

# Promjena organizacijske kulture pri spajanju i preuzimanju poduzeća

---

**Tonković, Aleksandra**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Electrical Engineering and Computing / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:168:692745>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-16**



*Repository / Repozitorij:*

[FER Repository - University of Zagreb Faculty of Electrical Engineering and Computing repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA

Aleksandra Tonković

**PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE  
PRI SPAJANJU I PREUZIMANJU PODUZEĆA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2024. godina.

UNIVERSITY OF ZAGREB  
FACULTY OF ELECTRICAL ENGINEERING AND COMPUTING

Aleksandra Tonković

**CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE  
IN COMPANY MERGER AND TAKEOVER**

SPECIALIST THESIS

Zagreb, 2024. godina.

Specijalistički rad izrađen je na Sveučilištu u Zagrebu Fakultetu elektrotehnike i računarstva u sklopu poslijediplomskog specijalističkog studija Upravljanje projektima.

Mentor: prof. dr. sc. Krešimir Fertalj

Specijalistički rad ima: 80 stranice.

Specijalistički rad br.: \_\_\_\_\_

Povjerenstvo za ocjenu u sastavu:

1. prof. dr. sc. Željka Car – predsjednica
2. prof. dr. sc. Krešimir Fertalj - mentor
3. prof. dr. sc. Anita Pavković, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet - članica

Povjerenstvo za obranu u sastavu:

1. prof. dr. sc. Željka Car – predsjednica
2. prof. dr. sc. Krešimir Fertalj - mentor
3. prof. dr. sc. Anita Pavković, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet - članica

Datum obrane: 2. veljače 2024.

Stajališta i mišljenja iznesena u ovom radu u potpunosti su autorova i ne odražavaju službeno mišljenje Ericsson Nikola Tesle Servisa d.o.o., poslodavca autora.

## **Sažetak**

### **Promjena organizacijske kulture pri spajanju i preuzimanju poduzeća**

Organizacije se odlučuju na spajanje ili preuzimanje drugih organizacija radi povećanja konkurentnosti na tržištu, stvaranje vrijednosti za dioničare te poboljšanja efikasnosti. Prilikom spajanja ili preuzimanja tvrtki, osim integracije poslovnih sustava, nužno je i integrirati i kulture dvije organizacije u jednu. Poznavanje organizacijske kulture, njezinih elemenata, dimenzija, funkcija, modela, vrsta i tipova omogućuje lakšu adaptaciju organizacijske kulture. Različiti tipovi spajanja i preuzimanja organizacija definiraju smjer same promjene organizacijske kulture. Promjenu organizacijske kulture čine promjena sustava vrijednosti i načina ponašanja samih zaposlenika, te je bitno osigurati upravljanje i podršku zaposlenika tokom preuzimanja ili spajanja organizacije. Komunikacija, motiviranost, organizacijska pravednost i organizacijska odanost zaposlenika su ključni u procesu preuzimanja i spajanja organizacija. Uloga menadžmenta je da oformi tim ljudi koji bi provodili proces promjene organizacijske kulture te jasno i pravovremeno komunicirali potrebne informacije zaposlenicima organizacije. Opisana su tri studijska primjera preuzimanja organizacija, jedno preuzimanje organizacije u inozemstvu i dva preuzimanja na domaćem tržištu. Primjeri ukazuju na važnost prisutnosti tima rukovoditelja koji vodi promjenu organizacijske kulture, te na važnost utjecaja komunikacije tijekom spajanja ili preuzimanja organizacija. Promjena organizacijske kulture treba rezultirati novom organizacijskom kulturom pomoću koje će zaposlenici uspješno moći djelovati i raditi unutar svoje organizacije.

### **Ključne riječi**

Organizacijska kultura, spajanje i preuzimanje organizacija, promjene, komunikacija, organizacijska odanost, organizacijska pravednost i motivacija.

## **Abstract**

### **Change of organizational culture in company merger and takeover**

Organizations decide to merge or take over other organizations in order to increase competitiveness in the market, create value for shareholders and improve efficiency. During mergers or take overs, in addition to integrating business systems, it is also necessary to integrate the cultures of two organizations into one. Knowing organizational culture, its elements, dimensions, functions, models, categories and types enables easier modification of organizational culture. Different types of mergers and acquisitions of organizations define the direction of the change of organizational culture. A change in the organizational culture is accomplished by a change in the employees' value system and behavior, so it is essential to ensure management and support of the employees during the takeover or merger of organizations. Communication, motivation, organizational justice, organizational loyalty of employees are key in the process of taking over and merging organizations. The role of management is to establish a team of people who would carry out the change process of the organizational culture, and who would clearly and timely communicate the necessary information to the employees. Three cases of takeover of organizations are described – one takeover of an organization abroad and two takeovers on the domestic, Croatian, market. The cases indicate the importance of presence of a management team that leads the change of organizational culture and the importance of communication during the merger or takeover of the organizations. A change in the organizational culture should result in a new organizational culture that will enable employees to successfully operate and work within their organization.

### **Key words**

Organizational culture, mergers and acquisitions, transformations, communication, organizational loyalty, organizational justice and motivation.



## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Organizacija i kultura.....	3
2.1. Kultura.....	3
2.2. Organizacija.....	3
3. Definiranje organizacijske kulture.....	11
3.1. Elementi organizacijske kulture.....	11
3.2. Dimenzije organizacijske kulture.....	13
3.3. Funkcije organizacijske kulture.....	14
3.4. Modeli organizacijske kulture.....	15
3.5. Vrste organizacijske kulture.....	17
3.6. Tipovi organizacijske kulture.....	18
4. Stvaranje i oblikovanje organizacijske kulture.....	25
5. Promjena organizacijske kulture tokom spajanja ili preuzimanja tvrtki.....	32
5.1. Spajanje i preuzimanje organizacija.....	32
5.2. Promjene u organizaciji.....	39
5.3. Provedba promjene organizacijske kulture tokom spajanja ili preuzimanja tvrtki.....	40
5.4. Upravljanje i podrška zaposlenicima kroz promjene kulture prilikom spajanja ili preuzimanja tvrtki.....	42
5.5. Uloga komunikacije u organizaciji i promjeni organizacijske kulture.....	46
5.6. Organizacijska odanost.....	54
5.7. Organizacijska pravednost.....	55
5.8. Motivacija zaposlenika.....	56
6. Studije slučaja preuzimanja organizacija.....	59
6.1. Studijski primjer 1 – Promjena organizacijske kulture prilikom vertikalnog preuzimanja	

6.2. Studijski primjer 2 - Promjena organizacijske kulture prilikom višestrukog preuzimanja	65
6.3. Studijski primjer 3 - Promjena organizacijske kulture prilikom horizontalnog višestrukog preuzimanja nakon privatizacije organizacije.....	68
7. Zaključak.....	73
8. Literatura.....	76
9. Životopis.....	81

**Popis slika:**

Slika 1: Klasifikacija ciljeva prema [6].....	6
Slika 2: Prikaz različitih razina i vrste strategije prema [6]. .....	7
Slika 3: Tehnološka složenost, vrste ključnih tehnologija i dimenzije organizacije prema [8]. .....	8
Slika 4: Prednosti i nedostaci organizacija s obzirom na veličinu prema [7]. .....	9
Slika 5: Specifična i opća okolina organizacije prema [7].....	10
Slika 6: Ouchijev model organizacije po teoriji "Z" prema [2].....	16
Slika 7: Vrste organizacijskih kultura prema [2] .....	19
Slika 8: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru prema [2].....	21
Slika 9: Proces nastanka organizacijske kulture prema [14].....	25
Slika 10: Tri faze socijalizacije prema [14]. .....	29
Slika 11: Broj i vrijednost ugovora sklopljenih prilikom preuzimanja i spajanja organizacija između 2018 i 2022. godine [51]. .....	35
Slika 12: Broj i vrijednost ugovora prema zemlji realizacije ugovora prema [51]. .....	36
Slika 13: Rast ili pad broja preuzimanja i spajanja po gospodarskim granama prema [51]. .....	37
Slika 14: Broj ugovora sklopljenih 2022. godine u Republici Hrvatskoj prema [51].....	38
Slika 15: Kulturološka razlika i operativni model prema [38].....	41
Slika 16: Pet ključnih faktora uspjeha promjene organizacijske kulture prema [61].....	42
Slika 17: 4 faze prema [38]. .....	43
Slika 18: Matrica ponašanja zaposlenika poduzeća nakon procesa promjene organizacijske kulture prema [62]. .....	46

Slika 19: Komunikacijski proces prema [14].....	48
Slika 20: Način komunikacije prilikom procesa promjene organizacijske kulture prema [64]. ....	53
Slika 21: Promjena organizacijske kulture poduzeća.....	63
Slika 22: Promjena organizacijske kulture poduzeća Dancall .....	67
Slika 23: Promjena organizacijske kulture Karlovačke pivovare .....	71

**Popis tablica:**

Tablica 1: Mogućnosti ulazne socijalizacije prema [24].....	31
---	----

## 1. Uvod

Promjenom radnog mjesta, van ili unutar iste organizacije, mnogi zaposlenici se susreću s različitim organizacijskim kulturama. Upravo radi učinka organizacijske kulture na performanse zaposlenika, tema promjene organizacijske kulture pri preuzimanju ili spajanju poduzeća je izabrana za specijalistički rad.

Organizacijska kultura je sustav vrijednosti i uvjerenja koje dijele članovi jedne organizacije [1]. U literaturama pronalazimo i sinonime korporacijska kultura i kultura poduzeća.

Cilj specijalističkog rada je definirati organizacijsku kulturu i njen utjecaj na uspješnost spajanja ili preuzimanja organizacija. Pojasniti utjecaj organizacijske kulture i ostalih čimbenika kao što su organizacijska pravednost i odanost, otpor promjenama, komunikacija unutar organizacije, međugeneracijski jaz kod zaposlenika i motiviranost zaposlenika različite stručne spreme. Kroz ovaj rad osim analize promjene i utjecaja organizacijske kulture na poslovanje neke tvrtke koja se pripaja drugoj, prolazit ćemo i ostale pojmove koji utječu i na samu izgradnju organizacijske kulture i na njenu promjenu.

Nakon godinu dana od preuzimanja ili spajanja poduzeća u okolini bez većih tržišnih promjena, unatoč detaljnim izračunima očekivanog prihoda i rashoda, pojavljuju se neočekivano niži rezultati poduzeća. Razlog tomu je utjecaj procesa preuzimanja ili spajanja poduzeća na radni učinak ljudi koji su ostali unutar poduzeća nakon preuzimanja ili spajanja.

Zaposlenici poduzeća obavljaju zadatke u svrhu ispunjena ciljeva poduzeća. Na njihovu uspješnost utjecat će njihove ideje, misli i emocije koje posjeduju. Radni učinak zaposlenika uvelike ovisi o njihovoj radnoj motivaciji koju pak oblikuju drugi čimbenici, od kojih je jedan i organizacijska kultura. Svaka tvrtka ima različitu organizacijsku kulturu i ako one nisu ni malo slične, proces promjene iz jedne u drugu organizacijsku kulturu ponekad može biti dugotrajan i iscrpljujući.

Organizacijsku kulturu je potrebno stalno prilagođavati i mijenjati kako bi organizacija bila konkurentna na tržištu u vremenu kada je okruženje vrlo dinamično. Postoji nekoliko stanja kada je promjena organizacijske kulture nužna kako bi organizacija opstala na tržištu.

Organizacijskoj kulturi je potrebna promjena kada [2]:

- Organizacija posjeduje vrijednosti koje ne odgovaraju okolini.
- Organizacija je dio industrije koja se vrlo brzo razvija.

- Organizacija pripada skupini osrednjih i lošijih u svojoj branši.
- Organizacija se namjerava pripojiti, pridružiti drugoj organizaciji.
- Organizacija pripada u male tvrtke ubrzanog rasta.

Tema specijalističkog rada je promjena organizacijske kulture prilikom preuzimanja ili spajanja poduzeća.

Nakon uvoda u prvom poglavlju, u drugom poglavlju objašnjen je pojam organizacije i kulture koji zajedno tvore pojam organizacijske kulture. Unutar trećeg poglavlja dane su definicije organizacijske kulture, te nabrojani i pojašnjeni elementi, dimenzije, funkcije, modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture. U četvrtom poglavlju opisan je način stvaranja i oblikovanja organizacijske kulture. Provedba promjene u organizaciji, spajanje i preuzimanje organizacija, promjene u organizacijskoj kulturi, upravljanje i podrška zaposlenicima tokom spajanja i preuzimanja organizacije, uloga komunikacije, organizacijske odanosti i pravednosti i motivacije tokom preuzimanja i spajanja tvrtki pojašnjeno je u petom poglavlju. Šesto poglavlje opisuje dva studijska primjera prilikom preuzimanja organizacije u Republici Hrvatskoj i jedan studijski primjer preuzimanja organizacije u inozemstvu.

Prilikom izrade specijalističkog rada korištena je metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda analize, kompilacije i induktivna metoda. Proveden je pregled stručne i znanstvene literature u problemskom području rada te analiza dostupnih primjera i informacija o prethodno provedenim postupcima spajanja ili preuzimanja tvrtki.

## 2. Organizacija i kultura

Članovi organizacije, odnosno zaposlenici poduzeća oblikuju organizaciju i njenu kulturu. Kultura odražava način rada i razmišljanja članova organizacije te njihove međusobne odnose i odnose prema ciljevima organizacije.

Čine ga pojam "organizacija" i pojam "kultura". Kako bi pojam organizacijska kultura bio jasan, potrebno je prethodno definirati pojmove organizacija i kultura. Razumijevanje oba pojma omogućuje bolje shvaćanje organizacijske kulture.

### 2.1. Kultura

Kultura je skup vrijednosti, načela i pravila ponašanja koje njeguje jedna skupina ljudi ili pojedina osoba [2]. Veže se i uz pojedino razdoblje kada je ljudsko društvo u danim okolnostima njegovalo specifične obrasce ponašanja. Vjerske zajednice, narodi i njihovi simboli (npr. zastave i himne) vežu se uz određenu kulturu.

Organizacije, odnosno poduzeća na isti način oblikuju i posjeduju svoju kulturu. Organizacijska kultura je sastavni dio kulture društva i vrijednosni element društva u cjelini.

### 2.2. Organizacija

Riječ organizacija ima brojna značenja, ona može označavati instituciju, aktivnost, znanost, vještinu, stanje, proces. U literaturi nalazimo mnogo različitih definicija. Svaki autor, koji se bavi problemom poduzeća, daje ili pokušava definirati i pojam organizacije.

Organizacija je veći broj udruženih pojedinaca koji su se udružili radi postizanja zajedničkog cilja [1]. Kada se skupina ljudi udružuje radi postizanja određenih ciljeva rada oni predstavljaju organizaciju rada.

Organizacija u ulozi znanosti omogućava da se na najoptimalniji način ostvare ciljevi. Služeći se organizacijom kao vještinom, pojedinac uz pomoć alata i metoda upravlja proizvodnjom. Kada organizacija označava stanje, ona pokazuje postojeću situaciju u poduzeću. Organizacija označava proces, znači da utječe na promjenu sadašnjeg stanja organizacije. Organizacija se može baviti ljudima i njihovim međusobnim odnosima, no može se baviti i povezivanjem ljudi i alata potrebnih

za rad. Organizacija je zajednica ljudi koji dijele isti cilj i uz pomoć odgovarajućih sredstava, ulažući optimalni napor dolaze do zajedničkog cilja, neovisno o kojem području se radi.

Zajedno sa ljudima i radom i izvršenjem gospodarskih, uslužnih i proizvodnih zadataka formira se organizacija rada. Organizacija rada mogla bi se definirati kao svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi činitelji (materijalni i ljudski) proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada [3].

Organizacija rada izražava se u posebnim oblicima, ovisno o uspostavljenim društvenim odnosima. U razdoblju kapitalizma organizaciju rada predstavlja poduzeće, dok je prije to bio ceh i feud. Organizacija rada postoji od kad je i sam rad, dok organizacija poduzeća postoji od kad postoji poduzeće, te navedena dva pojma nisu jednoznačna [3].

Organizacija poduzeća nije uvijek ista, različita je svojim sadržajem i brojem u različitim vremenskim razdobljima, te je stalno izložena utjecajem inovacije u tehnici, tehnologiji, automatizaciji, robotizaciji, potražnjom na tržištu, promjenom vlasničkih udjela itd.

### **Načela organizacije**

U literaturi navode se različita načela organizacije. Henry Fayol, poznati teoretičar organizacije, na osnovi svojeg dugogodišnjeg praktičnog inženjerskog iskustva, nabrojio je 14 načela: podjela rada, autoritet, disciplina, jedinstvo naređivanja, jedinstvo upravljanja, podčinjavanje pojedinačnih interesa općim interesima, nagrađivanje (reguliranje visine nadnice), centralizacija, hijerarhija, naređivanje i red, pravičnost, stalnost osoblja, inicijativa, udruživanje, ujedinjavanje i izjednačavanje osoblja [4].

U literaturi nailazimo i na sljedeća načela organizacije kao najvažnija [3]:

- Načelo podjele rada i specijalizacije,
- Načelo povezivanja činitelja proizvodnje,
- Načelo koordinacije i
- Načelo dobrovoljnog priključivanja u organizaciju.

Načelo podjele rada i specijalizacije objašnjava da sva organizacija provodi smislene podjele rada i specijalizacije kako bi se povećao učinak pojedinca ili odjela radnika, te se lakše planirali i pratili rezultati rada. Načelo povezivanja činitelja proizvodnje obuhvaća veze između pojedinaca ili odjela

radnika koji sudjeluju zajedno u proizvodnji. Načelo koordinacije obuhvaća nužnu koordinaciju u izvršenju zadataka. Načelo dobrovoljnog priključivanja u organizaciju obuhvaća što viši stupanj dobrovoljnog uključivanja u organizaciju jer se time postiže čvršće međusobno djelovanje svih zaposlenih u poduzeću.

### **Čimbenici organizacije**

Organizaciju oblikuju njeni čimbenici, a među glavne čimbenike su svrstani ciljevi i strategija, tehnologija, veličina organizacije, ljudski potencijali, životni ciklus organizacije i okolina. Navedeni čimbenici su od iznimne važnosti i oni više ili manje utječu na organizacijsku efikasnost te oblikuju njeno poslovanje. Čimbenike na koje organizacija može utjecati, kao što su ciljevi, strategija, tehnologija, veličina organizacije, ljudski potencijali i životni ciklus organizacije, nazivamo unutarnjim čimbenicima. Vanjski čimbenici su oni kojima organizacija teško može upravljati jer se nalaze van njenog područja utjecaja. Vanjski čimbenik organizacije je njena okolina koja obuhvaća konkurenciju, dobavljače, kupce, razvoj znanosti i tehnologije, zakonodavstvo i ostalo. Oni ne djeluju izolirano jedni od drugih, nego se njihov utjecaj na organizaciju isprepliće te utjecaj pojedinog ovisi o stanju u kojem se organizacija trenutno nalazi. Čimbenici organizacije ponekad utječu kontradiktorno jedan na drugi i nisu uvijek u sinergiji [7].

**Ciljevi** organizacije su željeno stanje koje organizacija želi postići, a **strategija** je način na koji će se postići željeno stanje. Ciljevima se mjeri napredak poduzeća i provjerava uspješnost poduzeća. Ciljevi, misija i vizija organizacije su povezani. Misija je glavni cilj organizacije i razlog njenog postojanja. Ciljevi su detaljnije razrađena vizija organizacije, odnosno definirana slika budućeg stanja organizacije. Kako bi se izgradila strategija poduzeća, misija, vizija i cilj poduzeća moraju biti jasni svim članovima organizacije.

Unutar organizacije često radi većeg broja ciljeva nastaju dileme među istima, te najčešće sukobi i dileme su [5]:

- Ulaganje u kvalitetu proizvodnje ili smanjiti troškove proizvodnje,
- Ulaganje u razvoj novih proizvoda ili povećanje profita,
- Izbor između profitnog ili neprofitnog cilja,
- Dati prednost rastu organizacije ili njenoj stabilnosti,
- Dati prednost razvoju proizvoda s malim ili velikim rizikom,



- Povećanje asortimana proizvoda ili njegove prodajne cijene.

Ciljevi se mogu klasificirati prema vremenskoj dimenziji, hijerarhijskoj razini ili prema području za koje su postavljeni.



Slika 1: Klasifikacija ciljeva prema [6].

Nakon što se definiraju ciljevi, misija i vizija organizacije te sagleda okolina poduzeća, kreće se u definiranje strategije organizacije. Strategija definira način na koji će se ispuniti glavni ciljevi organizacije. Strategija se oblikuje na četiri različite razine u organizaciji: funkcijskoj, poslovnoj, korporativnoj i globalnoj razini [7]. Navedene razine predstavljaju različite vrste strategija.



Slika 2: Prikaz različitih razina i vrste strategije prema [6].

Funkcijske strategije se odnose na planove vezane za pojedino funkcijsko područje u organizaciji kao što su na primjer marketing, nabava, prodaja, upravljanje ljudskim potencijalima i slično. Važno je da međusobno budu usklađene te da budu usklađene sa strategijama višeg reda.

Poslovne strategije omogućuju poduzeću stvaranje konkurentske prednosti u određenoj poslovnoj djelatnosti. Razlikujemo tri Porterove generičke strategije [7]: troškovno vodstvo, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. Strategija troškovnog vodstva u prvi plan stavlja ponudu jeftinijih proizvoda i usluga što se postiže operativnom efikasnošću, ekonomijom veličine, jeftinom radnom snagom i povlaštenim pristupom sirovinama [6]. Strategiju diferencijacije primjenjuju poduzeća koja nude različite proizvode nešto više cijene, no visoke kvalitete, iznimne usluge i dizajna. Za strategiju fokusiranja odlučuju se poduzeća koja planiraju se specijalizirati se samo u jednom užem području tržišta.

Kada organizacija djeluje u više različitih poslovnih djelatnosti, poduzeće mora razviti korporativnu strategiju. Navedena strategija ujedinjuje poslovnu i funkcijsku strategiju te za nju su

odgovorni vrhovni menadžeri. Korporativnu strategiju je moguće podijeliti na strategiju rasta, strategiju stabilnosti i obrambenu strategiju [7].

Strategiju organizacije potrebno je uskladiti s organizacijskom strukturom. Strategija fokusiranja zahtjeva decentraliziranu organizaciju s manjom razinom formalizacije kako bi se što brže proizvodi i usluge prilagodili željama kupca. Strategija troškovnog vodstva zahtjeva veliku razinu formalizacije i centralizacije kako bi se osigurala kontrola i operativna efikasnost organizacije.

**Tehnologija** se najčešće svrstava u unutarnji čimbenik organizacije, no ona može djelovati na organizaciju i kao unutarnji i vanjski čimbenik. Razvoj i promjena tehnologije utječe na potrebe i zahtjeve okoline koje ispunjava organizacija kako bi istoj udovoljila i prodala svoj proizvod ili uslugu. Tehnologija tada ima ulogu vanjskog čimbenika organizacije. Organizacija upotrebljava tehnologiju kako bi isporučila proizvod ili uslugu kupcu i u tom slučaju tehnologija djeluje kao unutarnji čimbenik organizacije. Složenost procesa isporuke proizvoda i usluga uvjetuje razinu složenosti tehnologije koju je potrebno koristiti, te organizacijsku strukturu koja može implementirati, koordinirati i kontrolirati tehnološki proces. Tehnološka složenost proizvodnje ovisi o vrsti tehnologije koja se upotrebljava, odnosno ovisi od upotrebe pojedinačne, masovne ili procesne proizvodnje.

