ed., pp. 1-8). London: Continuum.
283. Spencer-Oatey, H. (2012) What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts.
284. Spencer-Oatey, H. and Franklin, P. (2009). Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication. London. Macmillan Publishers Limited p. 83

285. Spitzberg, B.H. (2000) A Model of Intercultural Communication Competence. *Intercultural Communication: A Reader*, 9, 375-387.
286. 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.
287. Srića, V. (1994). *Inventivni menadžer*, Croman, Mep.Consult, Zagreb, 1994, str. 12 i 14.
288. Stahl, S. M. (2002). Does depression hurt? *Journal of Clinical Psychiatry*, 63, 273-274. <http://dx.doi.org/10.4088/JCP.v63n0401>
289. Sushil. (1997). Flexible systems management: An evolving paradigm. *Systems Research and Behavioral Science*, 14(4), 259–275
290. Šurbatović, J. (2014). *Sport i savremene tehnologije: Upotreba novih medija u sportu*. Rad predstavljen na konferenciji Sinteza 2014 - Uticaj interneta na poslovanje u Srbiji i u svetu.
291. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New York: Harper and Row, 1024.
292. 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.
293. 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>
294. 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.
295. 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>
296. Taylor, M., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*, Routledge.
297. Taylor, M., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*, Routledge.
298. Teece D.J., G. Pisano, A. Schuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Str. Management Jour.* 18 509-533.

299. 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>
300. Thomas, D. C., Peterson, M. F. (2018). *Cross-Cultural management: essential concepts*. SAGE Publications, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 91320.
301. 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>
302. Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework Competence in Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 187-225.
303. Tjosvold, D., Leung, K. (2003). *Cross-cultural management: foundations and future*. Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon.
304. 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
305. Trewatha R.L. (1979). *Management: Functions and Behavior*. Business Publications
306. Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York Wiley.
307. 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>
308. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (Vol. 2). J. Murray
309. Vallejo-Garcia, J. L. (2012). *Intercultural competence as a conducive factor of manager's readiness for organizational change*. Universite de Strasbourg.
310. Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
311. 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.

312. 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>
313. 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.
314. 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.
315. 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>
316. 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>
317. 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
318. Weihrich H., Koontz H. (1994). *Managament*. Zagreb: Mate
319. Westerbeek, H., Smith, A. (2005). *Sport Business in the Global Marketplace*, Palgrave Macmillan.
320. Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L. (2010). *Organizational Performance of Olympic Sport Governing Bodies: Dealing with Measurement and Priorities, Managing Leisure*.
321. Winkelman, M. (2005). *Cultural Awareness, Sensitivity and Competence*. Eddie Bowers Pub, 2005.
322. Wiseman R. L., & Koester J. (1993). *Intercultural communication competence* (pp. 132–150). Sage Publications, Inc.
323. 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.

324. Zeller, T. L., Clodfelter, R. (2010). Budgeting Practices of Athletic Departments: The Impact of Institutional Size and Affiliation, *Journal of Sport Administration & Supervision*.
325. 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>
326. 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	109
Tablica 4. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 – SPR10	110
Tablica 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama SPR11 – SPR14.....	112
Tablica 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 – SPR19	113
Tablica 7. Tablica kontingencije: SPR5 * DEM5; SPR6 * DEM5	115
Tablica 8. Tablica kontingencije: SPR7 * DEM5; SPR9 * DEM5	117
Tablica 9. Tablica kontingencije: SPR10 * DEM5; SPR15 * DEM5	120
Tablica 10. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM1; SPR4 * DEM1	123
Tablica 11. Tablica kontingencije: SPR5 * DEM1; SPR6 * DEM1	125
Tablica 12. Tablica kontingencije: SPR7 * DEM1; SPR10 * DEM1	128
Tablica 13. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM2; SPR5 * DEM2	130
Tablica 14. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM2; SPR7 * DEM2	133
Tablica 15. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM2; SPR10 * DEM2	135
Tablica 16. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM4; SPR5 * DEM4	138
Tablica 17. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM4; SPR7 * DEM4	141
Tablica 18. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM4; SPR10 * DEM4	144
Tablica 19. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM7; SPR5 * DEM7	147
Tablica 20. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM7; SPR7 * DEM7	150
Tablica 21. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM7; SPR10 * DEM7	153
Tablica 22. Tablica kontingencije: SPR3 * DEM8; SPR5 * DEM8	156
Tablica 23. Tablica kontingencije: SPR6 * DEM8; SPR7 * DEM8	159
Tablica 24. Tablica kontingencije: SPR9 * DEM8; SPR10 * DEM8	162
Tablica 25. Ispitivanje pouzdanosti za mjerni instrument spremnost na promjene	166
Tablica 26. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta spremnost na promjene	166
Tablica 27. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta H1.....	168
Tablica 28. Pearsonova korelacijska analiza	168
Tablica 29. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta H2.....	169
Tablica 30. Pearsonova korelacijska analiza	170
Tablica 31. Psihometrijske odrednice mjernog instrumenta H3.....	171

<i>Tablica 32. Pearsonova korelacijska analiza</i>	171
<i>Tablica 33. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize</i>	173
<i>Tablica 34. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize</i>	174
<i>Tablica 35. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize</i>	175
<i>Tablica 36. Pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize</i>	175