Tehnološka složenost	Vrsta tehnologije	Dimenzija organizacije
niska	pojedinačna proizvodnja	plitka organizacija i uzak raspon kontrole, niska centralizacija i mala formalizacija, visoka međuzavisnost, niska standardizacija, organska struktura
	masovna proizvodnja	duboka organizacija i širok raspon kontrole, visoka centralizacija i formalizacija, naglašena standardizacija i slaba koordinacija, birokratska struktura
visoka	procesna proizvodnja	duboka organizacija i uža raspon kontrole, niska centralizacija i mala formalizacija, visoka međuzavisnost i snažna koordinacija, organska struktura

Slika 3: Tehnološka složenost, vrste ključnih tehnologija i dimenzije organizacije prema [8].

**Veličina organizacije** je unutarnji čimbenik organizacije o kojem ovisi odabir poželjnog organizacijskog rješenja. Najčešći kriteriji po kojima se organizacije svrstavaju u male, srednje ili velike su [7]:

- Financijski kriterij (kategoriziranje organizacije prema visini prihoda i ukupne aktive),
- Tržišni kriterij (kategoriziranje organizacije prema tržišnom udjelu, broju kupaca i globalnoj pokrivenosti) i
- Fizički kriterij (kategoriziranje organizacije prema broju zaposlenika).

Najprimjenjivija je kategorizacija organizacija prema fizičkom kriteriju, odnosno prema broju zaposlenika. Broj zaposlenika definira podjelu rada i razinu složenosti organizacijske strukture. Usporedbom načina poslovanja malih i velikih organizacija vide se značajne razlike između njih. Velike organizacije su globalno orijentirane, posjeduju složenu organizacijsku strukturu, te ih karakterizira sporost i tromost prilikom donošenja odluka i reagiranja na promjene tržišta. Male organizacije su orijentirane na regionalne i lokalne kupce, imaju jednostavnu organizacijsku strukturu, te brzo reagiraju na promjene okoline, te su time i fleksibilnije.

	male organizacije	velike organizacije
<b>prednosti</b>	- veća fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenama - jednostavna struktura - poduzetnički duh - neformalna suradnja	- stabilnost - prepoznatljivost na tržištu - ekonomija obujma - financijski resursi - lakši pristup tržištu
<b>nedostaci</b>	- nedovoljni financijski resursi - nestabilnost - mali kapaciteti	- tromost i spora reakcija - složena struktura - problemi koordinacije

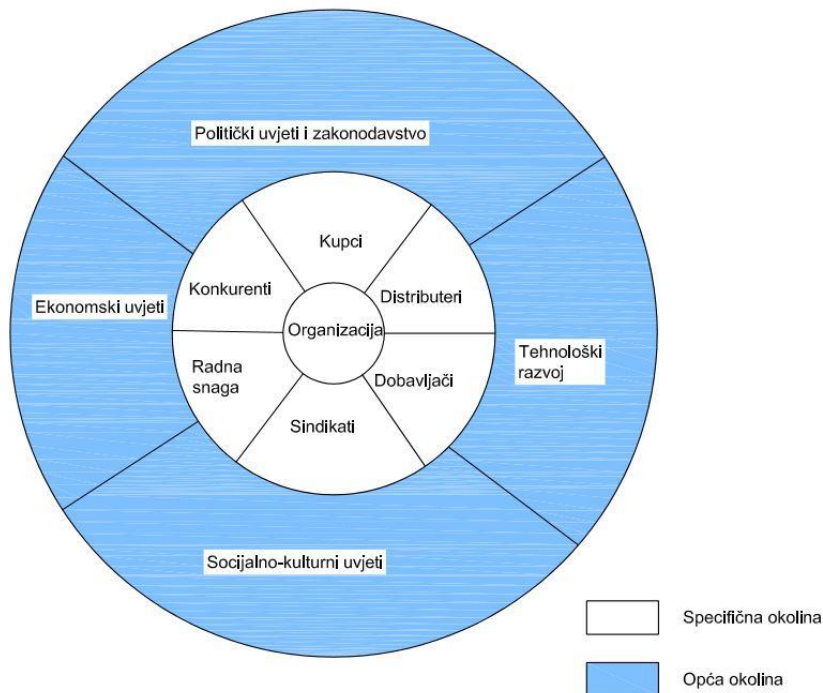
Slika 4: Prednosti i nedostaci organizacija s obzirom na veličinu prema [7].

**Ljudski potencijal** je unutarnji čimbenik organizacije kojeg druge organizacije ne mogu kopirati. Članovi organizacije nose sa sobom znanje, vještine, ideje i ostale sposobnosti koje zajedno doprinose konkurentskoj prednosti organizacije na tržištu. Strategiju i ciljeve organizacije treba pratiti planiranje i predviđanje potreba za ljudskim resursima. Organizacije bi trebale razviti procese planiranja resursa, selekcije resursa, načine raspoređivanja ljudi u organizaciji, analize radnih mjesta i potrebe za kreiranjima novih, te sustave upravljanja radnom uspješnošću.

Svaka organizacija kao i živi organizam, prolazi svoj **životni ciklus organizacije** preko različitih razvojnih faza. Najstariji korišten model koji opisuje faze životnog ciklusa organizacije je integrativni model životnog ciklusa organizacije. Navedeni model opisuju sljedeće faze:

poduzetnička faza, faza kolektivnog duha, faza formalizacije i faza elaboracije [6]. Osim navedenih faza, može se pojaviti i "faza nazadovanja" kada organizacija ne odgovara pravovremeno na stvorenu krizu što dovodi u pitanje opstanak poduzeća. Organizacije, koje uspješno posluju, s vremenom rastu, povećavaju obujam svojeg posla i broj zaposlenika. Kada je menadžment orijentiran da zadrži postojeći status i ne reagira pravilno i pravodobno na promjene izvana ili iznutra, to često dovodi do nazadovanja organizacije, a ponekad i do njenog prestanka djelovanja.

**Okolina organizacije** je vanjski čimbenik organizacije na koji poduzeće ne može utjecati, može mu se samo prilagoditi. Svi elementi koji postoje i djeluju izvan poduzeća, a imaju utjecaj na poduzeće predstavljaju čimbenike okoline. Okolina je skup sila koje imaju potencijal utjecati na poslovanje organizacije [60]. Na organizaciju mogu utjecati ekonomski uvjeti, politički sustav, razvoj tehnologije, dobavljači, konkurencija, kupci i slično [7]. Navedeni elementi ne utječu na organizaciju jednako te ih prema načinu na koji oni utječu dijelimo na one koji djeluju u specifičnoj i općoj okolini [7].



Slika 5: Specifična i opća okolina organizacije prema [7].

### 3. Definiranje organizacijske kulture

Kulturu organizacije, odnosno poduzeća definiramo kao ishod vizije ili misije koja pokreće tvrtku. Korišteni simboli, predvidljiva vrednovanja, vrijednosti i ponašanja zaposlenika definira organizacijsku kulturu [7].

Kulturu definiramo kao ishod vizije ili misije koja pokreće poduzeće, vrijednosti koje usmjeravaju ponašanje njezinih ljudi te prakse upravljanja, radne norme i razmišljanja koja karakteriziraju kako se posao zapravo obavlja [61].

Uvođenje pojma organizacijske kulture u organizacije uvjetovalo je promjenu u upravljanju radnom uspješnošću, izboru ljudskih resursa itd. Organizacijska kultura objašnjava na koji način se radi u organizaciji i što se radi u organizaciji. Prilagođavanje postojećeg organizacijskoj kulturi presudno je kako bi se opstalo u organizaciji. Organizacijska kultura je čimbenik koji odražava način razmišljanja članova organizacije što se odražava na njihov odnos prema radu i zaposlenju u organizaciji. Iz istog razloga, potrebno je i dobro poznavati organizacijsku kulturu, ako ju je potrebno promijeniti, prilagoditi uslijed spajanja dva poduzeća, ili ako ju je potrebno mijenjati jer loše utječe na poslovanje tvrtke. Kako bi smo lakše spoznali organizacijsku kulturu jednog poduzeća, potrebno je poznavati elemente organizacijske kulture, funkciju organizacijske kulture, stvaranje i održavanje organizacijske kulture, tek na koji način novi zaposlenici uče organizacijsku kulturu.

#### 3.1. Elementi organizacijske kulture

Prema Armstrongu, tri važna elementa organizacijske kulture su [12]:

- Organizacijske vrijednosti,
- Organizacijska klima i
- Menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju svrhu i strategijske ciljeve poduzeća, kao što su na primjer zadovoljstvo suradnika, poslovnih partnera i klijenata ili pravovremeno plaćanje troškova.

Organizacijska klima predstavlja način kako njeni djelatnici doživljavaju organizaciju u kojoj rade. Ona opisuje radnu atmosferu koja pozitivno ili negativno utječe na radnika, a time i na sam uspjeh

cijele organizacije. Organizacijska klima je percepcija događaja, postupaka i pravila unutar pojedine organizacije koju razumiju i poštuju njeni članovi [1].

Način na koji se pojedini menadžer ponaša unutar svoje organizacije definira njegov menadžerski stil. Menadžerski stilovi su različiti, no najčešće se određuje da li pojedini menadžer njeguje više autokratski ili demokratski stil. Kada pojedini menadžer malo komunicira sa podređenima i isključivo samostalno donosi odluke, isti njeguje autokratski stil. Demokratski stil njeguju menadžeri koji u svoje odluke više uključuju mišljenje podređenih.

Od elemenata organizacijske kulture najčešći su vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, jezik i komunikacija te simboli [9].

Vrijednosti organizacijske kulture definiraju prioritete organizacije. Ponašanje koje se vrednuje, a koje se kažnjava pokazuje norme. Uobičajeno ponašanje članova kao što su proslave rođendana članova organizacije ili slavljenje postignuća na nekom projektu definirani su običajima i ritualima. Običaji i rituali su vidljivi i lako uočljivi elementi organizacije iako su "nepisani". Jezik i komunikacija koja se njeguje u organizaciji su odraz identiteta organizacije. Vizualni znakovi kao što je veličina i izgled ureda, vozni park i ostalo predstavljaju simbole organizacije.

Drugi autori dijele elemente organizacijske kulture na obrede, rituale, heroje, naratore, propovjednike, doušnike, tračere, špijune, mitove i legende.

Obredi i rituali su opisani u prethodnoj podjeli. Heroji su članovi organizacije koji su postigli određeni uspjeh o kojima najčešće pripovijedaju propovjednici. Oni sustavno prepričavaju događaje u organizacije kako bi ih članovi iste prihvatili kao svoje. Naratori za razliku od propovjednika prepričavaju spontano o događajima u organizaciji, te mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na stvaranje organizacijske kulture. Doušnici skupljaju podatke o izvršavanju pojedinih aktivnosti i na takav način kontroliraju skupine radnika. Špijuni prikupljaju važne informacije vezane za strategiju organizacije te isto koriste za organizaciju ili protiv nje. Tračeri učestalo šire neprovjerene informacije, te loše utječu na organizacijsku klimu, često demotivirajući članove organizacije. Mitovi i legende čine priče o prošlim događajima u organizaciji. Priče se iznova i iznova prepričavaju te s vremenom gube na svojoj objektivnoj točnosti.

Tvrtka Nike njeguje pripovijedanje priča o tome kako je nastala prva Nike tenisica kada je suosnivač tvrtke, ujedno i trener atletike na Sveučilištu Oregon, Bill Bowerman otišao u svoju

radionicu i ulio gumu u ženinu prešu za vafle kako bi stvorio bolju tenisicu. Priča zapravo govori o inovativnom duhu Nikea [14]. Priče slične navedenoj povezuju sadašnjost i prošlost te pružaju objašnjenja za načine rada u organizaciji.

U tvrtki Ford Motor je često kružila priča o tome kako je gospodin Ford podsjetio svoje rukovoditelje kada su postali pretjerano bahati rečenicom: „Na zgradi je moje ime.“ . To je bila jasna poruka rukovoditeljima da tvrtku vodi Henry Ford [14].

S obzirom na vidljivost, elemente organizacijske kulture dijelimo na vidljive: jezik i komunikacija, običaji, rituali i simboli, te na nevidljive: norme, vrijednosti, stavovi i uvjerenja. Što je organizacijska kultura razvijenija i "jača", to je više elemenata koje je čine. Upravljanjem elementima organizacijske kultura se može jačati.

### 3.2. Dimenzije organizacijske kulture

Ovisno o autoru i načinu istraživanja, imenovane su dimenzije organizacijske kulture. Istraživači su najprije na različite načine pokušali taksonomski popisati na što se sve odnose elementi ili slojevi kulture, odnosno uvjerenja, vrijednosti ili pretpostavke koje je čine [1].

Hofstede Geert je definirao šest bipolarnih dimenzija organizacijske kulture na temelju opažane prakse u organizaciji [25]:

1. Orijentacija na proces/rezultat,
2. Orijentacija na zaposlenike/posao,
3. Parohijalna/profesionalna orijentacija,
4. Orijentacija otvorenog/zatvorenog sustava,
5. Orijentacija labave/čvrste kontrole i
6. Normativna/pragmatična orijentacija.

Prema Scheinu, identificirano je sedam osnovnih dimenzija kulture [17]:

1. Odnos organizacije prema okolini,
2. Priroda ljudske aktivnosti,
3. Priroda stvarnosti i istine,
4. Priroda vremena,
5. Priroda ljudske prirode,



6. Priroda međuljudskih odnosa i
7. Homogenost nasuprot različitosti.

### 3.3. Funkcije organizacijske kulture

Kultura u organizaciji ima više funkcija [14]. Prije svega, ona definira granice, odnosno pomoću nje raspoznamo razlike između dvije organizacije. Prenosi identitet među pripadnicima organizacije, te potiče stvaranje predanosti prema nečemu većem od samog vlastitog interesa pojedinca. Kultura ima funkciju "društvenog ljepila" koje pomaže u povezanosti organizacije na način da definira standarde u organizaciji. Pomoću organizacijske kulture usmjeravamo ponašanje članova organizacije i oblikujemo njihove stavove, te na takav način uspostavljaju se "pravila igre" u organizaciji.

Prema Smirchichu, organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije [15]:

- Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnosti poduzeću,
- Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih,
- Stvaranje stabilnosti u poduzeću kao socijalnom sustavu i
- Strukturiranje zaposlenih dajući im na znanje u kakvoj se okolini nalaze.

Poznavanje funkcija organizacijske kulture omogućava rukovoditeljima i ostalim članovima organizacije da se kultura oblikuje te prenosi prema okolini i suradnicima i klijentima s kojima organizacija radi. Funkcija organizacijske kulture je uspostavljanje odnosa između organizacijske kulture i uspješnosti poslovanja organizacije [2].

Kultura je po definiciji neuhvatljiva, neopipljiva, implicitna i često se uzima zdravo za gotovo. Svaka organizacija razvija skup pretpostavki, razumijevanja i pravila koji vladaju u svakodnevnom ponašanju u radnom okruženju itd. Tek kada usvoje i nauče pravila, novi zaposlenici postaju prihvaćeni kao punopravni članovi organizacije. Odluka o tome da li će član organizacije biti kažnjen ili nagrađen ovisi da li je promatrani član slijedio ili prekršio pravila svoje organizacije.

Jaka i čvrsta organizacijska kultura koja je jasno definira u poduzeću omogućava da se svi zaposlenici usmjere u istom pravcu, te da zajedno djeluju i streme istom cilju. Pomoću organizacijske kulture i usklađenosti zaposlenika s istom, voditelji odlučuju tko će dobiti ponudu da se zaposli u poduzeću, tko će biti pohvaljen, nagrađen, promaknut.

### 3.4. Modeli organizacijske kulture

U literaturi nailazimo na različite podjele organizacijske kulture s obzirom na opis, vrednovanje i oblike. Neki autori pišu o modelima, dok neki o vrstama organizacijske kulture, te neki o tipovima organizacijske kulture.

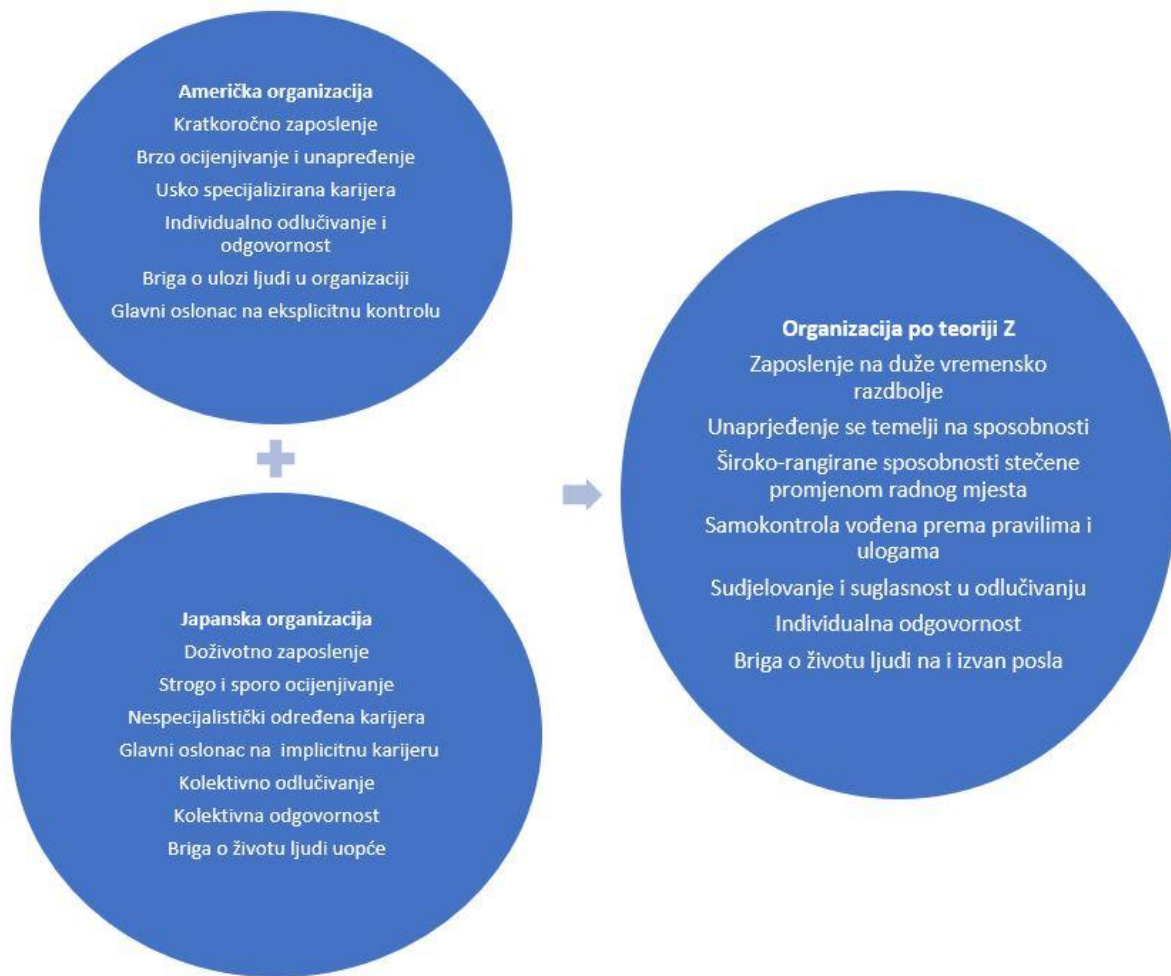
U literaturi razlikujemo tri modela organizacijske kulture :

1. Parsonsov model AGIL,
2. Ouchijev model i
3. Peters-Watermanov pristup [2].

Naziv AGIL dolazi od inicijala pojmova na engleskom jeziku (engl. **A**daptation, **G**oal Attainment, **I**ntegration, **L**egitimacy). Model takve organizacijske kulture označava da ista ima sposobnost prilagodbe okolini, jasno definiranje ciljeva, te posjeduje sinergiju među svojim članovima.

Prilagodba označava sposobnost prilagodbe promijenjenoj okolini. Postignuće cilja označava sposobnost definiranja i postizanja ciljeva organizacije. Povezivanje omogućuje strukturu od više dijelova. Zakonitost definira pravo opstanka i prihvaćanja.

Ouichiev model je nazvan po W. Ouchiu, koji je radio istraživanje na dvadesetak kompanija koje posluju i u SAD-u i u Japanu. Ouichi je definirao stil „japanskog menadžmenta“ nazvan *Organizacija po teoriji Z* koja je nastala ispreplitanjem kulture tipičnog američkog i japanskog poduzeća. Autor ove teorije ukazuje na važnost organizacijske kulture koja utječe na efektivnost organizacije.



Slika 6: Ouchijev model organizacije po teoriji "Z" prema [2]

Peters-Watermanov pristup označava model organizacijske kulture koja je implementirana u uspješna poduzeća, a obilježja tih poduzeća su [2]:

- Usmjerenost na akciju,
- Njeguju dobre odnose s klijentima i dobavljačima,
- Potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo,
- Potiču proizvodnost ljudi,
- Razvijaju dobar, neposredni, kooperativni menadžment,
- Dobri su i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija,
- Jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje i
- Stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju.

Temeljem nabrojanih obilježja strukturiraju se pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenih u svim procesima i dijelovima organizacije.

### 3.5. Vrste organizacijske kulture

Spomenuto je ranije da kultura organizacije je ono što organizaciji omogućuje da bude prepoznata od drugih organizacija. Svaka organizacija posjeduje svoju jedinstvenu kulturu, čak i ona poduzeća koja kulturu nemaju. Neposjedovanje kulture je isto kultura.

Unatoč tome što svako pojedino poduzeće posjeduje vlastitu, specifičnu strukturu i organizacijsku kulturu, mogu se definirati podjele organizacijske kulture [3]. U pravilu organizacijskoj kulturi osobnost daju njeni osnivači, a kasnije menadžeri i rukovoditelji. Danas pronalazimo, s obzirom na značajke koje organizacijska kultura ima, nekoliko podjela na [3]:

- Dominanta kultura i subkultura,
- Jaka i slaba kultura,
- Jasna i nejasna kultura,
- Izvrsna i užasna kultura,
- Postojana i prilagodljiva kultura i
- Parcipativna i neparcipativna kultura.

Velike organizacije često posjeduju jednu dominantnu kulturu koju dijeli većina članova organizacije, a uz nju postoje i ostale subkulture koje pripadaju određenim grupama članova unutar organizacije. Male organizacije su naspram velikih organizacija puno prilagodljivije tržištu, zakonodavstvu, kupcima, dobavljačima te lakše mijenjaju organizacijsku kulturu.

Kada se govori o podjeli na jaku i slabu organizacijsku kulturu, smatra se da jaka kultura je dominantna kultura u organizaciji koja je podržavana od većine članova u organizaciji, lako je prepoznatljiva, elementi su joj vidljivi i teže se mijenja, dok kod slabe organizacijske kulture elementi kao što su vrijednosti, simboli, rituali, norme i običaji nisu općeprihvaćeni kod svih članova organizacije. Iz svega navedenog, slabe organizacijske kulture su podložnije promjenama.

Jasna organizacijska kultura je lako prepoznatljiva po svojim simbolima, vrijednostima, ritualima i običajima svojim članovima i članovima druge organizacije. Organizacijska kultura je vidljiva i

novi zaposlenici su često već unaprijed upoznati sa dijelom organizacijske kulture poduzeća gdje dolaze. Nejasnu kulturu je teško opisati, ona je slabo vidljiva čak i njenim vlastitim članovima.

Kultura može biti izvrsna i užasna [2]. Izvrsna kultura je ona koja pridonosi razvoju organizacije, čiji članovi se osjećaju sretno i uvaženo na svojem radnom mjestu te vide cilj svojeg rada. Užasnu kulturu karakterizira neugodno radno okruženje, velika fluktuacija zaposlenika radi istog i demotivirajuća okolina.

Ovisno koliko brzo se elementi kulture mijenjaju, može se reći da postoji postojana ili konstantna kultura, odnosno da postoji promjenjiva ili prilagodljiva kultura. Kada je okolina organizacije dugo vremena stabilna, tada i organizacije posjeduju stabilnu kulturu.

Organizacije u kojima zaposleni sudjeluju u procesu odlučivanja, posjeduju participativnu organizacijsku kulturu. Kada odluke donosi sam menadžment bez konzultacija sa suradnikom govorimo o neparticipativnoj organizacijskoj kulturi.

Ponekad jaka kultura organizacijama bude breme, umjesto poticaja. Kada organizacija ima dugo vremena organizacijsku kulturu koja dobro funkcionira, ona se teško mijenja bez obzira na činjenicu da je promjena nužna u jednom trenutku radi internih ili eksternih utjecaja i okruženja. Organizacije koje ostvaruju goleme uspjehe počinju vjerovati da su najbolje te da ih niti jedna druga ne može zamijeniti. Uobičajene prakse su podržane od jake organizacijske kulture koje se ne mogu promijeniti, a organizacija prilagoditi. Organizacije postaju arogantne i gube konkurencijsku prednost. Primjer toga je i General Motors koji je 1960-ih godina kontrolirao skoro 50 % američkog tržišta automobila i bio najtraženiji poslodavac među novim nositeljima MBA diploma. Menadžment General Motorsa je zanemario agresivne pokušaje japanskih automobilskih poduzeća da uđu na njihovo tržište. Poslovanje General Motorsa je već nekoliko desetljeća u slobodnom padu [14].

### 3.6. Tipovi organizacijske kulture

Osim vrste i modela organizacijske kulture, u literaturi se navode i tipovi organizacijske kulture [2]:

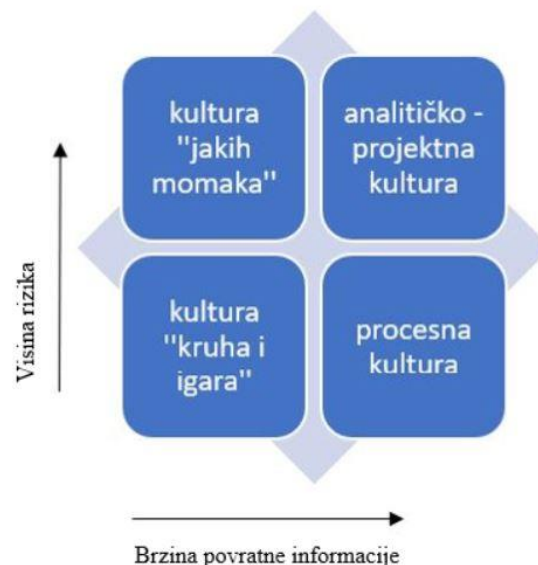
1. Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture,
2. Edwards i Klenerova tipologija organizacijske kulture,

3. Scholzova tipologija organizacijske kulture i
4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture.

Tipologije organizacijske kulture su pomoćno sredstvo razvrstavanja organizacijskih kultura, no moramo biti svjesni da je kulture često teško svrstati u "ladice" jer su svaka po sebi jedinstvene.

### Deal Kenedyjeva tipologija

Deal Kenedyjeva tipologija organizacijske kulture definira organizacijsku kulturu u odnosu na vrijeme koje je potrebno za dobivanje predodžbe o uspješnosti obavljenih zadataka (povratna informacija) i visini rizika nekog posla.



Slika 7: Vrste organizacijskih kultura prema [2]

**Organizacijska kultura "jakih momaka"** je kultura visokog rizika i brze povratne informacije. U takvoj kulturi do izražaja dolazi inicijativa pojedinca. Cijene se visoki ostvareni rezultati, cjelodnevni rad i imidž. Neuspjesi i pogreške nisu poželjni i to se članovima organizacije daje jasno do znanja. U cijeloj organizaciji vlada nadmetanje pojedinaca u ostvarivanju njihovih pojedinačnih interesa.

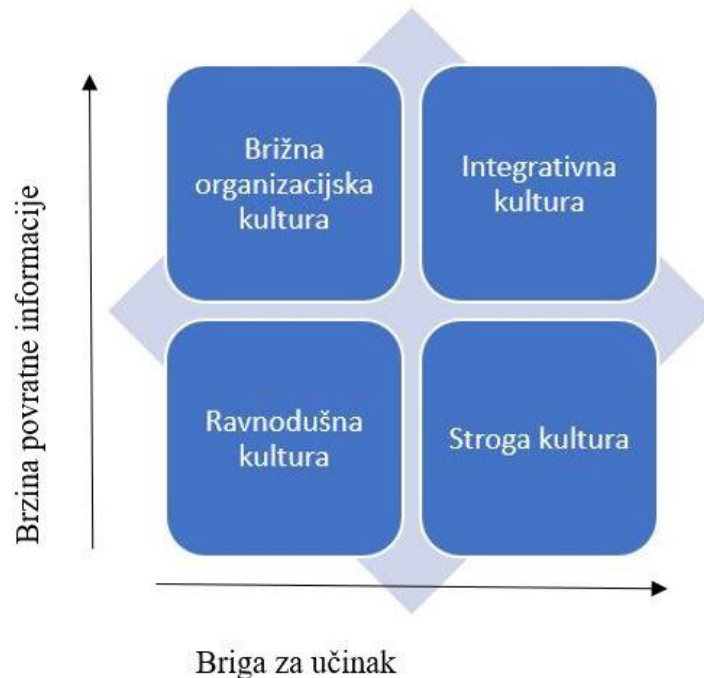
**Kultura "kruha i igara"** je kultura niskog rizika i brze povratne informacije. Rad u timu, prijateljstva, organizirana okupljanja zaposlenika su običaji koji se njeguju u ovoj kulturi. Uspjeh člana se mjeri koliko je isti pridonio svojem timu.

**Analitičko-projektna kultura** je kultura koja njeguje dugoročna ulaganja koja mogu donijeti značajni uspjeh, no na isti se često mora dugo čekati. Prije donošenja svake odluke, organizacija radi analizu kako bi se smanjili utjecaji rizika iz okoline i izgled za neuspjeh sveo na minimum. Organizacije s analitičko-projektnom kulturom puno troše na poslovne procese, dugoročno planiranje i donošenje odluka [2].

**Procesnu kulturu** karakterizira niski rizik i sporo dobivanje povratne informacije o uspjehu zadatka. Cilj poduzeća je poštovati zadani proces i perfektno riješiti zadatak. Hijerarhija određuje strukturu zaposlenika, a njihovo ponašanje je određeno nepovjerenjem, spremnosti, besprijevnim radom i osiguranjem pozicije. Motivacija zaposlenika je unaprjeđenje koje prati statusni simboli kao što je položaj i veličina ureda i često se cijeni više od financijskog dobitka. Promjene se registriraju i dokumentiraju. Procesna kultura je česta kod organizacija koje nisu tržišno orijentirane, npr. organizacije javnih ustanova ili u većinskom vlasništvu države. Često dovodi do financijskog zaduživanja organizacije radi fokusa isključivo na proces, umjesto na sam cilj i svrhu rada organizacije.

### **Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture**

Edwards i Kleinerovu tipologiju organizacijske kulture je definirana sa brigom za ljude i brigom za učinak.



Slika 8: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru prema [2].

**Ravnodušna organizacijska kultura** se često javlja u poduzećima koji su na kraju svojeg životnog ciklusa, te im izostaje vizija organizacije. Obilježava ju apatija i prema ljudima i prema učinku organizacije.

**Brižna kultura** je obilježena brigom za zaposlenike. Ona brine o ljudima, njihovoj edukaciji, te daje značaj timskom radu i skladu. Uspjeh poduzeća je u drugom planu.

**Stroga kultura** je orijentirana na učinak i uspjeh poduzeća. Cijeni se visoki stupanj odgovornosti zaposlenika, visoka razina naknada i dodatni bonusi za ostvarene ciljeve.

**Integrativna kultura** organizacije ujedinjuje brigu za ljude i učinak. Maksimalnim iskorištavanjem postojećih resursa pokušava dobiti najbolji učinak. Poduzeća koja njeguju takvu kulturu najčešće se bave izazovnim poslovima, od svojih zaposlenika traže visok stupanj odgovornosti.

### **Scholzova tipologija organizacijske kulture**

Scholzova tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije kojima se definiraju ostali nizovi različitih tipova kulture [10]. Prva dimenzija definira se sklonošću organizacije stabilnosti



ili promjeni, tzv. evolucijski inducirana kultura. Druga dimenzija definira se načinom odlučivanja i rješavanja problema u organizaciji, tzv. interno inducirana kultura. Treća dimenzija definira se načinom na koji organizacija je u odnosu sa svojom okolinom te koji tip ljudi dominira u samoj organizaciji, tzv. eksterno inducirana kultura.

S obzirom na prvu navedenu dimenziju, može se odrediti pet tipova kulture kojima je polazište Anshoffova "skala turbulencije" [31]:

- a) Stabilna kultura, "ne talasaj",
- b) Reaktivna kultura, "ljudljanjem ublaži pritisak",
- c) Anticipirajuća kultura, "planiraj unaprijed",
- d) Istraživačka kultura, "budi tamo gdje je akcija" i
- e) Kreativna kultura, "kreiraj budućnost".

**Stabilna kultura** fokusirana je na zadržavanje postojećeg stanja i pokazuje otpornost prema promjenama.

**Reaktivna kultura** malim promjenama pokušava spriječiti velike promjene.

**Anticipirajuća kultura** prihvaća uobičajene rizike i uvodi postupne promjene, to jest okrenuta je i prema unutra i prema van.

**Istraživačka kultura** prihvaća većim dijelom promjene, smatra da nema dobiti ukoliko nema i rizika, te je više okrenuta prema van.

**Kreativna kultura** cijeni inovacije i promjene.

Druga dimenziji definira unutarnje stanje organizacije (način donošenja odluka i rješavanja problema), te razlikujemo tri tipa organizacijske kulture:

- a) Proizvodna organizacijska kultura,
- b) Birokratska organizacijska kultura i
- c) Profesionalna organizacijska kultura.

**Proizvodnu kulturu** karakterizira mali utjecaj pojedinca, jer kod nje je fokus na proizvodni proces koji je stalan, a aktivnosti zaposlenih normirane.

**Birokratska kultura** definira veliki broj prava i obveza članova organizacije. Sva prava, obveze i moć člana određene su njegovim rangom posla [2].

**Profesionalna kultura** je izražena u prilikama različitih zadataka i zahtjeva specijalista iz različitih područja s visokim kompetencijama.

Prema trećoj dimenziji koja definira odnos organizacije s njenom okolinom. Takva kultura naziva se i ekstremno inducirana kultura. Ekstremno inducirana kultura vraća nas na prethodno spomenutu i definiranu Deal Kenedyjevu tipologiju i podjelu organizacijske kulture [16].

- a) Kultura "čvrstih i hrabrih momaka",
- b) Kultura "puno rada – puno zabave",
- c) Kultura "kladi se na svoju organizaciju" i
- d) Procesna kultura.

Nabrojane organizacijske kulture su prethodno opisane kod Deal Kenedyjeve tipologije.

### **Handyeva tipologija organizacijske**

Zadnja, četvrta tipologija organizacijske kulture se naziva Handyeva tipologija organizacijske kulture. Ona je definirana 1972. godine Harrison na četiri osnovna tipa organizacijske kulture [2]:

- 1. Kultura moći,
- 2. Kultura uloga,
- 3. Kultura zadataka i
- 4. Kultura osoba.

**Poduzetnička kultura ili kultura moći** je kultura kojoj su u fokusu središnje ličnosti koje intenzivno rade sa svojim timom stručnjaka koje su postavili oko sebe pomnim odabirom. Naglasak je na samom rezultatu rada, no i na međusobnom povjerenju, visokoj razini razumijevanja i osobne komunikacije. Središnja ličnost je glavna i ona vodi tim koji je okupila oko sebe. Shema takve organizacije nalikuje na solarni sustav.

**Kultura uloga ili birokratska kultura** poštuje propisana pravila i procedure, te je time vrlo stabilna, predvidljiva i neadaptirajuća. Zaposlenici izvršavaju svoje zadatke prema zadanim

pravilima, te njihova inicijativa i kreativnost rijetko mogu doći do izražaja. Često je susrećemo u organizacijama u kojima se nešto proizvodi [2].

**Kultura zadataka ili timska kultura** pridaje važnost timskom radu. Do cilja se dolazi zajedno u grupama i timovima unutar kojih se dijele vještine i odgovornosti. Svaki član tima zadužen je za dio zadatka ovisno o području za koje je stručan [2].

#### 4. Stvaranje i oblikovanje organizacijske kulture

Temeljni izvor organizacijske kulture su sami osnivači organizacije. Običaji, tradicije i općenito način djelovanja sadašnje kulture ovisi o prijašnjem načinu djelovanja i o stupnju uspjeha u tim nastojanjima [14]. Osnivači organizacije imaju veliki utjecaj na kulturu pri nastajanju organizacije jer nisu već određeni prijašnjim običajima i ideologijama. U početku organizacija se sastoji od manjeg broja ljudi, te je osnivačima lakše nametnuti svoju viziju i vrijednosti. Stvaranje organizacijske kulture ostvaruje se na tri načina [14]. Prvi način stvaranja je da osnivači teže zapošljavati i zadržavati zaposlenike koji razmišljaju na sličan ili isti način kao i oni. Drugi način je da osnivači zaposlenike socijaliziraju da misle, ponašaju se i osjećaju kao oni, te da dijele vrijednosti kao i njihovi osnivači. Treći način je da osnivač u organizaciji djeluje kao uzor. Zaposlenici se tada identificiraju s njim, dijele njegove stavove i mišljenja. Kada je organizacija uspješna, vizija osnivača biva shvaćena kao odrednica tog uspjeha. Osobnost osnivača se ugrađuje u temelj organizacijske kulture.

Lars Magnus Ericsson, osnivač telekomunikacijske korporacije, inovator i spretni poduzetnik bio je uvjeren da je komunikacija jedna od osnovnih čovjekovih potreba. Smatrao je da bi komunikacijske mogućnosti morale biti dostupne svakom od nas, te je isto pretočeno u viziju današnje korporacije Ericsson [20].



Slika 9: Proces nastanka organizacijske kulture prema [14].

Organizacijske kultura počinje nastajati sa samim osnivanjem organizacije. Tada osnivači organizacije utjelovljuju svoje ideje o tome kakva bi organizacija trebala biti i čemu bi trebala težiti. Oblikuju se polako elementi organizacijske kulture. Organizacijsku kulturu lakše je oblikovati ako se organizacija na početku sastoji od manjeg broja zaposlenika, jer tada je začetniku, osnivaču organizacije, lakše prenijeti viziju, misiju i vrijednosti na ostale zaposlenike. Na temelju osobnih iskustava osnivača poduzeća razvija se identitet poduzeća, odnosno njegova organizacijska kultura.

Na organizacijsku kulturu i njeno oblikovanje utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Stil vođenja, način komuniciranja, struktura, strategija i ciljevi, snažne ličnosti organizacije utjecat će na oblikovanje organizacije unutar nje. Tržište, gospodarski, tehnološki, društveni i zakonodavni uvjeti utjecat će izvana na oblikovanje organizacijske kulture.

Organizacijska kultura i strategija organizacije su međusobno zavisne, one utječu i oblikuju jedna drugu. Temeljne pretpostavke nužne za oblikovanje svake organizacije uključuju definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta, definiranje ponašanja organizacije prema kupcima, dobavljačima i široj javnosti, odnos prema zaposlenima, odabir i napredovanje zaposlenih, stav prema organizaciji i njenom ustroju. Tek kada se utvrde temeljne pretpostavke dolazi se do ranije spomenutih elemenata organizacijske kulture: vrijednosti, klima i upravljački stil. Elementi organizacijske kulture su također u međuzavisnosti te ih je nemoguće sagledavati pojedinačno.

Analiza vrijednosti u organizaciji definirana je odnosom njenih članova prema glavnim proizvodima, kvaliteti, inovativnosti, stvaralaštvu, povećanju proizvodnosti i načinu njegovanja međuljudskih odnosa [2].

Analiza organizacijske klime obuhvaća: odnos članova organizacije prema svojim odgovornostima, ciljevima, načinu upravljanja, stav zaposlenih o njihovom položaju i rangu u organizaciji i mogućnostima napredovanja, mišljenja o ponašanju voditelja i stimulacija zaposlenih, način komunikacije u organizaciji i međusobni odnosi pojedinaca i skupina u organizaciji.

Upravljački stil koji njeguju voditelji u organizaciji može biti tradicionalni ili tranzicijski, odnosno u rasponu od navedene dvije krajnosti stila.

Suvremeni pristupi vodstva danas ističu pet stilova vodstva [56]:

- Transakcijski stil,
- Transformacijski stil,
- Karizmatički stil,
- Interaktivni stil i
- Uslužni stil.

Vođa koji koristi transakcijski stil u svojoj organizaciji postavlja razumne ciljeve svojim zaposlenicima. On je uvijek na raspolaganju zaposlenicima i pruža im svu potrebnu pomoć, daje dobronamjerne savjete i podređenima pruža svu potrebnu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje prethodno definiranih ciljeva.

Kod transformacijskog vodstva se njeguje emocija, vrijednosti, etika, dugoročni ciljevi, motiviranje sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i ostalo. Pridaje se važnost emocionalnim elementima vodstva.

Vođa koji njeguje karizmatički stil motivira svoje zaposlenike kako bi isti ostvarili iznadprosječne rezultate.

Interaktivni vođa prenosi mišljenje svojim podređenima da ciljevi organizacije su ujedno i njihovi vlastiti.

Uslužno vodstvo pretpostavlja da organizacija i rad postoji za zaposlenike u istoj mjeri kao što i zaposlenici postoje i rade za organizaciju.

Svakako će stil vodstva utjecati na formiranje organizacijske kulture i postati jedan od elemenata same organizacijske kulture. Često se smatra da ovisno o okolnostima, voditelji u organizaciji bi trebali primijeniti određeni stil vodstva i kombinirati iste imajući u vidu prednosti i nedostatke određenih stilova.

Organizacijska kultura će se održavati na način da će se svakom zaposleniku omogućiti ista ili slična iskustva u poduzeću. Prakse kao što su procesi selekcije, kriteriji procjenjivanja performansi, djelatnosti obučavanja i usavršavanja, kao i postupci promaknuća, osiguravaju da se osobe primljene na posao uklope u kulturu, da zaposlenici koji je podržavaju budu nagrađeni, a

zaposlenici koji joj se protive budu kažnjeni. U održavanju organizacijske kulture važnu ulogu imaju [13]:

- Selekcija,
- Akcije vrhovnog rukovodstva i
- Socijalizacija.

Selekcijom zaposlenika prilikom zapošljavanja odabiru se i identificiraju oni zaposlenici koji imaju znanja i vještine za uspješan rad u pojedinoj organizaciji. Većinom se identificira više kandidata koji zadovoljavaju uvjete radnog mjesta, no odluku o kandidatu koji će se zaposliti donosi osoba koja procjeni koji kandidat će najbolje odgovarati i uklopiti se organizaciju. Takav način održavanja usklađenosti, bio on namjeran ili nenamjeran, dopušta da se i dalje održava postojeća organizacijska kultura jer se zapošljavaju ljudi koji dijele iste vrijednosti kao i organizacija. Selekcija je naravno, dvosmjerna ulica, jer i ona omogućava kandidatu da vidi da li se želi pridružiti organizaciji jer kroz proces selekcije oni uče o organizaciji. Kada kandidat uvidi neusklađenost svoje i organizacijske vizije, on se isključuje iz procesa selekcije. Na taj način metoda selekcije održava postojeću organizacijsku kulturu [14].

Za primjer selekcijske metode navedena je selekcija koju provodi tvrtka W.L.Gore & Associates, proizvođač tkanine Gore-Tex koja se koristi u odjeći za boravak na otvorenom. Spomenuta tvrtka ponosi se svojom demokratskom kulturom i timskim radom gdje ne postoje nazivi za radna mjesta, niti šefovi i zapovjedni lanci. Rad u toj organizaciji obavlja se u timovima. U njihovom selekcijskom procesu obavljaju se ekstenzivni intervjui s potencijalnim kandidatima za posao kako bi se isključile osobe koje ne mogu izaći na kraj s razinom neizvjesnosti, fleksibilnosti i timskog rada s kojim se nose zaposlenici u toj organizaciji [18].

Više rukovodstvo svojim primjerom utječe na kulturu unutar organizacije. Način na koji se rukovoditelji ponašaju, odijevaju, preuzimaju rizik, daju slobode svojim zaposlenicima, koje aktivnosti nagrađuju u vidu promaknuća ili povišice, sve su to vidljivi elementi koje preuzimaju njihovi zaposlenici. Ponašanje zaposlenika i njihov odnos prema ciljevima poduzeća reflektira odnos i ponašanje rukovodstva prema poduzeću.

Socijalizacija je proces koji se odvija prilikom zapošljavanja novog člana u organizaciji. To je ključan proces u prilagođavanju novog zaposlenika postojećoj organizaciji. Novi zaposlenici

prilikom dolaska u organizaciju nisu posve upoznati s kulturom. Ako se nakon određenog vremena ne prilagode organizaciji i ne nauče osnovne i ključne modele ponašanja, riskiraju da budu proglašeni "buntovnicima" ili "nekonformistima" i da ih se nakon nekog vremena isključi ili se sami isključe iz organizacije. Socijalizacija se može koncipirati kao proces koji se sastoji od tri faze: predulazak, susret i preobrazbe [14]. Faza predulaska obuhvaća saznanja koja se stječu prije ulaska u organizaciju. U fazi susreta zaposlenik otkriva pravo "lice" organizacije, te je moguće da se očekivanja zaposlenika i realnost ne podudaraju. U fazi preobrazbe, zaposlenik se mijenja, svladava vještine potrebne za obavljanje njegovog posla, te se uklapa u postojeću organizaciju. Proces selekcije od nabrojane tri faze određuje hoće li zaposlenik donijeti konačnu odluku da ostaje u organizaciji, te će utjecati na njegovu učinkovitost i predanost organizaciji.



Slika 10: Tri faze socijalizacije prema [14].

Svatko od nas stiže u organizaciju s već oblikovanim vrijednostima, stavovima i očekivanjima koji će se odnositi na rad koji ćemo obavljati u organizaciji. Zaposlenici prolaze školovanja, obuke i uže specijalizacije koje ih pripremaju za većinu radnih mjesta. Na primjer, svrha strukovnih škola je da oblikuju ljude koji će biti usko specijalizirani za određenu djelatnost i koji će znati što klijenti i poslodavci od njih očekuju. No, većina ljudi u poslovnom svijetu zna da koliko god oni pokušaju socijalizirati nove zaposlenike, proces socijalizacije će uvelike ovisiti o njihovoj prošloj socijalizaciji, to jest prošlom ponašanju. Istraživanja su pokazala da su kritični prediktori načina kako će se ljudi prilagoditi novoj kulturi u novoj organizaciji je to što oni znaju prije nego se pridruže novoj organizaciji, kao i razina proaktivnosti njihove osobnosti [22]. Zato je potrebno proces selekcije novih zaposlenika obaviti pažljivo. Na taj način u organizaciju će se uključiti i tipovi zaposlenika koji će se lako uklopiti u organizaciji, te ćemo ih informirati kako izgleda organizacija u cjelini.