Popis slika

<i>Slika 1. Shematski prikaz procesa menadžmenta</i>	16
<i>Slika 2. Trosektorski model sporta</i>	31
<i>Slika 3. Model organizacijskog učenja.....</i>	34
<i>Slika 4. Organizacijske faze interkulturalizma</i>	48
<i>Slika 5. Razvojni model interkulture osjetljivosti.....</i>	56
<i>Slika 6. Okvir interkulture kompetencije tvrtke World – Work</i>	63
<i>Slika 7. Shematski prikaz modela spremnosti na promjene</i>	72
<i>Slika 8. Model interkulture kompetencije.....</i>	74
<i>Slika 9. Model interkulture kompetencije.....</i>	75
<i>Slika 10. Model interkulture kompetencije.....</i>	76
<i>Slika 11. Model interkulture kompetencije.....</i>	78
<i>Slika 12. Model interkulture kompetencije.....</i>	79
<i>Slika 13. Model interkulture kompetencije.....</i>	80
<i>Slika 14. Model interkulture kompetencije.....</i>	81
<i>Slika 15. Model interkulture kompetencije.....</i>	82
<i>Slika 16. Raspodjela elemenata interkulturnih kompetencija</i>	83
<i>Slika 17. Struktura sportskih organizacija u Hrvatskoj i proces odabira uzorka za istraživanje</i>	100
<i>Slika 18. Model višestruke regresije</i>	176
<i>Slika 19. Rezultati ispitivanja hipoteze istraživanja (H1)</i>	179
<i>Slika 20. Rezultati ispitivanja hipoteze istraživanja (H2)</i>	180
<i>Slika 21. Rezultati ispitivanja hipoteze istraživanja (H3)</i>	181

Popis grafikona

<i>Grafikon 1. Sociodemografska obilježja: Najviši stupanj obrazovanja</i>	105
<i>Grafikon 2. Sociodemografska obilježja: Trenutačna pozicija u organizaciji</i>	106
<i>Grafikon 3. Sociodemografska obilježja: Radno iskustvo</i>	107
<i>Grafikon 4. Sociodemografska obilježja: Stabilnost trenutačnog zaposlenja</i>	108
<i>Grafikon 5. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR1 – SPR5</i>	110
<i>Grafikon 6. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR6 – SPR10</i>	111
<i>Grafikon 7. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR11 – SPR14</i>	112
<i>Grafikon 8. Stavovi zaposlenika prema promjenama: SPR15 – SPR19</i>	114
<i>Grafikon 9. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM5</i>	116
<i>Grafikon 10. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM5</i>	117
<i>Grafikon 11. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM5</i>	119
<i>Grafikon 12. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM5</i>	120
<i>Grafikon 13. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM5</i>	121
<i>Grafikon 14. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR15 * DEM5</i>	122
<i>Grafikon 15. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM1</i>	124
<i>Grafikon 16. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR4 * DEM1</i>	125
<i>Grafikon 17. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM1</i>	126
<i>Grafikon 18. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM1</i>	127
<i>Grafikon 19. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM1</i>	129
<i>Grafikon 20. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM1</i>	130
<i>Grafikon 21. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM2</i>	131
<i>Grafikon 22. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM2</i>	132
<i>Grafikon 23. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM2</i>	134
<i>Grafikon 24. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM2</i>	135
<i>Grafikon 25. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM2</i>	137
<i>Grafikon 26. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM2</i>	138
<i>Grafikon 27. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM4</i>	140
<i>Grafikon 28. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM4</i>	141
<i>Grafikon 29. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM4</i>	143
<i>Grafikon 30. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM4</i>	144
<i>Grafikon 31. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM4</i>	146
<i>Grafikon 32. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM4</i>	147

<i>Grafikon 33. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM7.....</i>	<i>149</i>
<i>Grafikon 34. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM7.....</i>	<i>150</i>
<i>Grafikon 35. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM7.....</i>	<i>152</i>
<i>Grafikon 36. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM7.....</i>	<i>153</i>
<i>Grafikon 37. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM7.....</i>	<i>155</i>
<i>Grafikon 38. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM7.....</i>	<i>156</i>
<i>Grafikon 39. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR3 * DEM8.....</i>	<i>158</i>
<i>Grafikon 40. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR5 * DEM8.....</i>	<i>159</i>
<i>Grafikon 41. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR6 * DEM8.....</i>	<i>160</i>
<i>Grafikon 42. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR7 * DEM8.....</i>	<i>162</i>
<i>Grafikon 43. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR9 * DEM8.....</i>	<i>164</i>
<i>Grafikon 44. Grafički prikaz tablica kontingencije: SPR10 * DEM8.....</i>	<i>165</i>
<i>Grafikon 45. Grafički prikaz normalnih vrijednosti (P-P) standardiziranih rezidualnih odstupanja</i>	<i>177</i>

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 doktorskem 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 potp. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ U potpunosti se slažem

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

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

U potp. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 prihvatanja 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 pc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 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 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 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 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 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 „Mladost“ i Prvu 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 naraštaje 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, unaprjeđenju 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, podrazumijevajući 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