Faza susreta odvija se kada zaposlenik krene raditi u novoj organizaciji, te dolazi do sučeljavanja njegovih očekivanja i realnosti organizacije. Ako očekivanja novog zaposlenika se pokažu više ili manje točna, faza susreta potvrđuje stvorene percepcije. Kada se očekivanja ne pokažu točnima, zaposlenik mora proći fazu socijalizacije u kojoj će napustiti svoje od prije stvorene pretpostavke i zamijeniti ih drugom skupinom koju organizacija smatra poželjnom. Ponekad se novi zaposlenici teško razočaraju i daju ostavku. Kada su selekcijski procesi dobro provedeni, takvih slučajeva nema. Također, zaposlenikova mreža prijatelja i kolega igra ključnu ulogu u fazi susreta. Zaposlenici koji imaju velike i široke mreže prijatelja i poznanstava se lakše povezuju s novom organizacijom. Organizacije, koje potiču stvaranje prijateljskih veza, pridonose lakšoj socijalizaciji novih zaposlenika [23].

Faza preobrazbe u socijalizacijskom procesu u kojoj se novi zaposlenik mijenja i sebe prilagođava svom poslu, svojoj radnoj grupi i organizaciji [14]. Socijalizacijski proces može biti formalan, kolektivni, fiksni i serijski. Kada se voditelji više oslanjaju na socijalizacijski proces, veća je vjerojatnost da će se različitosti i gledišta novih zaposlenika odstraniti i zamijeniti standardiziranim i očekivanim ponašanjem. Faza preobrazbe završava kada se zaposlenici osjećaju ugodno na svom novom poslu, kada su ih kolege prihvatile kao vjerodostojne i cijenjene kolege. Član organizacije tada razumije pravila, procedure, sustav ocjenjivanja i nagrađivanja.

Tablica 1: Mogućnosti ulazne socijalizacije prema [24].

<b>Formalna socijalizacija</b>	<b>Neformalna socijalizacija</b>
Kada se novi zaposlenik odvoji od radnog okruženja i isti se imenuje novim članom.	Novog zaposlenika se postavi na novo radno mjesto i ne obraća mu se velika pozornost.
<b>Individualna</b>	<b>Kolektivna socijalizacija</b>
Pojedinačna socijalizacija novih članova.	Novi članovi se grupiraju i provodi ih se kao sličnu skupinu iskustava.
<b>Fiksna socijalizacija</b>	<b>Varijabilna socijalizacija</b>
Definiran je vremenski raspored i mjesto na kojem se odvija socijalizacija novih zaposlenika.	Nije definirano vrijeme koje je potrebno da se novi član pridruži ostatku organizacije.
<b>Serijska socijalizacija</b>	<b>Slučajna socijalizacija</b>
Određenom broju novih zaposlenika dodijeli se mentor koji ih podučava.	Zaposlenici sami shvate kako stvari funkcioniraju bez formalne obuke ili mentorstva.
<b>Socijalizacija investiture</b>	<b>Socijalizacija divestiture</b>
Kvalitete i kvalifikacije se novog zaposlenika na poslu se potvrđuju i podržavaju.	Pokušaj odstranjivanja karakteristika novih zaposlenika koje ne odgovaraju organizaciji.

## 5. Promjena organizacijske kulture tokom spajanja ili preuzimanja tvrtki

Poduzeća se iz raznih razloga odlučuju na spajanja i akvizicije. Neki od najvažnijih i najčešćih motiva su: ulazak na nova tržišta, povećanje tržišnog udjela, proširenje broja proizvoda i usluga, oslabljenje konkurencije, pristup drugim dobavljačkim i distributerskim kanalima, postizanje ekonomije obujma i opsega itd. [35].

U Republici Hrvatskoj je između 2011. i 2020. godine obavljeno 475 transakcija spajanja i akvizicija poduzeća u vrijednosti od 776.11 milijuna eura (5 847.6 milijuna kuna) [36]. Pretežito su to poduzeća iz IT sektora i telekomunikacijskih usluga.

### 5.1. Spajanje i preuzimanje organizacija

Razlikujemo spajanje tvrtki, pripajanje poduzeća i strateške saveze. Kada se dva poduzeća spajaju, tada nastaje nova organizacija, a prestaju postojati organizacije koje su se spojile. Prilikom postupka preuzimanja gdje se jedna organizacija pripaja drugoj, pripojena organizacija prestaje postojati te postaje dijelom postojeće organizacije.

Pripajanje poduzeća je proces u kojem, bez provedbe likvidacije, jedno ili više društava prenosi cijelu svoju imovinu (pripojena društva) drugom društvu (društvu preuzimatelju). Pripojeno društvo tim prijenosom prestaje postojati [37]. Pritom za svoje dionice/udjele članovi/dioničari dobivaju dionice/udjele društva preuzimatelja. Članovi društva koje se pripaja postaju članovi društva preuzimatelja. Pritom se ne provodi postupak likvidacije jer poduzeće i dalje nastavlja postojati unutar društva preuzimatelja [37]. U Republici Hrvatskoj prema Zakonu o trgovačkom društvu dopuštene su sljedeće vrste pripajanja [37]:

- pripajanje jednog ili više dioničkih društava drugom dioničkom društvu,
- pripajanje jednog ili više dioničkih društava društvu s ograničenom odgovornošću,
- pripajanje jednog ili više društva s ograničenom odgovornošću drugom društvu s ograničenom odgovornošću i
- pripajanje jednog ili više društva s ograničenom odgovornošću dioničkom društvu.

Preuzimanje poduzeća može biti prijateljsko ili neprijateljsko, ovisno o tome da li su obje organizacije suglasne da jedna preuzme drugu. Kada su obje strane suglasne o predstojećem preuzimanju radi se o prijateljskom preuzimanju. Tada poduzeće preuzimatelj u pravilu

dioničarima ponudi veću cijenu za dionice od tržišne. Razlika između ponuđene cijene i tržišne cijene dionica poduzeća koje se preuzima naziva se premija za preuzimanje ili akvizicijska premija. Ona predstavlja dodatnu vrijednost koja je procijenjena da će se dobiti nakon preuzimanja poduzeća. Prijateljsko preuzimanje izvršava se putem javne ponude. Javnom ponudom preuzimatelj najavljuje svoju namjeru preuzimanja i na taj način komunicira s dioničarima. Javna ponuda može se objaviti i kada se ne obavijesti niti ishodi suglasnost od menadžmenta poduzeća koje se preuzima. Tada govorimo o neprijateljskom preuzimanju. Ponekad preuzimanja započnu kao prijateljska, no menadžment se ne uspijeva dogovoriti oko preuzimanja, niti jedna strana ne popušta oko pojedinih stavki, a preuzimatelj ne odustaje od preuzimanja, tada preuzimanje postaje neprijateljsko. U takvim slučajevima, ako do preuzimanja dođe, menadžment preuzetog poduzeća biva smijenjen zbog svoje nekompetentnosti i odupiranja.

Kod neprijateljskih preuzimanja često cijena preuzimanja raste jer drugi kupci u sukobu vide priliku za dodatnom zaradom. Drugi kupci kupuju poduzeće isključivo radi podizanja njegove vrijednosti i kako bi ga kasnije prodali uz profit.

Spajanje je postupak spajanja više dioničkih društava u novo dioničko društvo prema Zakonu o trgovačkim društvima [37].

Po definiciji je spajanje postupak u kojem dva ili više društava (pripojena društva) osnivaju drugo društvo (društvo preuzimatelj). Pri tom postupku se ne provodi likvidacija, a sva imovina od pripojenih društava se prenosi na novoosnovano društvo. Pritom, za svoje dionice/udjele članovi/dioničari dobivaju dionice/udjele društva preuzimatelja.

Dopuštena su spajanja:

- 2 ili više dionička društva u novo dioničko društvo tj.
- 2 ili više društva s ograničenom odgovornošću u novo društvo s ograničenom odgovornošću.

Strateški savezi su u potpunosti različiti od pripajanja ili spajanja organizacija jer obje organizacije nakon potpisanog saveza nastavljaju samostalno raditi, neovisno jedna od druge. Strateški savezi su česti prilikom rada na pojedinim projektima kada dvije ili više organizacija zaključi da radi pozicije na tržištu ili podjele resursa im je takav oblik suradnje od obostrane koristi. Suradnja može biti jednostavna ili vrlo složena, ovisno koliko organizacija sudjeluje u savezu.

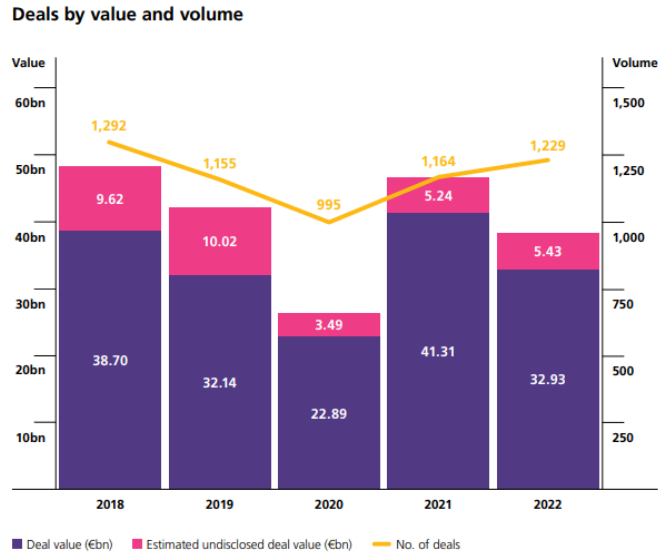
Razlikujemo više vrsta strateških saveza ovisno o predmetu koji ih veže [52]:

- Sporazum o nabavi ili kupnji,
- Sporazum o marketingu ili distribuciji,
- Sporazum o pružanju tehničkih usluga,
- Ugovor o upravljanju,
- Zajednički pothvat,
- Licenciranje znanja, tehnologije, dizajna ili patenta.

Preuzimanja i spajanja se razlikuju po svojoj tipologiji. Razlikujemo horizontalne i vertikalne integracijske procese [52].

Horizontalni integracijski procesi su češći i njima se postiže ekonomija obujma. Pritom je moguće smanjiti troškove proizvodnje uz povećanje prodaje i prihoda. Oni poimaju preuzimanja poduzeća s istog ili sličnog tržišta koji mogu predstavljati neposredne konkurente.

Vertikalnim preuzimanjem poduzeće preuzimatelj pokušava postići veću kontrolu u svom poslovanju. Kada poduzeće vertikalno preuzima prema naprijed, odnosno prema kupcu, tada pokušava osnažiti kontrolu distribucije svoji proizvoda i usluga. Na naveden način lakše dolazi do potrebnih informacija sa tržišta o potražnji. Vertikalnim preuzimanjem poduzeće preuzima poduzeća svojih dobavljača, tada govorimo o vertikalnom preuzimanju u nazad. Navedenim postupkom si organizacija osigurava pravovremenu nabavu usluga i materijala. Vertikalno preuzimanje je veliki trošak za organizaciju, no omogućava dugoročno jačanje pozicije na tržištu.

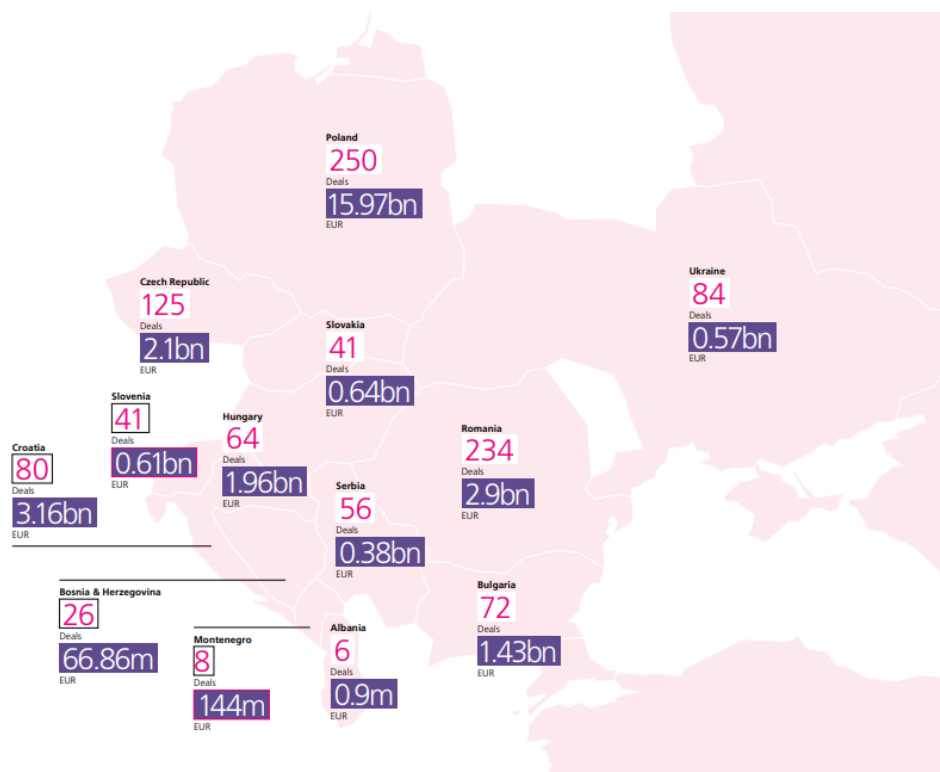


Slika 11: Broj i vrijednost ugovora sklopljenih prilikom preuzimanja i spajanja organizacija između 2018 i 2022. godine [51].

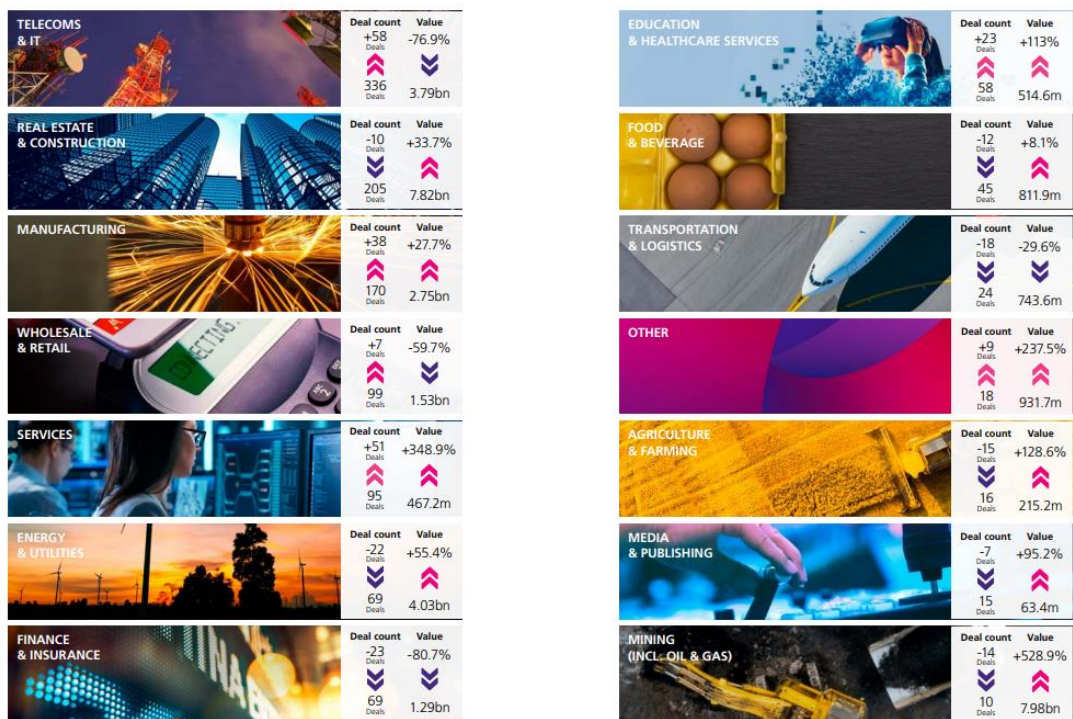
Dosadašnja su iskustva pokazala da veliki broj spajanja i akvizicija završava neuspjehom. Definirano je sedam pravila kojih se bitno pridržavati tokom spajanja i akvizicija:

1. Odabir prikladnog ciljnog partnera. Međunarodna spajanja i akvizicije olakšavaju pronalazak pravog partnera jer je izbor veći, no i tu je bitno uključiti ostale elemente koji mogu utjecati na akviziciju i spajanje. Na primjer, potrebno je pripaziti na sličnosti i različitosti nacionalnih kultura koje uvelike utječu na promjenu organizacijske kulture.
2. Podrobno istraživanje tržišnog položaja potencijalnog partnera.
3. Pokušaj određivanja stupnja sličnosti kulture poduzeća i njihovog menadžmenta.
4. Definiranja nove strukture organizacije koja je će uspostavljena nakon provedenoga spajanja ili akvizicije.
5. Zaštita ključnih resursa ciljnog poduzeća. Ljudski resursi uz pomoć kojih je ciljno poduzeće izgradilo svoju tržišnu poziciju su ključni i potrebno je paziti da ne odu iz poduzeća nakon provedenog spajanja ili akvizicije.

6. Procjena vrijednosti dionica. Organizacija koja inicira spajanje ili akviziciju mora biti sigurna da će joj njezina procjena vrijednosti ciljnog poduzeća osigurati odgovarajući povrat na investiciju. Taj korak je svakako najvažniji prije spajanja i akvizicije.
7. Planiranje integracije. Nakon provedenog integracijskog procesa, potrebno je isplanirati novi način poslovanja pripojenih kompanija [35].



Slika 12: Broj i vrijednost ugovora prema zemlji realizacije ugovora prema [51].

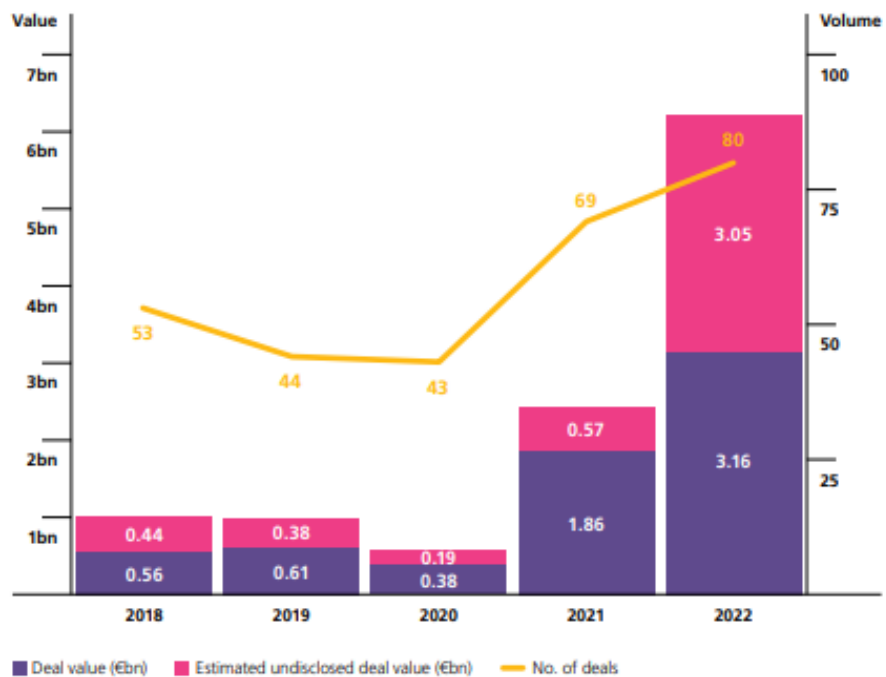


Slika 13: Rast ili pad broja preuzimanja i spajanja po gospodarskim granama prema [51].

U Hrvatskoj su u 2022. godini neki od najvećih ugovora sklopljenih u svrhu akvizicije i spajanja bili kupnja SuperSporta od Entaina, Rimac Automobili od InvestIndustrial, SoftBank, Goldman Sachs i Porsche, ForteNova Groupa od privatnog investitora Saif Alketbi i Zagrebačka banka od UniCredit [51]. Ukupno je potpisano 80 ugovora u vrijednosti od 6.21 mlrd eura (46.79 mlrd kn).



### Deals by value and volume



Slika 14: Broj ugovora sklopljenih između 2018.-2022. godine u Republici Hrvatskoj prema [51].

## 5.2. Promjene u organizaciji

Svako poduzeće ima svoj životni ciklus s kojim je povezana organizacijska kultura. Kako bi poduzeće opstalo na tržištu, potreban je stalni razvoj cjelokupnog poduzeća, a ujedno i organizacijske kulture. Organizacijska kultura stalno mijenja i oblikuje zajedno s organizacijom kojoj pripada.

Čimbenici koji utječu na promjenu organizacijske kultura mogu biti unutarnji (interni) i vanjski (eksterni).

Unutarnji čimbenici su ti na koje organizacija može utjecati. Unutarnji pokretači promjena nastaju iz kreativnosti ljudi koji čine organizaciju i njihovoj želji za postignućem. To su najčešće promjene u samoj strukturi organizacije, strategije, politike, ciljeva, korištenje novih tehnologija i promjene u međuljudskim odnosima.

Vanjski čimbenici koji zahtijevaju promjenu mogu biti socijalni, politički, kulturni, tehnološki ili gospodarski. Na njih organizacija ne može utjecati, već im se mora prilagoditi. Okolina je ta koja zahtjeva od organizacije da joj se prilagodi kako bi ista i opstala. Danas organizacije moraju zadovoljiti i prilagoditi se brojnim izazovima i trendovima koje okolina pred njih postavlja. Trendovi kao što su globalizacija, internacionalizacija, socijalna odgovornost, ekološka osviještenost, razvoj tehnologije, standardizacija, upravljanje kvalitetom predstavljaju prilike za svako poduzeće, no ujedno i prijetnje za opstanak i razvoj. Također, okolnosti kao što su energetska kriza, inflacija, pandemija i rat u susjednim državama mogu biti velike prijetnje svakoj organizaciji. Okruženje u kojima današnje organizacije posluje je iznimno turbulentno i dinamično. Takvo okruženje iziskuje stalnu prilagodbu organizacija kako bi iste opstale na tržištu.

Konkurentsku prednost na tržištu postižu poduzeća koja su sposobna brže se prilagoditi promjenama u svojoj okolini nego svoji konkurenti [34].

Ujedno, organizacijska kultura je ključan čimbenik uspješne organizacijske promjene. Organizacijska promjena se kao pojam najjednostavnije može definirati polazeći od činjenice da je rezultat svake promjene razlika koja tijekom vremena nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta [34]. Drugačije rečeno, organizacijska promjena je razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojem ta razlika nastaje [34]. Organizacijska promjena može biti modifikacija pri čemu se organizacija mijenja ili

transformacija pri čemu organizacija prelazi u nešto novo. Na primjer, modifikacija označava promjenu autoriteta unutar organizacije, dok primjer transformacije je spajanja ili preuzimanje jedne organizacije od strane druge organizacije.

### 5.3. Provedba promjene organizacijske kulture tokom spajanja ili preuzimanja tvrtki

Prema istraživanju koje je provela konzultantska kuća McKinsey and Company [38] na 3199 čelnih osoba organizacija, koje su se nalazile u procesu spajanja ili preuzimanja organizacija, samo njih jedna trećina je izjavilo da proces spajanja i preuzimanja organizacije je prošao uspješno. Spajanje i preuzimanje organizacija je velika promjena za sve zaposlenike organizacija koje se spajaju ili budu preuzete od druge organizacije. Promjene koje se događaju u operativnom djelu mijenjaju ne samo ime i vodstvo poduzeća, nego i sve načine djelovanja neke organizacije, sam njen identitet i svakodnevni rad. Svaki zaposlenik drugačije se nosi s novim stanjem i uvedenim promjenama. Ljudima koji su godinama radili na jedan način i stekli određene navike u poslu, mala promjena, kao što je promjena restorana ili gubitak parkirnog mjesta može biti dostatan razlog za pronalazak novog radnog mjesta.

Becky Kaetzler, partner u Mckinseyevom uredu u Frankfurtu, je u jednom intervju izjavila da vjeruje da bi poduzeća trebala primijeniti istu rigoroznost u promišljanju o kulturi poduzeća kao što to čine i u financijama kada planiraju posao i provode preuzimanje ili spajanje poduzeća. Izjavila je da je na jednoj konferenciji na temu preuzimanja i spajanja publika ocijenila ozbiljnost pristupa promjeni organizacijske kulture sa 10 % ili 20 % razine koja se koristi za ozbiljnost pristupa financijskom planu preuzimanja ili spajanja poduzeća [63].

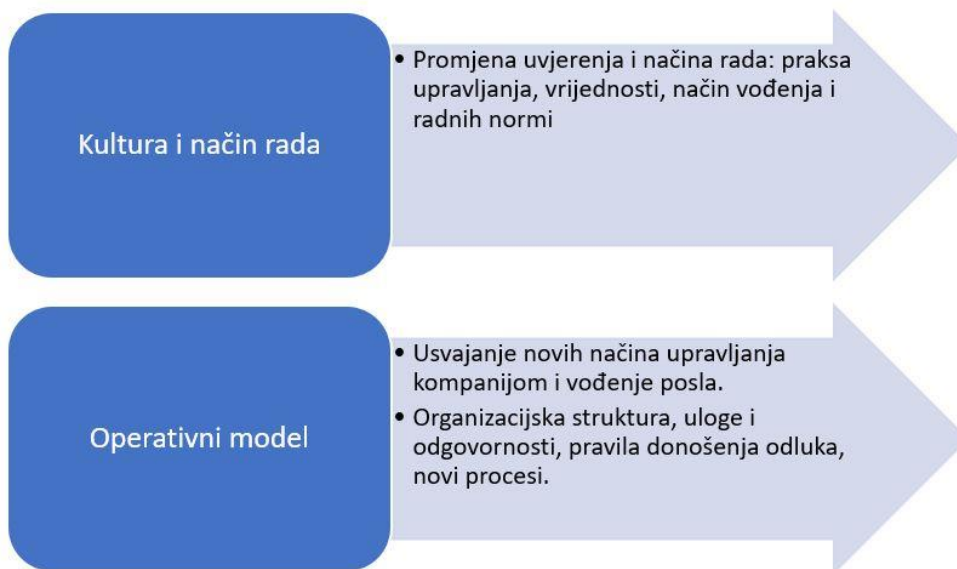
Postoji mogućnost odlaska vrhunskih talenata koji su bili značajni za rad organizacije, tzv. curenje ključnih ljudi. Organizacija tada postupno i ubrzano slabi, poslovna uspješnost se smanjuje, a sinergija između zaposlenika nestaje.

Tendencija menadžmenta je da se usredotoči na promjene koje su izravno vezane za financijske ciljeve, te se u potpunosti zanemaruju potrebe zaposlenika prilikom spajanja ili preuzimanja organizacija. Kada do prethodno navedenih problema dođe, tada je već kasno jer je zdravlje organizacije narušeno, a zaposlenici su ili duboko demotivirani ili su već pronašli svoje novo radno mjesto, a vraćanje sinergije među preostale zaposlenike će biti teško. Zapošljavanje i privlačenje

novih radnih talenata skoro pa nemoguće jer će se na tržištu brzo proširiti "loš" glas o novonastaloj ili preuzetoj organizaciji.

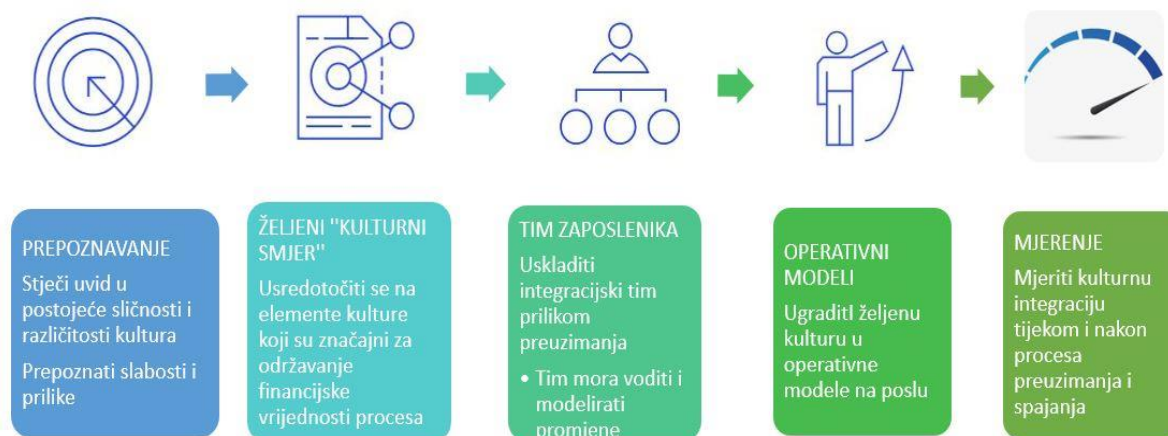
Prevladavanje kulturoloških razlika između dvije organizacije koje su u procesu spajanja ili preuzimanja treba biti u samom fokusu od početak procesa preuzimanja ili spajanja. Potrebno je definirati na koji način će se prebroditi različitosti između dvije organizacije koje sudjeluju u procesu spajanja ili preuzimanja. Svaka organizacije ima jedinstvenu kulturu, ono za što se ona zalaže i način na koji se posao izvršava. Proces preuzimanja ili spajanja će biti lakši ako su kulture poduzeća slične.

Potrebno je definirati način rješavanja dva problema, na koji način će se prevladati kulturološke razlike, te koji će biti novi operativni model nakon spajanja ili preuzimanja organizacije [38].



Slika 15: Kulturološka razlika i operativni model prema [38].

Rješavanje kulturoloških razlike između dviju tvrtki koje se spajaju, od očitijih problema, poput odnosa prema ravnoteži između poslovnog i privatnog života i osnaživanja zaposlenika, do manje uočljivih razlika kao što su stilovi povratnih informacija, izravnost, točnost na sastancima je neizbježno. Kulturni problemi obično dolaze do izražaja tijekom spajanja i preuzimanja. Nastaju frustracije kada se radne norme i prakse upravljanja udruženih organizacija ne usklade [38].



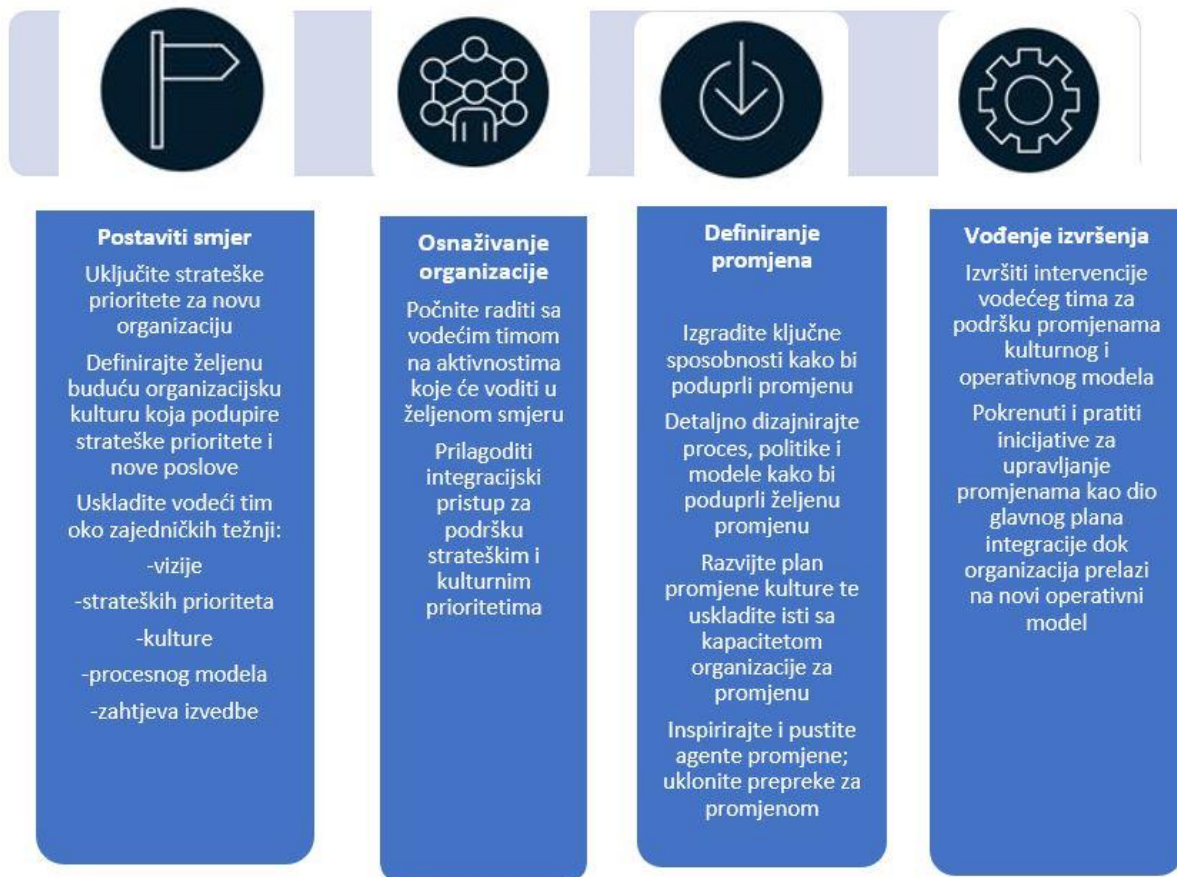
Slika 16: Pet ključnih faktora uspjeha promjene organizacijske kulture prema [61].

Najvidljiviji i najteži problemi prilikom spajanja ili preuzimanja organizacije za zaposlenika su promjena u operativnom modelu, novoj strukturi i hijerarhiji organizacije i učenje novih procesa upravljanja. Savladavanje navedenih problema trebao bi biti zadatak integracijskog tima koji bi se trebao baviti osnaživanjem promjena unutar organizacijske kulture koje su se dogodile u procesu spajanja ili preuzimanja. Preporuke su da se što jasnije komunicira zaposlenicima o promjenama koje slijede i zašto su one bitne, što će novo i bolje donijeti za cijelu organizaciju i za njih same. Preporučeno je definirati načini na koje će preuzimanje ili spajanje organizacija biti izvršeno i kada. Kada zaposlenici u potpunosti razumiju promjene, očekuju ih i lakše ih prihvaćaju.

#### 5.4. Upravljanje i podrška zaposlenicima kroz promjene kulture prilikom spajanja ili preuzimanja tvrtki

Kako bi uspješno upravljali zaposlenicima kroz promjene u organizacijskoj kulturi potrebno je slijediti faze u procesu preuzimanja ili spajanja organizacija [38]:

1. Definiranje smjera,
2. Osnaživanje organizacije,
3. Povezivanje promjena i
4. Vođenje izvršenja.



Slika 17: 4 faze prema [38].

Navedene četiri faze se djelomično međusobno preklapaju, jer organizacije ne mogu provesti sve faze istodobno. Vrijeme trajanja pojedine faze ovisi od slučaja do slučaja promjene organizacijske kulture tokom preuzimanja ili spajanja tvrtki.

### Prva faza: Definiranje smjera

U procesu integracije organizacija, vrhovni menadžment definira operativni model, kulturne prioritete i integracijsku arhitekturu. Sve mora biti u skladu s poslovnom strategijom. Često je isto teško izvesti radi zakonskih i regulatornih ograničenja koja slijede svako preuzimanje ili spajanje organizacija. Izostaje rasprava među ljudima koji čine vrhovni menadžment i pravac se ne definira u fazi planiranja integracije. U ponekim spajanjima i preuzimanjima integracijski tim nema vremena se baviti kulturnim pitanjima jer je fokusiran na operativne probleme i pokušava ih riješiti, te kada dođe do problema radi kulturoloških razlika je već prekasno. U drugim procesima spajanja ili preuzimanja integracijski tim pokušava cijelo vrijeme napraviti plan za poboljšanje sinergije

među organizacija i tek na kraju shvati da nije u obzir uzeo razlike u postojećim organizacijskim kulturama.

### **Druga faza: Osnaživanje organizacije**

Zaposlenici će lakše prihvatiti promjenu kada je razumiju. Kako bi organizacija pomogla zaposlenicima da razumiju promjenu, mora imati jasan i uvjerljiv argument za promjenu. Rukovodstvo organizacije mora biti dosljedno u svojoj komunikaciji prema zaposlenicima. Poruka koju komuniciraju vođe mora dati odgovor zašto je promjena bolja za cijelu organizaciju. Bitno je da poruka bude modularna kako bi se prilagodila različitim potrebama tipova zaposlenika unutar organizacije. Poruku je potrebno više puta ponavljati kako bi ona bila što prisutnija među većim brojem zaposlenika.

Zaposlenici će lakše usvojiti i prihvatiti promjenu ako informacija do njih dođe što prije. Rano priopćavanje poruke omogućuje zaposlenicima da se povežu i daju povratne informacije o promjeni, da stvore vlastite priče o budućem preuzimanju ili spajanju i novoj organizaciji. Svaka slična promjena u organizaciji može biti najavljena kroz ankete, kampanje na društvenim mrežama, organiziranjem raznih događaja i slično. Sve navedeno pomoći će rukovoditeljima da se organizacija samostalno angažira, a zaposlenicima da stvore osjećaj o promjeni koja je nastala iz organizacije kao cjeline, a ne da im je nametnuta s "visine". Na primjer, voditelji organizacija mogu na duže vremena na svim javnim nastupima oformiti priču o nadolazećoj promjeni i objašnjavati kako će to pomoći organizaciji da ostvari bolju poziciju na tržištu. Oformljena priča o nadolazećoj promjeni osim na svim javnim nastupima direktorima, pojavljuje se u organizacijskim internim letcima, mjesečnim pismima direktora, na internom web portalu organizacije te se na ključnim mjestima nalaze plakati s porukama o nadolazećoj promjeni. Dosljedno pojavljivanje poruke, koja je vrlo uvjerljiva, omogućuje zaposlenicima da razumiju najavljenju promjenu te da istu prihvate.

### **Treća faza: Učvršćivanje promjene**

Unutar treće faze, organizacije bi trebale integrirati nove procese, politike, strukture i upravljanje u kombiniranu organizaciju, usredotočujući se na poluge kao što su novi sustavi za ocjenu i upravljanje učinkom, prava na donošenje odluka i međusobno funkcionalni poslovni procesi. Kako bi se zaposlenici osjećali ugodno s tim promjenama, organizacije često ulažu velike napore u izgradnju sposobnosti, od razvoja vodstva do obuke u novim sustavima [38].

Prilikom promjene organizacijske kulture radi spajanja ili preuzimanja organizacija predlaže se da prvo vrhovni menadžment razradi ključne funkcionalne procese novonastale organizacije. Menadžment bi prvi trebao usvojiti nova pravila o donošenju odluka, način upravljanja, stil komunikacije, te isto predočiti svojim zaposlenicima. Kada tim vrhovnog menadžmenta postigne dovoljno dobru razinu usvojenih novih procesa, dinamike rada, pravila odlučivanja i ostalo, može pojedini menadžer započeti usvajanje istih sa vlastitim timom. U slučaju da se pojave sporovi oko novonastalih procesa, prvo se sastaje tim menadžera koji sagledava situaciju i tada se rješavaju sporovi.

#### **Četvrta faza: Pokretanje promjene**

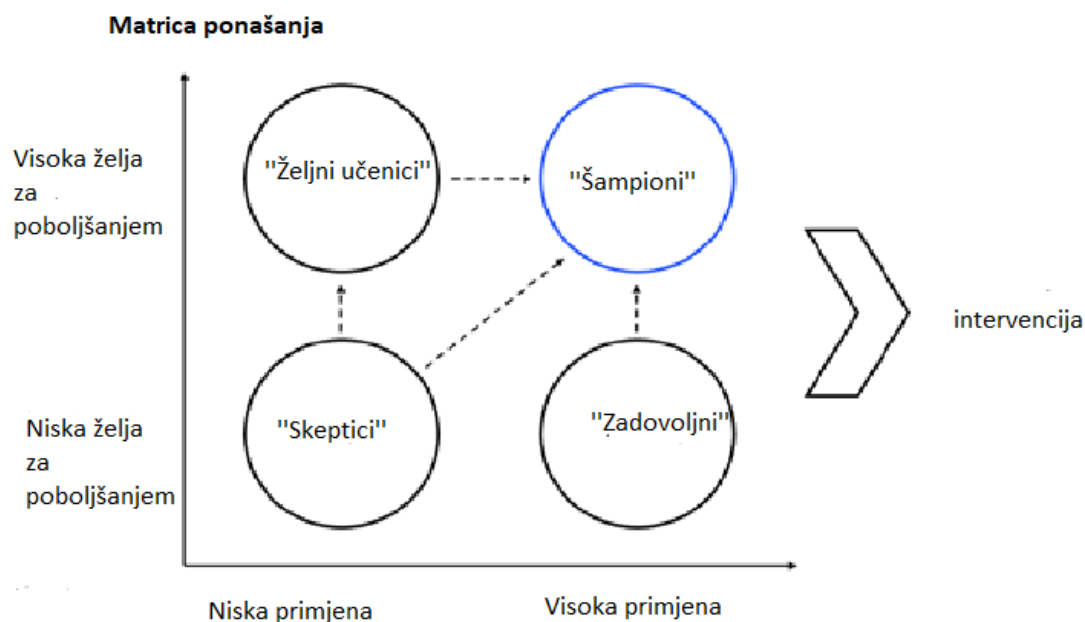
Zadnja faza je ključna da bi promjene ostale prihvaćene i ugrađene u novu, odnosno promijenjenu organizacijsku kulturu. U četvrtoj fazi organizacija mora aktivno nadzirati izvršenje svog programa upravljanja promjenama zajedno sa usklađivanjem tima menadžera s istim. Praćenje usvajanja novih pravila izvodi se redovnim ispitivanjem zaposlenika anketiranjem. Na taj način dobiva se informacija o shvaćanju procesa integracije i emocijama koje zaposlenici imaju radi istog. Mnoge organizacije osnivaju integracijske timove koji prate program upravljanja promjenama u organizaciji. Tokom programa integracijski tim prati zaposlenike pomoću pokazatelja kao što su odlazak i dolazak zaposlenika na posao, izostajanje s posla, broj odlazaka zaposlenika iz organizacije, broj ulaznih prijava na novoobjavljena radna mjesta i ostalo. Navedeni podaci omogućuju integracijskom timu dati podatak u kojoj mjeri je prihvaćena i uspostavljena nova organizacijska kultura nastala kao rezultat spajanja ili preuzimanja organizacije.

Upravljanje promjenama u spajanjima rukovoditeljima djeluje strano i zastrašujuće jer je rezultate usvojene promijenjene kulture teško izmjeriti. Proces integracije može stvoriti veću vrijednost i imati trajni učinak kada učinkovito upravljanje promjenama pomaže udruživanju organizacija da se kreću u istom smjeru [38].

Nakon završenog procesa integracije poduzeća prepoznaju se četiri tipa zaposlenika koji se klasificiraju prema usvojenim novim pravilima rada, odnosno usvojenoj novoj organizacijskoj kulturi poduzeća. Oko 25 % zaposlenika čine tzv. "šampioni" koji su najbolje usvojili promjene u svojem ponašanju. Ostali su "Željni učenici", "Skeptici" i "Zadovoljni" zaposlenici. Zaposlenike koji pripadaju u skupinu "Šampiona" treba učiniti vidljivijima, "Željnim učenicima" treba pomoći i dati im alate da se pretvore u "Šampione". Zaposlenicima koji pripadaju u grupu "Skeptika" treba



pomoći da preispitaju svoja uvjerenja i promjene ih, a "Zadovoljnima" treba proširiti način razmišljanja o stalnom poboljšanju [62].



Slika 18: Matrica ponašanja zaposlenika poduzeća nakon procesa promjene organizacijske kulture prema [62].

### 5.5. Uloga komunikacije u organizaciji i promjeni organizacijske kulture

U prethodnom poglavlju navedene su 4 faze tokom koje zaposlenici prolaze promjenu organizacijske kulture nakon spajanja ili preuzimanja organizacija. U svim fazama (definiranje smjera, osnaživanje organizacije, povezivanje promjena i vođenje izvršenja) bitan je faktor u uspješnom provođenju istih je komunikacija. Komunikacija je "alat" kojim se služi vrhovni menadžment i ostali članovi organizacije. Uspješna i učinkovita promjena organizacijske kulture ovisna je o dobroj komunikaciji koja mora biti uspostavljena tokom procesa spajanja ili preuzimanja organizacije.

Komunikacija je prenošenje i razumijevanje značenja ideje i informacija između osoba s jedne na drugu [14]. Ideja je korisna tek kada se prenese drugima i kada je isti razumiju. Savršena komunikacija ne postoji, jer mentalna slika se ne može prenijeti drugoj osobi niti omogućiti da je

druga osoba jasno vidi, no može se pokušati je pobliže opisati i postići dovoljno dobru komunikaciju.

### **Funkcije komunikacije**

Razlikujemo četiri osnovne funkcije komunikacije unutar svake organizacije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje [14].

Funkcija kontroliranja na snazi je u organizaciji prilikom zaprimanja popisa aktivnosti koje pojedini član ili tim moraju odraditi u organizaciji, prilikom zaprimanje žalbi članova organizacije koje isti daju svojem neposrednom voditelju, prilikom slijeđenja politike organizacije, raspisanog procesa rada i slično. Nabrojani primjeri su formalni dio komunikacije. Postoje i neformalni primjeri komunikacije u funkciji kontroliranja. Primjer neformalne komunikacije je zadirkivanje vrlo zaposlenog i vrijednog člana tima kojeg ostali kolege zadirkuju jer oni kraj njega "izgledaju" loše.

Funkcija motiviranja je vidljiva kada se članovima organizacije prenose ciljevi, informacije o tome koliko su nešto dobro odradili, povratno informiranje o napredovanju u ostvarivanju zadanih ciljeva i preferiranih ponašanja.

Tim ljudi s kojim član organizacije radi je prvi izvor socijalne interakcije unutar organizacije. Sa svojim timom, član organizacije će prvi podijeliti svoj osjećaj zadovoljstva i ponosa ili svoj osjećaj nezadovoljstva i frustracije. Na taj način komunikacija ima funkciju emocionalnog izražavanja za svakog člana organizacije.

Zadnja funkcija komunikacije u organizaciji je informiranje. Informiranje je prenošenje podataka između pojedinaca ili grupa. Prenosjenje podataka u organizaciji je nužno kako bi se mogle na temelju istih donijeti pojedine odluke ili tražiti alternative.

Uspješna promjena organizacijske kulture uključuje upotrebu svih funkcija komunikacije kako bi organizacija nastavila imati stanovit oblik potrebne kontrole nad članovima, motivirati njihov daljnji rad, emocionalno ih povezati s „novom“ organizacijom i omogućiti im donošenje novih odluka tokom obavljanja posla.

## Komunikacijski proces

Komunikacija je proces između primatelja i pošiljatelja, osim njih, unutar procesa nalazi se kodiranje, poruka, kanal, dekodiranje, šum i povratna informacija.

Pošiljatelj kodira neku misao i šalje poruku prema primatelju. Poruka putuje određenim kanalom do primatelja (govorom, pokretima, pismom, itd.). Kanali mogu biti formalni ili neformalni, ovisno koji kanal odabere pošiljatelj poruke. Kada primatelj zaprimi poruku, on je dekodira. Dekodiranje poruke od pošiljatelja, primatelj zaprima informaciju. Povratnom informacijom pošiljatelj provjerava da li smo uspješno zaprimili poslanu poruku. Šum nastaje ukoliko sa kanalom kojim putuje poruka se dogodi nešto radi čega primatelj ne zaprimi potpunu ili djelomično poslanu poruku.

Neformalni kanali su spontano stvoreni kao reakcija na individualne izbore [14].



Slika 19: Komunikacijski proces prema [14].

## Smjer komunikacije

Svaka komunikacija unutar organizacije se može odvijati vertikalno ili lateralno. Vertikalna komunikacija može biti "prema dolje" ili "prema gore" .

Prilikom spajanja ili preuzimanja organizacija najviše se pridaje značenju i analiziranju komunikacije koja ide vertikalnim smjerom prema dolje, odnosno komunikaciji koju uspostavljaju voditelji ili direktori sa svojim podređenima, zaposlenicima. Takvom komunikacijom direktori se koriste kako bi prenijeli ciljeve, upute za rad, informirali članove o novo uspostavljenim procesima rada, pravilima donošenja odluka, novim procedurama, problemima na koje je potrebno obratiti pozornost i ostalo. Komunikacija u procesu spajanja ili preuzimanja organizacija može biti usmena, licem u lice ili pismena, putem "pisma direktora", plakata, letaka itd.

Komunikacija prema gore ponajviše služi za slanje povratnih informacija o prihvaćanju novih procesa i pravila rada, novih ciljeva i odluka koji su popratni dio promjene organizacijske kulture. Povratnom informacijom vrhovni menadžment dobiva informaciju što članovi organizacije misle o novo nastaloj organizaciji i njejoj kulturi.

Lateralna komunikacija se odvija između članova radne skupine na istoj razini ili menadžerima koji su na istoj razini. To je komunikacija između horizontalno jednakih zaposlenika. Horizontalna komunikacija štedi vrijeme i olakšava koordinaciju u organizaciji. Ona je korisna kada strogo poštivanje svih vrsta vertikalne komunikacije koči učinkovito prenošenje informacija unutar organizacije. U takvim slučajevima lateralna komunikacija je podržana od nadređenih članova u organizaciji. Kada radi lateralne komunikacije nadređeni budu zaobiđeni ili se neke odluke donesu bez da ih se konzultira, tada lateralna komunikacija može biti uzrokom disfunkcionalne komunikacije i sukoba unutar organizacije.

### **Osnovne metode u komunikaciji**

Postoje tri osnovne metode u komunikaciji, a to su usmena, pismena i neverbalna komunikacija. Usmena komunikacija je najšira i najbrža. Postoji usmena komunikacija između dvije osobe, komunikacija u timu, neformalna govorkanja i slično. Usmena komunikacija brzo prenosi informaciju od pošiljatelja i brzo dobiva povratnu informaciju od primatelja informacije. Nedostatak usmene komunikacije je u načinu kada jednu informaciju prenosi više ljudi što uzrokuje često iskrivljene poruke. U procesu spajanja ili preuzimanja organizacije bitno je da ne dođe do iskrivljene poruke kako bi sve informacije o novom načinu rada bile jasne i precizno definirane svim zaposlenicima unutar organizacije.

U organizaciji je najčešći oblik formalne komunikacije pismena komunikacija. Ona se odvija putem elektronske pošte, dopisa, obavijesti na oglasnim pločama i plakatima. Njena prednost je što je poruka koju ona nosi dostupna i nakon što se ona prvi put primi što je značajno kod složenih i dugih komunikacija. Ljudi su uobičajeno pažljiviji s pisanom komunikacijom, nego usmenom te će temeljitije razmisliti o poruci koju žele prenijeti i načinu na koji će je prenijeti. Iz toga proizlazi da će pisana komunikacija biti temeljitija, logična i jasnija od usmene komunikacije. Nedostatak pismene komunikacije je što ona traje puno dulje nego usmena komunikacija. Za sve ono što bi mogli reći u 10tak minuta pričanja trebalo bi nam oko sat vremena pisanja. Pisanje je preciznije i oduzima mnogo vremena. Povratna informacija se može dosta čekati ili ona može potpuno izostati.

Svaki puta kada prema nekome uputimo verbalnu poruku, upućujemo i neverbalnu poruku svojim govorom tijela, tonom glasa. Neverbalna poruka može i biti samostalna komponenta bez slanja verbalne poruke. Neverbalna komunikacija uključuje pokrete tijela, intonaciju, naglasak riječi, izraz lica i fizičku udaljenost koju održavaju sugovornici. Naš govor tijela prenosi koliko nam se sviđa osoba s kojom komuniciramo i koliko nam je zanimljivo njezino ili njegovo mišljenje, te koji je percipirani status između sugovornika [40].

Govor tijela nadopunjuje komunikaciju između dva sugovornika, no često ju i komplicira. Ponekad položaj ili pokret tijela nema sam po sebi precizno i univerzalno značenje, no zajedno s govorom daje potpunije značenje pošiljateljevoj poruci. Važno je da primatelj poruke bude svjestan neverbalnih strana komunikacije i slušati značenje riječi [14].

### **Organizacijska komunikacija**

Komunikacija u organizaciji može se odvijati putem formalnih komunikacijskih mreža i neformalne mreže glasina.

Formalne komunikacijske mreže mogu biti vrlo kompleksne, ovisno koliko je velika organizacija i kako su posložene hijerarhijske razine unutar nje. Takve mreže mogu biti lančane, kružne i svekanalne. Lančana komunikacijska mreža prati hijerarhiju unutar organizacije. Kružna komunikacijska mreža oslanja se na centralnu osobu unutar grupe ili organizacije. Svekanalna komunikacijska mreža omogućava svim članovima da međusobno komuniciraju unutar svoje grupe, odnosno organizacije [14]. Takva komunikacija njeguje se kada je bitno zadovoljstvo članova tima. Lančana komunikacija se njeguje ako želimo očuvati točnost informacije, dok kružna komunikacija potiče stvaranje vođe.

Neformalna mreža glasina je unutar organizacija važan izvor informacija. Jedna anketa je pokazala da 75% zaposlenika doznaje o novostima prvo preko glasina [41]. Neformalnu mrežu glasina odlikuju tri glavne karakteristike [42]. Većina zaposlenika ju smatra pouzdanim i vjerodostojnim izvorom informacija od formalnih priopćenja rukovodstva organizacije. Ona nije pod kontrolom rukovodstva. Neformalna mreža glasina služi osobnim interesima ljudi koji u njoj sudjeluju. Glasine nastaju kao odgovor na situaciju koje su zaposlenicima važne, kao što je rekonstrukcija organizacije, mogućnost otkaza, otpremnina itd. Nejasnoće u informacijama koje su povezane s

navedenim temama, potječe tjeskobu kod zaposlenika. Sva tri elementa osjećaju zaposlenici na poslu, te je to ponajviše razlog zašto glasine su česte u organizacijama.

2020. godine u cijelom svijetu bila je proglašena pandemija COVID-19, te je većina ljudi radila od kuće ili u smjenskom radu gdje se timovi nisu miješali. Sva komunikacija odvijala se putem raznih aplikacija koje služe za održavanje virtualnih sastanaka, razmjenjivanje poruka, podataka i organizaciju aktivnosti. Komunikacija članova organizacija se održavala isključivo putem telefonskih poziva, poruka ili sastanaka preko raznih programskih rješenja (npr. Zoom, Microsoft Teams i slično). Mnogim zaposlenicima tzv. rad od kuće se pretvorio u beskonačne nizove sastanaka što je uzrokovalo nedostatak vremena za obavljanje ostalih potrebnih zadataka koje je bilo potrebno obaviti. Radno vrijeme se sve manje poštovalo. Stvorio se nesrazmjer jer je jedan dio zaposlenika radio po cijele dane i u svoje slobodno vrijeme, a dio zaposlenika je koristio novonastalu situaciju i u radno vrijeme obavljao privatne zadatke. U Republici Hrvatskoj je tek 2022. godine donesen zakon koji regulira tzv. rad od kuće.

Komuniciranjem isključivo upotrebom posrednih alata, izbjegavajući razgovor "licem u lice" gube se prednosti razgovora "uživo". Komunikacijom "licem u lice" obrađuje se veći broj informacija, omogućuje brzu povratnu informaciju i razgovor može biti puno osobniji. Ovisno o poruci koja se prenosi, izabire se kanal komunikacije. Ne preporučuje se davanje povratnih informacija o uspješnosti obavljenih zadataka podređenima putem posrednih kanala, davanje otkaza, informacija o premještanju i slično.

### **Prepreke za učinkovitu komunikaciju**

Prepoznate prepreke koje onemogućavaju učinkovitu komunikaciju su [14]:

1. Filtriranje,
2. Selektivna percepcija,
3. Pretrpanost informacijama,
4. Emocije,
5. Jezik i
6. Strah od komuniciranja.

Filtriranje je način manipuliranja informacijama da bi iste izgledale prihvatljivije primatelju. Što je hijerarhija organizacije veća, te što ima više vertikalnih razina organizacije, to je više prilika za filtriranje [14].

Kod selektivne percepcije primatelji informacije, ovisno o vlastitom iskustvu, potrebi, motivaciji i životnom okruženju selektivno vide i čuju, odnosno svoje interese i očekivanje projiciraju u informaciju kada je čuju. Odnosno, realnost nije vidljiva, ona je interpretirana.

Ljudi su izloženi raznim izvorima informacija u poslu i privatnom životu. Kada informacija ima previše da bi se iste mogle pohraniti, informacije se tada selektiraju, ignoriraju, preskaču ili zaborave.

Na primitak i obradu same informacije utječe i emocionalno stanje osobe koja prima informaciju. Osoba različito zaprima informaciju kada je ljuta, izbezumljena ili vesela, što ponekad otežava komunikaciju.

Ljudi, ovisno o svojoj dobi, obrazovanju i kulturnom podrijetlu različito se služe jezikom. Grupiranje zaposlenika po odjelima stvara specijaliste koji razvijaju svoje vlastite "stručne izraze" i tehničke žargone. Ljudi prilikom komunikacije pretpostavljaju da riječi i termine koje koriste, imaju isto značenje svima [14].

Određeni postotak ljudi unutar organizacije pati od strepnje ili straha od komuniciranja. Tada ljudi prilikom komuniciranja osjećaju nepotrebnu napetost i tjeskobu pri usmenoj komunikaciji. Oni često minimiziraju komunikaciju i uvjeravaju sami sebe da nije potrebno više komunicirati kako bi učinkovito obavljali svoj posao.

### **Utjecaj komunikacije na promjenu organizacijske kulture**

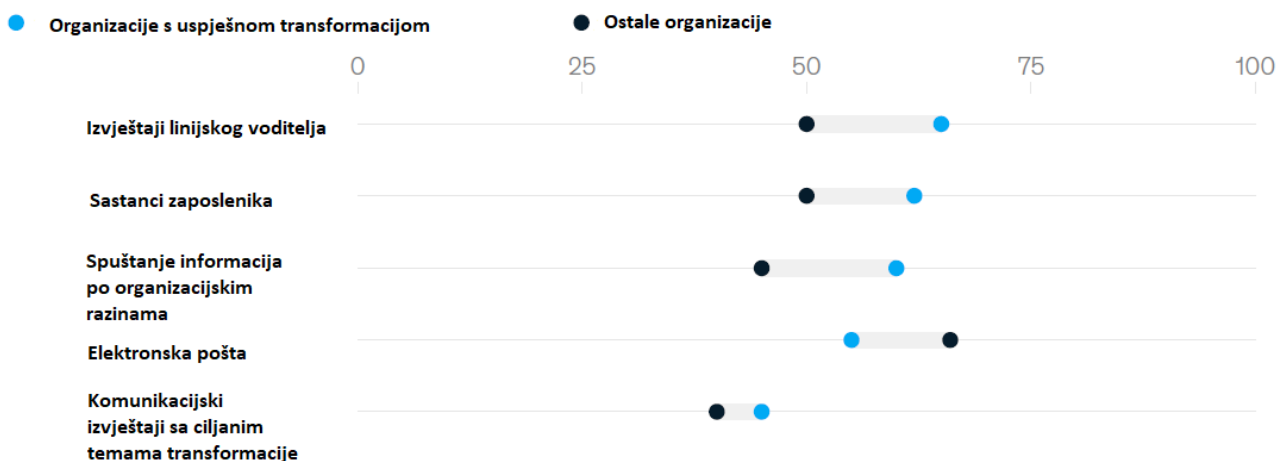
Učinkovita komunikacija sa zaposlenicima je „ljepilo“ koje drži organizaciju zajedno. Tijekom procesa integracije "ljepilo" postaje od iznimne važnosti za cijeli proces. Potrebno je pravodobno komunicirati sa svojim zaposlenicima, što podrazumijeva otvoreno i izravno priopćavanje informacija te najavu realnih procjena budućih prilika i poteškoća, npr. nova sistematizacija radnih mjesta ili smanjenje broja zaposlenika. Pravodobna komunikacija smanjuje rizik od širenja glasina, nesporazuma i pogrešnih očekivanja od strane pojedinih grupa ili pojedinaca. Na taj način zaposlenici stvaraju osjećaj da sudjeluju i da su uključeni u procese preuzimanja ili spajanja. Oni razmjenjuju ideje, ukazuju na potencijalne probleme te daju prijedloge i povratne informacije. Na

taj način se umanjuje otpor zaposlenika prema promjenama i oni lakše prihvaćaju promjenu organizacijske kulture koja je uzrokovana procesom spajanja ili preuzimanja. Voditelji organizacije moraju dobro vladati komunikacijskim i interpersonalnim vještinama kako bi proces bio uspješan.

Komunikacija treba biti iskrena i usmjerena na pitanja koja su od posebne važnosti za zaposlenike. Iskrena komunikacija od strane menadžmenta pomaže zaposlenicima da prihvate promjene koje su posljedica spajanja ili preuzimanja. Pružanje jasnih, dosljednih, suosjećajnih i novih informacija može utjecati na povećanje produktivnosti zaposlenika, a time i bolje poslovanje poduzeća nakon preuzimanja [48]. U nedostatku iskrene i pravodobne komunikacije kod zaposlenika se javlja osjećaj nesigurnosti i stresa te se narušava odanost i povjerenje zaposlenika prema menadžmentu. Sve to dovodi do smanjenog zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti i pravednosti. Posljedično, zaposlenici su manje motivirani i radni učinak je manji.

Prema pojedinoj stručnoj literaturi postoji sedam elemenata koji su bitni za formiranje komunikacijske strategije: informacije, ciljana publika, komunikacija „lice u lice“, otvorenost, istraživanje, tržište i radno mjesto te strategija [49]. Strategija je element koji povezuje sve prethodno navedene elemente u cjelinu, i nakon formiranja nje, kreće se u realizaciju procesa preuzimanja ili spajanja organizacija.

**Organizacije koje su provele uspješnu transformaciju i način njihove komunikacije sa zaposlenicima**



Slika 20: Način komunikacije prilikom procesa promjene organizacijske kulture prema [64].



Ciljana publika komunikacijske strategije su dionici procesa preuzimanja ili spajanja poduzeća. Vanjski dionici su dioničari, kupci, regulatorna tijela, vladini dužnosnici i ostali. Dioničare je potrebno uvjeriti u prednosti koje donosi proces te im to financijski argumentirati. Kupce je potrebno uvjeriti u kontinuitet usluge. Regulatorna tijela i vladini dužnosnici će biti zabrinuti radi mogućnosti gubitka radnih mjesta. Unutarnji dionici su zaposlenici poduzeća. Komunikacijska strategija se mora osmisliti s obzirom na tip zaposlenika kojem se komunicira. Različito će se komunicirati zaposlenicima poduzeća kojima je ostalo nekoliko godina pred umirovljenje, te zaposlenicima koji su "ključni" za organizaciju i zaposlenicima općenito.

Potrebno je dobro odabrati i trenutak komuniciranja. Prerana komunikacija može biti kobna radi nedostatka informacija, a prekasna komunikacija uzrokuje otpor i nerazumijevanje radi svih neistinitih glasina koje su došle do zaposlenika prije službene komunikacije. Komunikacija treba početi čim se donese odluka o spajanju ili preuzimanju i potrebno ju je nastaviti i nakon što sam formalni proces završi. Na taj način promjena organizacijske kulture će se uspješno odvijati i zaposlenici će lakše prihvatiti nove obrasce ponašanja, stilove vođenja i način odrađivanja zadataka. Svim razinama organizacije potrebno je slati informacije kada će se što dogoditi kako bi se dugoročno izbjegao strah od glasina koje se šire organizacijom. Zaposlenici bi trebali imati priliku postavljati pitanja i dobivati istiniti odgovor. Kada zaposlenici osjete da se nešto krije od njih, oni se počinju osjećati uznemireno i nesigurno, te počinju razmišljati o indikacijama koje su ispred njih. Indikacije se pretvaraju u paranoje. Počinje padati produktivnost jer zaposlenici troše vrijeme na rasprave o glasinama. Tada ključni zaposlenici kreću napuštati organizaciju prije nego ih pogode loše vijesti.

Nakon završetka procesa preuzimanja ili spajanja, potrebno je komunikacijom omogućiti stvaranje nove vizije poduzeća, razumijevanje promjene i zadržavanje usredotočenosti organizacije na produktivnost i odnos prema kupcima. Time se potiče implementacija nove organizacijske kulture i željena ponašanja.

## 5.6. Organizacijska odanost

U ranijem poglavlju zaključeno je da se prilikom preuzimanja ili spajanja poduzeća mijenja organizacijska kultura. Smjer u kojem će se ona mijenjati uvelike ovisi o putokazima koje će pred zaposlenike postaviti menadžment. Pri tome mislimo na način na koji će se preuzimanje ili spajanje

predstaviti zaposlenicima, postavljanje novih ciljeva i jasno komuniciranje novih pravila ponašanja i rada unutar pripojene ili organizacije nastale spajanjem.

Osim uspješne komunikacije koja je nužna ukoliko želimo stvoriti organizacijsku kulturu koja će poticati svoje članove da budu zadovoljni i učinkoviti na svojem poslu, moramo uzeti u obzir i faktor organizacijske odanosti zaposlenika unutar organizacije. Prilikom integracije postojeća organizacijska odanost bi se trebala očuvati kako ne bi došlo do "odlijevanja" ključnih zaposlenika što bi moglo narušiti stabilnost poslovanja organizacije. Određeni članovi organizacije sam proces spajanja ili preuzimanja mogu doživjeti kao nepravdu nanesenu direktno njima koji su godinama radili u organizaciji koja sad "nestaje" pred njihovim očima. Manjak organizacijske pravednosti u njihovom pogledu dovodi do drastičnog smanjenja odanosti prema organizaciji te smanjenju njihove motiviranosti, potom radnog učinka i naposljetku do njihovog odlaska iz organizacije.

Organizacijska odanost je emocionalna privrženost zaposlenika organizacije, vjernost i identifikacija s vrijednostima i ciljevima organizacije, te želja za ostankom u organizaciji. Istraživanja pokazuju da odani zaposlenici ulažu više vremena, energije i talenata na poslu, radi čega je važno razumjeti što utječe na organizacijsku odanost [44].

Literatura navodi tri vrste, kategorije, organizacijske odanosti, prema tome kako sam osjećaj organizacijske odanosti nastaje kod pojedinog člana organizacije. Razlikujemo afektivnu ili čuvstvenu odanost (*engl. affective commitment*), instrumentalnu odanost (*engl. continuance commitment*) i normativnu organizacijsku odanost (*engl. normative commitment*) [45]. Afektivna odanost se javlja kod članova organizacije koji osjećaju duboku emocionalnu privrženost organizaciji, oni ostaju raditi u organizaciji jer prije svega je to njihova želja. Instrumentalna odanost se javlja kod zaposlenika koji svoj rad u organizaciji poimaju kao alat ili instrument, odnosno zaposlenik je svjestan cijene napuštanja organizacije. On ostaje raditi u organizaciji jer mu je to potrebno. U slučaju kada zaposlenici osjećaju da moraju ostati raditi u svojoj organizaciji jer je to moralno ispravno, govorimo o normativnoj odanosti.

## 5.7. Organizacijska pravednost

Organizacijska odanost usko je povezana s organizacijskom pravednošću. Organizacijska pravednost se definira kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se pravedno s njima u organizaciji [46]. Ona isključivo ovisi o tome kako je poima zaposlenik unutar organizacije i o

njegovim subjektivnim doživljajima. Prema dosadašnjim istraživanjima, zaposlenici prepoznaju tri kategorije događaja u organizaciji: percipirana pravednost ishoda koju pojedinac dobiva od organizacije, tzv. distributivna pravednost, pravednost formalnih procedura, odnosno procesa korištenih u donošenju odluka, tzv. proceduralna pravednost i pravednost interpersonalnih transakcija koje se odnose na kvalitetu sadržaja interakcija među ljudima, tzv. interakcijska pravednost [47]. Sve tri kategorije utječu na ukupni doživljaj zaposlenika i njegovo poimanje organizacijske pravednosti. Upravo kako se ne bi narušila proceduralna pravednost prilikom integracije poduzeća, potrebno je kod zaposlenika stvoriti utisak da i on sam sudjeluje u donošenju odluka. Prilikom samog procesa potrebno je pripaziti i na stvaranje osjećaja distributivne pravednosti. Na primjer, nakon procesa i nove reorganizacije same organizacije pri čemu su zaposlenicima dodijeljena nova radna mjesta, treba pripaziti da se isti ne osjećaju zakinutima prilikom distribucije novih radnih mjesta koja nose određene povlastice i plaće. Prilikom preuzimanja organizacije, članovi organizacije koja je preuzeta s vremenom bi trebali stvoriti osjećaj pripadnosti novoj organizaciji. Kod takvih procesa bitan je i učinak interakcijske pravednosti, odnosno načina na koji se članovi organizacije koja pripaja, odnose prema članovima organizacije koja je pripojena. Motiviranost zaposlenika nakon preuzimanja ili spajanja je također ključan element prilikom promjene organizacijske kulture, osim prethodno navedene komunikacije, organizacijske odanosti i pravednosti.

## 5.8. Motivacija zaposlenika

Motivacija je skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj [53]. Promatrajući zaposlenika u poduzeću govorimo o motivaciji koja se odnosi na ispunjenje organizacijskih ciljeva.

Organizacijski ciljevi zaposleniku mogu postati poprilično nejasni nakon preuzimanja ili spajanja organizacije. Zaposlenike motivira često veći broj čimbenika kao što je vrsta posla, priznanja, klizno radno vrijeme, autonomija u izvršavanju zadataka i slično. Visoko motivirani zaposlenici su odani svojoj organizaciji. Problem nastaje kada ta ista organizacija prestaje postojati kao što je to slučaj nakon preuzimanja ili spajanja organizacije.

Postoji svojevrstan psihološki ugovor između zaposlenika i njegove organizacije, gdje svaka strana poznaje i ima određena objašnjenja o drugoj uključenoj strani [54]. Pomoću njega određuje se motivacija i organizacijska odanost. Nakon preuzimanja ili spajanja, zaposlenici imaju osjećaj

gubitka i šoka, sličan nakon smrti bliskog prijatelja ili rođaka. Psihološki ugovor koji su imali sa organizacijom postaje nevažeći ili nejasan te ga je potrebno ponovno uspostaviti. Prihvatanje novog poslodavca može značiti da će zaposlenik uskladiti svoje ponašanje prema novim pravilima i procedurama, ali ne i nužno da će biti odan svojoj "novoj" organizaciji.

Motivacija zaposlenika ne mora biti usko vezana za novčanu naknadu koju zaposlenik prima u zamjenu za svoj rad i znanje. Zaposlenici često ne navode plaću kao motivator upravo iz razloga jer smatraju da je ona naknada za izvršen posao koji su obavili, a ne motivacijski faktor.

Prilikom spajanja i preuzimanja organizacije vrlo je vjerojatno da će zaposlenici različito percipirati sam proces, negativno ili pozitivno. Potencijalno, dolazi do percepcije da je samo spajanje ili preuzimanje bilo loše, te da je učinjena nepravda prema pojedincu. Takav emocionalni doživljaj nepravde dovodi do nedostataka motivacije kod zaposlenika i otežava daljnje aktivnosti u organizaciji.

Postoje razne teorije motivacije unutar organizacije, neke od njih su [14] :

1. Teorija hijerarhije potreba, autor je Abraham Maslow (1943.)
2. Teorija ERG, autor je Clayton Alderfer (1969.),
3. Teorija X i Y, autor je Douglas McGregor (1960.),
4. Dvofaktorska teorija, Frederic Herzberg (1959.),
5. Teorija potreba, autora Davida McClelland (1960.),
6. Teorija kognitivne evaluacije (1985.),
7. Teorija postavljanja ciljeva (1981.),
8. Teorija samoefikasnosti, autor je Albert Bandur (1977.),
9. Teorija potpore, autor je B. F. Skinner (1957.),
10. Teorija jednakosti, autor je John Stacey Adams (1963.),
11. Teorija očekivanja, autor Victor Vroom (1964.).

Nakon spajanja ili preuzimanja organizacije članove preuzete organizacije je potrebno i dalje motivirati da savjesno i odgovorno obavljaju svoj posao unatoč tome što je došlo do promjene poslodavca i okoline u kojoj rade. Kako je motivacija individualna za svaku osobu, potrebno je pronaći rješenja koja će se odnositi na veći broj ljudi u preuzetoj organizaciji. Motivacijski faktori kod mladih i kod starijih članova organizacije nisu isti, kao i ni kod zaposlenika različite stručne

spreme. Potrebno je promijeniti percepciju zaposlenika na način da menadžment ukaže na pozitivne strane preuzimanja ili spajanja organizacije. Zaposlenici će povjerovati samo onda kada je ta emocija menadžmenta vezana za preuzimanje ili spajanje organizacije iskrena, a ne odglumljena. Velike organizacijske promjene koje se događaju prilikom preuzimanja ili spajanja organizacija kod zaposlenika uzrokuju stres. Zaposlenici nakon preuzimanja poduzeća imaju mnoštvo otvorenih pitanja koja su vezana za sigurnost radnog mjesta, prava na nagrade ili ostala sufinanciranja, mogućnost napretka u karijeri, autonomiju pri radu, gubitak dijela identiteta, lokacija budućeg radnog mjesta i drugo. Motivacija zaposlenika prilikom preuzimanja poduzeća ostvaruje se pravovremenom i jasnom komunikacijom tokom procesa. Informacije koje će zaposlenici dobivati tokom procesa o svom budućem radnom mjestu smanjit će osjećaj zabrinutosti kod njih, te smanjiti potrebu za kruženjem glasina. Glasine, ako dugo kruže, nakon nekog vremena dovode do paranoje, a ona nikako nije poželjna u radnom okruženju. Umanjenje utjecaja glasina omogućuje bolju fokusiranost zaposlenika na svoje radne zadatke umjesto na prepričavanje i vođenje rasprava o procesu preuzimanja ili spajanja. Ako se organizacija odluči na materijalne kompenzacije u obliku otpremnina za radna mjesta koja nakon spajanja ili preuzimanja postaju suvišna, dobro je isto komunicirati prema zaposlenicima kako isti ne bi širili glasine i za radna mjesta koja neće biti obuhvaćena navedenom mjerom. Jasna, detaljna i činjenična komunikacija menadžmenta sa svim zaposlenicima povećava njihovu otpornost na stres prouzrokovan preuzimanjem ili spajanjem te povećava produktivnost na radnom mjestu.

## 6. Studije slučaja preuzimanja organizacija

U ovom poglavlju navodimo tri različita slučaja preuzimanja tvrtki te promjene organizacijske kulture kod istih. Prvi slučaj je primjer vertikalnog preuzimanja, a sljedeća dva primjeri višestrukog horizontalnog preuzimanja. Slučajevi opisuju više ili manje dobru implementaciju nove strategije, misije, vizije, ciljeva, novih procesa i načina rada nakon preuzimanja. Prikazan je način na koji se mijenjala organizacijska kultura tokom preuzimanja i kako se ona na kraju promijenila. Vidljiv je i utjecaj nacionalne kulture i utjecaj fizičke udaljenosti od organizacije preuzimatelja. Zaposlenici koju su smatrali da prema njima organizacija nije bila "pravedna" nakon procesa preuzimanja ili spajanja postali su i manje odani svojoj organizaciji. Zaključeno je i da zaposlenici različite stručne spreme različito prihvaćaju organizacijske promjene, te da imaju različite motivacijske faktore koji kasnije utječu na organizacijsku odanost i nakon toga i na radni učinak. Sva tri slučaja ukazuju na to da je promjena organizacijske kulture složen proces koji se ne odvija uvijek u željenom smjeru. Kada preuzeta organizacija ne poduzima ništa, proces promjene se odvija vrlo sporo, jer zaposlenici već imaju usvojene navike, obrasce ponašanja i otpor prema promjeni. Organizacija u ulozi preuzimatelja mora biti svjesna utjecaja promjene organizacijske kulture i njenog utjecaja na sam ishod spajanja ili preuzimanja tvrtke.

### 6.1. Studijski primjer 1 – Promjena organizacijske kulture prilikom vertikalnog preuzimanja

U ovom poglavlju obrađivat će se subjektivni doživljaji promjene organizacijske kulture prilikom preuzimanja jedne organizacije od druge. Nazivi organizacija i imena članova nisu navedeni radi zaštite članova i nenarušavanja brenda organizacija. Navedeni podaci i situacije opisane u ovom poglavlju dobivene su intervjuiranjem zaposlenika različite hijerarhije unutar preuzete organizacije kako bi se dobio što detaljniji uvid u sraz organizacijskih kultura i način na koji su se one promijenile.

U obradi navedenog studijskog primjera korištena je metoda deskripcije kako bi se opisalo poduzeće koje je preuzeto i organizacija koje je preuzela poduzeće. Korištena je metoda indukcije pomoću koje su se izveli zaključci na temelju podataka koje su iznijeli pojedinačni zaposlenici poduzeća koje je bilo preuzeto. Metoda sinteze je korištena kako bi se različiti podaci prikupljeni intervjuiranjem zaposlenika iskoristili za predočavanje kulture u poduzeću i njene promjene nakon

preuzimanja poduzeća. Metoda komparacije je korištena kako bi se usporedili odnosi unutar organizacije neposredno nakon procesa preuzimanja i nakon određenog vremena. Metoda analize je korištena kako bi se prepoznali elementi, dimenzije, funkcije i tipovi organizacijske kulture prije i nakon preuzimanja.

Podaci su prikupljeni od većeg broja zaposlenika koji su pretežito muškog roda i predstavljaju zaposlenike na različitim hijerarhijskim i funkcijskim razinama. Podaci su prikupljeni kroz više intervjua s pojedinim zaposlenikom ili skupinom zaposlenika u različitim vremenskim intervalima. Podaci su prikupljeni za vremensko razdoblje od 2016. godine do 2021. godine. Zaposlenicima su postavljana pitanja o vrsti posla kojim se bave, promjeni koja je došla u načinu obavljanja njihovog posla nakon preuzimanja, teškoćama s kojima su se susreli nakon spajanja, te prednostima rada za novu organizaciju. Ovisno o hijerarhijskim i funkcijskim razinama zaposlenika strukturirana su i pitanja vezana za promjenu organizacijske kulture. Zaposlenici su se najviše osvrtni na stvari koje su ih mučile, odnosno stvarale im poteškoće u poslu nakon preuzimanja prilikom prvih intervjua. Nakon određenog vremenskog odmaka, zaposlenici su bili skloniji raspravljati i iznositi prednosti koje su vidjeli u načinu rada u "novoj" organizaciji.

Preuzeta je manja organizacija od strane veće organizacije te je izdvojena kao posebna jedinica unutar veće organizacije. Izvršeno je vertikalno preuzimanje organizacije. Djelatnost preuzete organizacije bila je strana matičnoj organizaciji koja nije pripadala građevinskom sektoru. Zaposlenici matične organizacije koja je brojila više od 1000 zaposlenika do sad se nije susretala sa vrstom djelatnosti koju je obavljala preuzeta organizacija. Preuzeta organizacija brojila je upola manje zaposlenika. Prema tome je bilo potrebno i prilagoditi postojeće poslovne procese matične organizacije prema vrstama aktivnosti kojima se bavila preuzeta organizacija. Osim u veličini i vrsti djelatnosti koje organizacije obavljaju, bilo je i razlike u strukturi stručne spreme zaposlenika. Manja organizacija brojila je veći broj zaposlenika srednje stručne spreme koji su obavljali bitan segment poslovanja preuzete organizacije.

Kako je preuzeta organizacija bila izdvojena u posebnu jedinicu, proces promjene organizacijske kulture trajao je godinama i odvijao se vrlo sporo. Naravno, tome je bio razlog izdvajanje preuzete organizacije u posebnu jedinicu i na drugu lokaciju radi koje preuzeta organizacija nije bila u čestoj i stalnoj interakciji s članovima druge organizacije.

Zaposlenici preuzete organizacije bili su pretežito srednje životne dobi i godinama su radili na istom radnom mjestu. Neki od njih cijeli svoj radni vijek proveli su na istom radnom mjestu s istim kolegama. Tek manji broj njih posjedovao je radno iskustvo kod drugih poslodavaca. Također, cijela organizacija je imala malo doticaja s ostalim organizacijama ili klijentima. Ukratko, dotad su bili vrlo zatvorena organizacija, bez interakcije s ostatkom tržišta i članovima drugih organizacija. Zaposlenici muškog roda predstavljali su oko 70 % organizacije, te su isti obavljali glavne djelatnosti organizacije. Na radnim mjestima u administraciji, računovodstvu, tajništvu i logistici bile se u pretežito žene srednje životne dobe.

Svi članovi su bili dugogodišnji zaposlenici i zajedno su radili desetljećima, neki od njih kako to inače biva u većim organizacijama, sklopili su i privatno partnerstvo, odnosno brak. Stvorena je zatvorena zajednica u kojoj fluktuacije zaposlenika nisu bile učestale.

Zaposlenicima je bilo najavljeno da će biti preuzeti godinama prije, no kako se taj dan uporno odgađao, dosta njih tu informaciju nije doživljavao kao istinitom. Iako najavljeno ranije, točan datum službenog preuzimanja je objavljen tek nekoliko dana prije. Zaposlenici su se odjednom našli u organizaciji drugog vlasnika.

Radi neriješenih lokacija radnih mjesta za nove članove, zaposlenici su više od godinu dana ostali na istim radnim mjestima, istoj lokaciji kao i kad su radili u svojoj matičnoj organizaciji, samo pod drugim imenom. Vjerojatno je i to bio još jedan od razloga teškog i lošeg prihvatanja nove organizacijske kulture koja je sa sobom nosila puno promjena.

Članovima preuzete organizacije nisu bila ugrožena radna mjesta, nije bilo masovnih opuštanja u kratkom razdoblju, niti velikih rekonstruiranja odmah nakon preuzimanja. Plaće su ostajale iste ili se povećavale. Sve je ukazivalo na "bolje" radno mjesto svima, no i dalje zaposlenici to nisu poimali. Kod mnogih zaposlenika stvorio se osjećaj kao da im je umro blizak član obitelji. Imali su osjećaj da ih je vlastita organizacija za koju su godinama radili i u koju su ulagali svoj trud i rad ih se lako odrekla i samo predala dalje. Žalili su za danima provedenim u staroj organizaciji. O tim danima su govorili kao o "boljim danima". Razlog tome je i što su tada bili mlađi te sve što su doživjeli kao mladi ljudi smatrali bolji i svrsishodnijim nego danas. Mnogi od njih su i dalje nastavili nositi radnu odjeću sa simbolima stare organizacije. Novu organizaciju nisu doživljavali kao "svoju". Na primjer, nisu koristili memorandum nove organizacije, nego su memorandum bivše



organizacije prilagodili novom imenu, no npr. mjesto za datum ili urudžbeni broj su ostavili isto kao i na starom memorandumu.

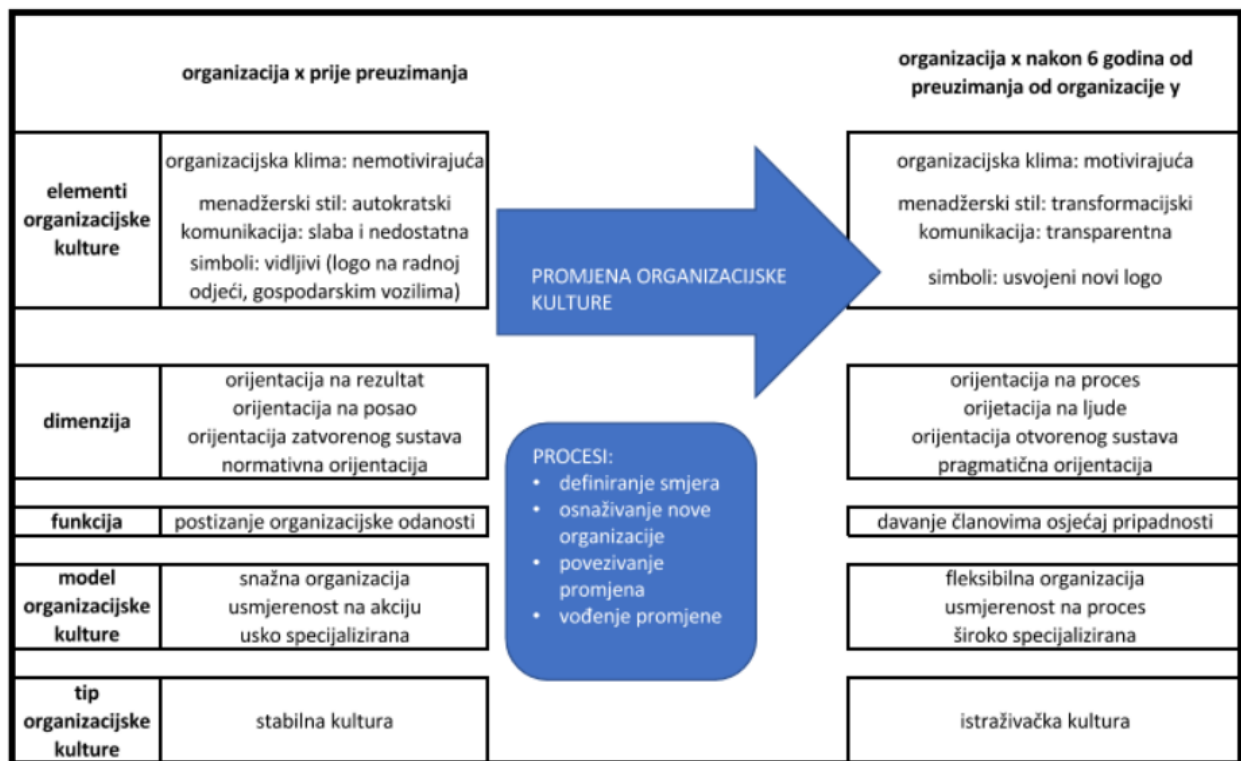
Organizacija preuzimatelj je bila puno dinamičnija, liberalnija i fleksibilnija. Lakše se prilagođavala novim gospodarskim prilikama i hijerarhija nije dolazila toliko do izražaja. Zaposlenici su bez obzira na svoje radno mjesto i rang u organizaciji sa svima komunicirali slobodno bez zadržke. To je bio još jedan od elemenata i vrijednosti koji je bio teško preuzeti od nove organizacije. Autokratski stil se njegovao desetljećima te novi stil vođenja, način komuniciranja je svima bio strani.

Nakon što su pronađena rješenja za smještaj zaposlenika preuzete organizacije i podijeljeni svi vidljivi simboli s logom nove organizacije, utvrđen novi organizacijski proces i dalje je bilo potrebno raditi na promjenama organizacijskog ponašanja. Uvedeni su novi kanali komuniciranja višeg menadžmenta sa srednjim, komunikacija direktora direktno sa zaposlenicima, redovni sastanci odjela, edukacije na temu novih organizacijskih procesa itd. Kako bi se usvojili novi simboli i vrijednosti bilo je potrebno vrijeme. "Malim koracima" organizacijska kultura se promijenila. Tome su pridonijeli menadžeri koji su došli iz matične organizacije. Kada su oni preuzeli radna mjesta vodećeg menadžmenta, radni procesi, ponašanja i način rada se počeo mijenjati polako. Menadžeri koji su došli iz matične organizacije su preuzeli ulogu integracijskog tima zaposlenika koji vode promjenu organizacijske kulture. Menadžment je prenosio "nove" elemente organizacijske kulture na srednji menadžment, a oni pak na zaposlenike. Novim zapošljavanjima odnosi između spolova promijenili su se u korist žena. Stariji zaposlenici pred mirovinom su uzeli otpremnine i otišli iz organizacije. Umjesto njih zaposleni su mlađi ljudi koji su lakše usvajali promjene i koji nisu njegovali kulturu bivše organizacije i bivšeg vlasnika. Novopridošli zaposlenici, koji su imali radnog iskustva u drugim organizacijama, donijeli su i elemente organizacijske kulture drugih organizacija.

Polako je stvorena odanost zaposlenika prema novoj organizaciji i preboljen je "gubitak" nastao radi preuzimanja matične organizacije. Zaposlenici koji se nisu mogli nositi sa promjenama većinom su bili starije životne dobi, te su odlučili ili ranije otići u mirovinu ili su otišli iz poduzeća. Zaposlenici preuzete i matične organizacije su počeli uspješno surađivati na zajedničkim poslovnim aktivnostima.

Novi vlasnici preuzete organizacije uložili su u nove alate, opremu i instrumente za obavljanje poslova. Zaposlenici su redovno slani na edukacije. Formirani su novi timovi za obavljanje pojedinih djelatnosti koje su bile tražene na tržištu. Pojavio se interes za proširenjem poslovne djelatnosti. Sukladno i pravilima matične organizacije, za dobar i efikasan rad, inovativnost na poslu i zalaganje, zaposlenici su dobivali novčane nagrade i promaknuća. Ciljevi i strategija organizacije su iz godine u godinu jasnije komunicirani. Većina članova organizacije je i motivirana za rad što se pokazuje na financijskim rezultatima organizacije.

S vremenom, nakon otprilike 5 do 6 godina, polako je došlo do vidljive promjene organizacijske kulture preuzete organizacije. Preuzeta organizacija je i dalje ostala posebna jedinica unutar grupe, odnosno samostalni odjel te je stvorila svoju vlastitu organizacijsku subkulturu. Preuzela je većinu elemenata, simbola i motiva matične organizacije no i dalje je zadržala poneke svoje elemente kao što je veća distanca između različitih hijerarhija unutar organizacije. Nakon proteklog vremena, zaposlenici preuzete organizacije prestali su o prijašnjem zaposlenju govoriti kao o "boljem vremenu", te su počeli ponosno isticati sadašnju organizaciju za koju rade s iskrenim zadovoljstvom na licu.



Slika 21: Promjena organizacijske kulture poduzeća

Promatrajući navedeni primjer promjene organizacijske kulture prilikom preuzimanja tvrtke zaključeno je da je sama promjena organizacijske kulture trajala više godina i odvijala se vrlo sporo. Razlog tome je možda ponajviše fizička udaljenost između tvrtke preuzimatelja i preuzete tvrtke, odnosno različite lokacije organizacija. Fizička udaljenost onemogućila je međusobnu interakciju članova obje organizacije. Radi navedenog, elemente organizacijske kulture matične organizacije zaposlenici preuzete organizacije nisu mogli usvojiti, nisu se susretali s istima niti imali ih od koga "naučiti". Organizacijske vrijednosti, klima i menadžerski stilovi iz matične organizacije nisu prenešeni jer nije bilo medija/kanala za isto. Preuzeta organizacija je i dalje nje govala autokratski stil. Članova organizacije koji bi bili u ulozi npr. naratora, doušnika, tračera, heroja i špijuna i širili norme, rituale, običaje, mitove i legende matične organizacije, nije bilo. Veliki utjecaj je imala i brzo provedena odluka o službenom preuzimanju koja pak nije rezultirala brzoj odluci da se novi članovi preuzete organizacije presele na nove prostore. Umjesto toga ostavljeni su na istom radnom mjestu pod novim vlasnikom, novim imenom. Organizacijska kultura ima funkciju usmjeravanja organizacije prema strateškim ciljevima, učvršćivanje odnosa između članova, čime se postiže stabilnost organizacije i povećava odanost njenih članova prema istoj. Organizacijska kultura preuzetog poduzeća s vremenom promijenila i adaptirala gotovo samostalno, "malo po malo", bez puno interveniranja članova matične organizacije. Postojeća organizacijska kultura preuzete organizacije je bila jaka i stabilna i prije preuzimanja te ju je bilo teško mijenjati. Bitno je spomenuti i ne postojanje stabilnog odnosa između članova matične organizacije i preuzete organizacije. Interakcijska pravednost u preuzetoj organizaciji je na taj način svedena na nisku razinu, jer interakcije među njima skoro nije ni bilo. Pretpostavka je da je to i u određenoj mjeri utjecalo i na organizacijsku odanost i motiviranost zaposlenika u početku. U slučaju da je preuzeta organizacija preseljena na bliže mjesto preuzetoj organizaciji ili da je oformljen tim zaposlenika koji bi bili raspoređeni na ključnim mjestima unutar preuzete organizacije, pretpostavka je da bi promjena organizacijske kulture tekla puno brže. Kada bi dio zaposlenika na voditeljskim pozicijama bio iz matične organizacije, oni bi mogli provesti sve četiri prethodno nabrojane faze kod promjene organizacijske kulture: definiranje smjera, osnaživanje organizacije, povezivanje promjena i vođenje izvršenja.

## 6.2. Studijski primjer 2 - Promjena organizacijske kulture prilikom višestrukog preuzimanja

Sljedeći primjer je danska organizacija Dancall, koja je prvo preuzeta od britanske organizacije Amstrad, a nakon toga od njemačke organizacije Bosch [55].

U obradi studijskog primjera danske organizacije Dancall korištena je metoda deskripcije kako bi se opisalo poduzeće koje je preuzeto i dvije organizacije koje su preuzimale poduzeće Dancall. Metoda komparacije je korištena kako bi se usporedili prihvaćanje nove organizacijske kulture od strane radnika niže stručne spreme i od visokokvalificiranih radnika. Ista metoda je korištena i za opisivanje razlika između prvog preuzimanja od britanske organizacije i drugog preuzimanja od njemačke organizacije.

Prilikom prvog preuzimanja novi vlasnik je bio puno bolje prihvaćen od zaposlenika niže stručne spreme, odnosno od nekvalificiranih radnika nego od inženjera. Nekvalificirani radnici su spremno prihvatili restrikcije i rezanje troškova radi financijskih problema u koje je Dancall upao prije preuzimanja. Njihov opći stav prema Amstradu je bio pozitivan i počeli su se identificirati s novim upraviteljima organizacije [55]. Spremno su prihvatili odluke novog vlasnika o štednji radi očuvanja vlastitih radnih mjesta jer su mogućnosti zaposlenja nekvalificiranih radnika u njihovom mjestu su bile ograničene.

Razvojni inženjeri u Dancallu nisu dobro prihvatili nove uvjete rada i smanjivanje plaća. Bili su svjesni vlastite vrijednosti na tržištu rada i da je Dancall preuzet upravo radi njihova znanja o tehnologijama koje su tada bile tražene na tržištu. Inženjeri nisu pristajali na smanjivanje autonomije u radu i na financijske kontrole u njihovom odjelu. Smatrali su da takve radnje pokazuju nedostatak razumijevanja novog vlasnika za istraživanje i razvoj novih tehnologija. Amstrad, novi vlasnik je udovoljio zahtjevima inženjera kako ne bi došlo do sukoba. Iako je novi poslodavac pristajao na zahtjeve inženjera, oni nisu nikad prigrlili novi način rada i organizacijsku kulturu novog poslodavca za razliku od nekvalificiranih radnika.

Ovaj primjer pokazuje kako je i u jednoj organizaciji radi postojanja različitih organizacijskih subkultura moguće proces promjene organizacijske kulture u određenim dijelovima organizacije provesti sasvim različito. Nekvalificirani radnici i inženjeri su tokom svog rada imali vrlo malo kontakta, radili su odvojenim zgradama, slabo komunicirali i rijetko imali kontakt te su stvorili

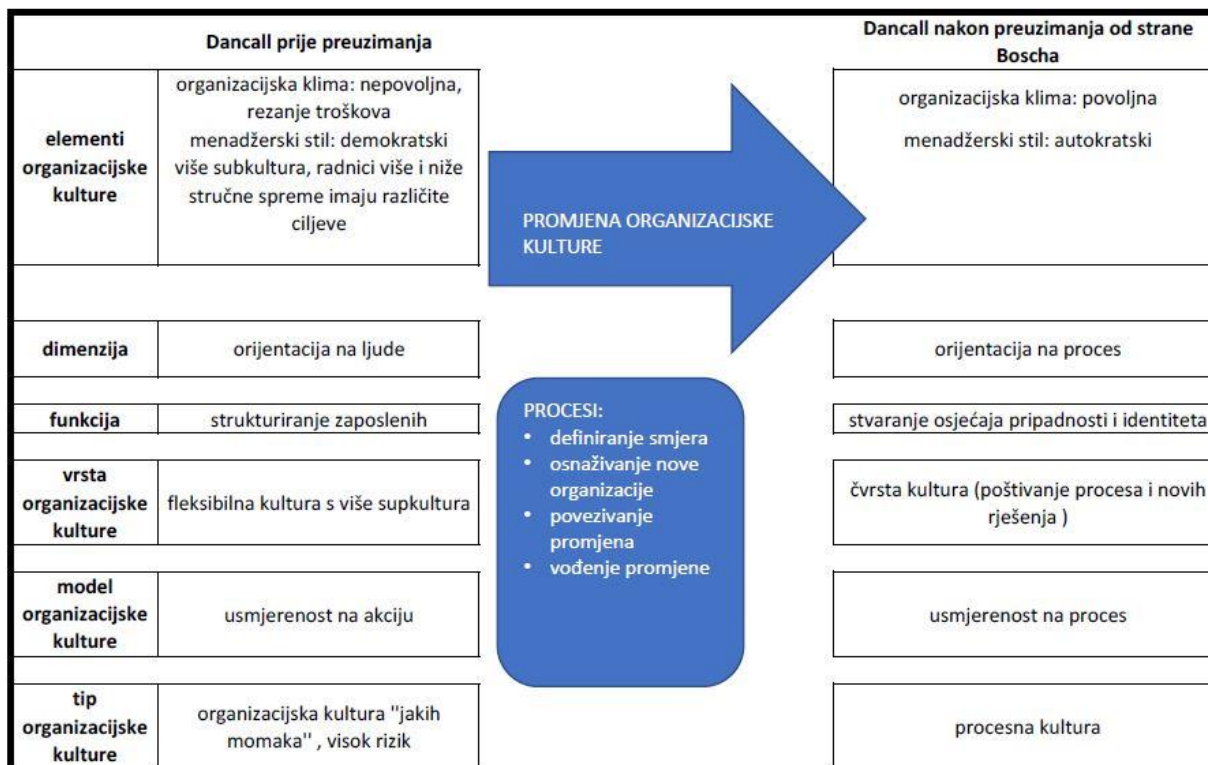
zasebne organizacijske subkulture. Nakon preuzimanja stvorili su različitu percepciju o novom menadžmentu te je i promjena njihove organizacijske kulture bila različita.

Nakon nekoliko godina njemačka organizacija Bosch odlučila je preuzeti dansku organizaciju Dancall od britanskog Amstrada. Bosch je već imao nekoliko preuzimanja koji su završili katastrofom, te je uprava odlučila provesti komparativnu kulturološku analizu. Ideja je bila da na temelju analize menadžeri saznaju što očekivati jedno od drugoga, što bi olakšalo daljnju komunikaciju [55]. Intervjuirani su različiti članovi organizacije u Njemačkoj i Danskoj. Rezultat je bio dva popisa koja karakteriziraju dvije organizacije/zemlje. Danski Dancall je bila jednostavna organizacija, orijentirana na ljude i fleksibilna. Bosch je bila s druge strane formalna organizacija, autoritarna, orijentirana na moć i birokratska. Zaposlenici Dancella su njemačku inicijativu za analizom kultura prihvatili kao dobar znak i smatrali su da će se njihova kultura poštivati. Danci su se fokusirali na rezultate analize i skrenuli su fokus s bitnih organizacijskih pitanja kao što je strateško planiranje i organizacijski ciljevi. Kulturološka analiza umjesto da je pomogla u procesu integracije dvije organizacije, imala je upravo suprotan učinak.

Na primjer, njemački prodavači iz Boscha su bili zatečeni kada su uvidjeli da prodajni cilj za Poljsku nije bio ispunjen te da Dancall to uopće ne zabrinjava. Danci su bili poprilično entuzijastični jer je prodajni cilj za Rumunjsku bio četiri puta veći od očekivanog čime su nadoknadili i više nego treba Poljsku.

Tek nakon proteka određenog vremena, maknut je fokus sa stereotipa postavljenih za obje organizacije i krenulo se u zajedničko rješavanje problema organizacije. Danski direktor financija je izjavio u intervjuu da će zaposlenici Dancella morati učiti od zaposlenika Boscha o profesionalnosti, orijentaciji na pravila i procese, te planiranju masovne proizvodnje. Istovremeno da i Danci trebaju zadržati dio svoje organizacijske kulture koji se odnosi na vrijednosti kao što su spontaniji pristup rješavanju problema i inovativni timski duh [55].

Analizom prethodna dva preuzimanja vidljiv je utjecaj nacionalne kulture na formiranje organizacijske kulture. Njemačka organizacija orijentirana na pravila, procese i rad, dok danska organizacija je sklonija kreativnosti, akciji i istraživanju bez strogih pridržavanja pravila i organizacijskih procesa.



Slika 22: Promjena organizacijske kulture poduzeća Dancall

Prilikom prvog preuzimanja danske organizacije od Britanaca, analiza postojeće organizacijske kulture nije provedena. Tu je do izražaja došla razlika između postojećih subkultura. Zaposlenici niže stručne spreme su bili motivirani za adaptiranje novim pravilima i rezanjem troškova kako bi zadržali radno mjesto kojih u okolici nije bilo puno. Za razliku od njih, zaposlenici više stručne spreme su bili nezadovoljni jer im je ukinuta autonomija. Tu se pokazuje i razlika između dotadašnje participativne kulture koja je vladala i neparticipativne kulture koju je njegovala organizacija preuzimatelja. Nakon drugog preuzimanja danske organizacije od Boscha, odrađena je analiza postojećih organizacijskih kultura. Umjesto da ista bude pokretač promjena, postala je "kamen spoticanja". Analiza razlika organizacijskih kultura je postala fokus obje organizacije. Trebala je poslužiti kao alat pomoću kojeg će se implementirati nova strategija, upoznati zaposlenike s novom vizijom, dati zaposlenicima novi identitet i definirati zaposlenicima nove obrasce ponašanja u organizaciji. Drugo preuzimanje je primjer dobre spoznaje snage i slabosti obje organizacije. Obje organizacije su na kraju odlučile uzeti i iskoristiti elemente organizacijske kulture obje organizacije, a koji će se element preuzeti, ovisit će od okolnosti. Proceduralna

organizacijska kultura koju njeguje Bosch je korisna kod praćenja ciljeva i ispunjenju zadataka. Korisni su elementi neproceduralne organizacijske kulture Danaca koji potiču kreativnost i brzo rješavanje zadataka i problema.

### 6.3. Studijski primjer 3 - Promjena organizacijske kulture prilikom horizontalnog višestrukog preuzimanja nakon privatizacije organizacije

Ovaj studijski primjer opisuje preuzimanje Karlovačke pivovare za vrijeme privatizacije poduzeća u većinskom državnom vlasništvu, prvo od SBE organizacije, a kasnije od Heineken Adria d.o.o. [57]. Preuzimanje Karlovačke pivovare je zanimljiv primjer iz koje je vidljivo koliko su važne osobine organizacije koja preuzima i strateškog cilja preuzimatelja. Latinski tip "zapadne" organizacijske kulture nije se pokazao uspješnim (preuzimanje od SBE) koliko europski "zapadni" tip kulture (preuzimanje od Heinekena).

Korištena je metoda deskripcije kako bi se opisalo stanje Karlovačke pivovare koja je preuzeta od SBE organizacije i Heinekena. Metoda komparacije je korištena za usporedbu prihvaćanja organizacija kulture od dvije različite organizacije. Induktivna metoda je korištena kako bi se opisalo stanje organizacije iz pojedinačnih izjava pojedinih zaposlenika.

Karlovačka pivovara je bila privlačna za strane investitore unatoč svim nedostacima bivših socijalističkih poduzeća kao što je zastarjela tehnologija i preveliki broj zaposlenika. Tokom povijesti bila je u vlasništvu ljudi strane nacionalnosti, što za vrijeme Austro – Ugarske nije bilo ništa neobično. Najpoznatiji suvlasnik pivovare je bio Vilim Wambrechtsamer do 1928. godine, nakon čega je to Zagrebačka pivovara do 1948. godine. Tijekom "pretvorbe državnog poduzeća", država je 1992. godine kroz Hrvatski fond za privatizaciju (tadašnji Hrvatski fond za razvoj) zadržala/zadobila udio od 35 % u vlasništvu tada vrlo uspješne pivovare.

1994. godine dionice države su prodane Southern Breweries Establishment (SBE), članici Luksic Group. Vlasnik te kompanije bio je Androniko Lukšić, državljanin Čilea s hrvatskim korijenima. Godinu nakon SBE je putem objave javne ponude za otkup dionica postala i većinski dio Karlovačke pivovare sa 68 % od ukupnog broja dionica. Ostale dionice su ostale u vlasništvu malih dioničara [57].

Studijski primjer obrađuje podatke dobivene putem 10 intervjua od svibnja do rujna 2005. godine kada su intervjuirani menadžeri i dobavljači Karlovačke pivovare koji su dali anonimne izjave.

Iznimka su izjave predsjednika Upravnog odbora Erika Schoeversa od kojeg je dobivena pismena suglasnost. Za izjave ostalih članova kompanije nisu dobivene suglasnosti kao ni za uvid u dokumentaciju tvrtke.

Heineken Adria d.o.o. je 2003. godine kupio dionice od SBE i postao većinski vlasnik Karlovačke pivovare. Naknadnim otkupom putem javne ponude od preostalih malih dioničara, Heineken Group postaje vlasnik 96 % dionica [57].

Za oba preuzimanja Karlovačke pivovare i njihovu uspješnost utjecala je tzv. nacionalna kulturalna distanca (engl. *cultural fit*). Nacionalna kulturalna distanca je definirana kao odstupanje kulturalne norme u jednoj zemlji od onih u drugoj zemlji [58].

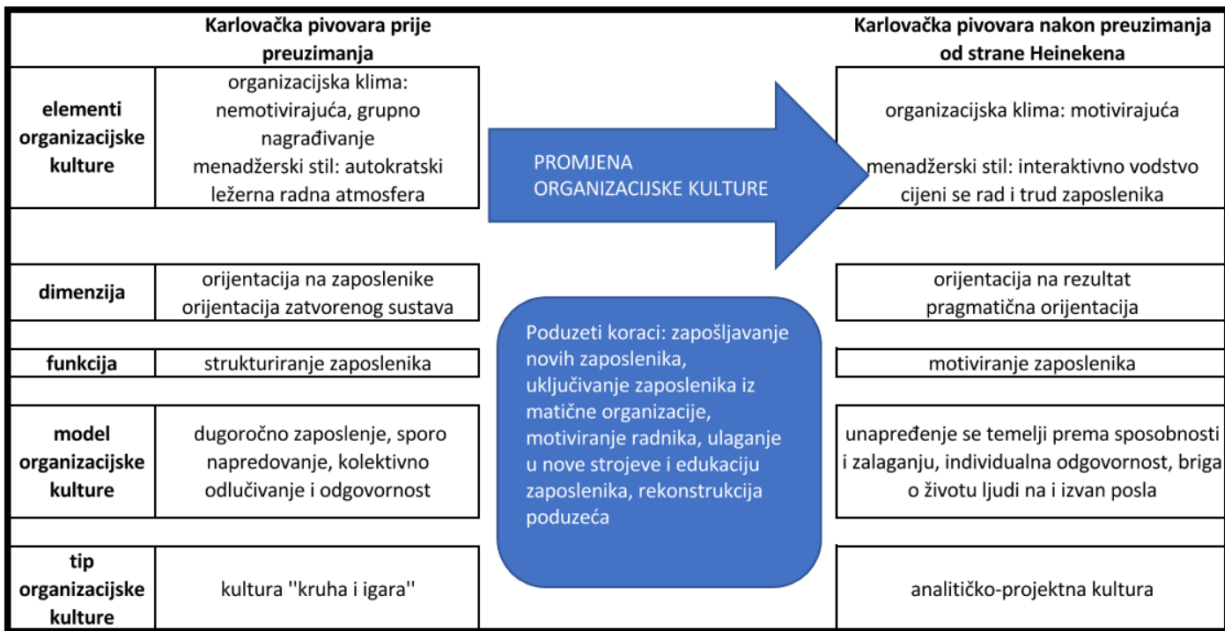
Nakon prvog preuzimanja, od SBE, Karlovačka pivovara je brojala 870 zaposlenika. Do kraja 2002. godine, nakon dva rekonstruiranja organizacije, broj zaposlenih je smanjen za 106 zaposlenika. Tržišni udio u proizvodnji piva pao je sa 31% na 20 %, a količina proizvedenog piva je pala s 1.100.000 l piva na 800.000 l piva. Brojevi su jasan pokazatelj da za poslovanje Karlovačke pivovare preuzimanje od strane SBE organizacije nije bio najbolji izbor. Zaposlenici koji su "preživjeli" oba preuzimanja u intervjuima su iznijeli da se menadžere iz Čilea odakle potječe SBE poduzeće doživljavalo uvijek kao strane menadžere. Zaposlenici su smatrali da se Karlovačka pivovara prodala za premali iznos jer je tadašnji vlasnik SBE poduzeća bio u dobrom odnosu s tadašnjim predsjednikom RH. Menadžeri iz Čilea prvo su otpustili rukovodeći tim menadžmenta iz Karlovačke pivovare pod čijim je upravljanjem do tad Karlovačka pivovara poslovala uspješno. Na mjestu glavnog menadžera izmijenilo se više kandidata što je utjecalo na prolazak vremena dok se svaki pojedini kandidat ne upozna sa organizacijom. U investiranje i modernizaciju Karlovačke pivovare SBE organizacija je nedovoljno uložila. Pokazalo se da navedeno preuzimanje nije bilo sretno rješenje ni za menadžere, ni za zaposlenike. Navedeno razdoblje nije bilo uspješno za pivovaru te zaposlenici pivovare su nevoljko govorili o tome [57].

Loši financijski pokazatelji i stagniranje organizacije ne mogu se u cijelosti pripisati srazom kultura nakon preuzimanja Karlovačke pivovare od SBE organizacije. Pokazalo se da stil rukovođenja i ophođenja menadžera SBE organizacije nije bio primjeren za zaposlenike Karlovačke pivovare. Iznenadjuće je da niti jedan od zaposlenika nije spomenuo rat ili poslijeratne okolnosti kao barem djelomičan razlog za sve slabije ekonomske rezultate Karlovačke pivovare.



Kada je Heineken Adria d.o.o. otkupio dionice od SBE poduzeća, reakcije lokalne zajednice i zaposlenika su bile vrlo pozitivne i optimistične. Svi su se nadali boljoj i svjetlijoj budućnosti za svoju organizaciju. Heineken Adria d.o.o. započeo je proces rekonstruiranja organizacije radi optimizacije poslovanja. U sljedećih 5 godina planirano je bilo uložiti 200 milijuna kuna kako bi se poboljšala proizvodnja, planiranje, financijske analize i informatičke tehnologije. Glavni menadžer je odlučio radnicima povećati plaće za 2.1 % kako bi ih se ohrabrilo i pokazalo poštovanje te nadu u ljepšu i bolju budućnost u organizaciji. Nakon provjere potrebe za svim radnim mjestima, plan otpuštanja zaposlenika obuhvaćao je 87 osoba. Zaposlenicima koji su se našli na popisu ponuđene je visoka otpremnina. Zaposlenici koji su izdvojeni iz organizacije, kao npr. čistačice, automehaničari i slično, potpomognuti su da osnuju svoje poduzeće koje bi kasnije poslovalo s Karlovačkom pivovarom. Poslovni procesi Karlovačke pivovare su se uskladili s poslovnim procesom preuzimatelja. Došlo je do demokratizacije stila rukovođenja u odnosu na prije. Menadžeri koji su došli iz inozemstva i matične organizacije, slijedili su savjete lokalnih menadžera vezano za lokalnu administraciju, grad, županiju, sponzoriranje manifestacija itd. Nazivi radnih mjesta promijenjeni su radi usklađivanja s organizacijskom strukturom Heinekena. Isto je rezultiralo i proširenjem vrhovnog menadžerskog tima i demokratizacije stila rukovođenja. U procesu reorganizacije ustanovljeni su neki novi odjeli, npr. odjel ljudskih resursa. Pojedini odjeli su zapošljavali nove zaposlenike iako je postojao trend smanjenja broja zaposlenika. Heineken je isticao poslovanje koje se temelji na dostignućima, a ne na međuljudskim odnosima. Za pivovaru to je bio nov način upravljanja. Novi vlasnik je zaključio da i za razinu srednjih menadžera trebaju biti organizirani treninzi i tečajevi na poslu te da su zaposlenici ključan čimbenik u razvoju organizacije. Srednji menadžment se i dalje nevoljko koristio svojim autoritetom što je bilo dio bivšeg socijalističkog nasljeđa. Pokazalo se da hrvatska poslovna kultura manje potiče inicijativu, preuzimanje rizika, timski rad i delegiranje odgovornosti radi nasljeđa socijalističkog razdoblja. Inozemni menadžeri dolazili su na određeno vrijeme, bez obitelji i u potpunosti su se mogli posvetiti poslu, dok lokalni menadžeri su svoj rad morali prilagoditi obiteljskim zahtjevima. Inozemni menadžeri su opisani od strane lokalnih menadžera kao sistematični, odgovorni te da ne zlorabe nedostatke pravnog sistema. Održani su razni tečajevi i radionice diljem gradova Europe što je omogućilo uspostavljanje osobnih kontakata i formiranje međunarodnih veza menadžera Heinekena. Zaposlenicima je pruženo puno više od onoga što su dobili od prijašnjeg vlasnika. Zaposlenici su počeli osjećati pripadnost novom vlasniku pivovare. Karlovačka pivovara je snažno

orijentirana prema dostignućima, no s druge strane i zaposlenici imaju razmjerno visoku nagradu za obavljene posao, plaće i druge beneficije koje su znatno iznad hrvatskog prosjeka. Lokalna zajednica prihvatila je nove vlasnike i odala priznanje Karlovačkoj pivovari 2004. godine dodijelivši joj Nagradu za poslovnu izvrsnost Karlovačke županije. 2005. godine Karlovačko (lager) pivo osvaja zlatnu medalju na natjecanju The Brewing Industry Awards, što je prvi put da je takvu medalju osvojila jedna hrvatska pivovara. Iste godine "Croma poslovna akademija" je proglasila predsjednika Upravnog odbora Karlovačke pivovare, E. Schoeversa za najboljeg hrvatskog menadžera [57].



Slika 23: Promjena organizacijske kulture Karlovačke pivovare

Preuzimanje i privatizacija Karlovačke pivovare je od početnih neuspjeha na kraju ipak uspješno završeno za organizaciju. Osim same promjene organizacijske kulture prilikom preuzimanja, tu su bile i prisutne i druge promjene koje je nosila privatizacija organizacije. Prilikom oba preuzimanja veliku težinu nosilo je prihvaćanje novog vlasnika od strane zaposlenika. Kako će novi vlasnik biti prihvaćen također je ovisilo i o njegovom odnosu za zaposlenicima organizacije. Odnos u kojem se poštivao, motivirao i cijenio zaposlenik, kako financijskim beneficijama, tako i edukacijom koji je "njegovao" novi vlasnik pivovare, Heineken Adria d.o.o. dao je rezultat u poslovanju organizacije. Tomu je pridonio i naporan rad stranih menadžera iz Heinekena koji je uloženi u Karlovačku pivovaru. Isti je i motivirao ostale zaposlenike pivovare

prilikom obavljanja svojih radnih zadataka. Heineken Adria d.o.o. je uspješno obavio promjenu organizacijske kulture tako što je poslao tim stranih menadžera koji su uspješno implementirali novu organizacijsku kulturu. Otpuštanje djela zaposlenika je dobro prihvaćeno od ostatka organizacije jer su ostali članovi smatrali da se poboljšava status cijele organizacije. Zaposlenicima je povećana plaća, poslani su na edukacije te su im jasno zadani ciljevi i zadatci. Definirana je nova strategija, te je usvojena participativna organizacijska kultura u kojoj je u odlučivanje bilo uključeno više članova organizacije. Osnovani su novi odjeli i zaposleni su novi članovi organizacije.

## 7. Zaključak

U jednom radu obrađeno je 46 primjera preuzimanja poduzeća koja ukazuje da razlike u organizacijskoj kulturi utječu na socijalnu integraciju i realizaciju sinergije među zaposlenicima [50]. Prilikom preuzimanja i spajanja organizacije, osim na financijske i strateške faktore sve više pažnje se poklanja i kulturnim razlikama. Funkcija organizacijske kulture je postavljanje granica između organizacija i davanje "karaktera" organizaciji. Različite organizacije dijele sličnosti u elementima koji čine organizacijsku kulturu, odnosno sličnosti u organizacijskim vrijednostima, organizacijskoj klimi i menadžerskom stilu. Prema sličnostima kategoriziraju se vrste, modeli i tipovi organizacijske kulture. Bez obzira na sličnosti, svaka organizacija posjeduje jedinstvenu organizacijsku kulturu. Razlog tomu je što organizacijsku kulturu prenose zaposlenici/članovi organizacije. Način na koji će zaposlenici doživjeti preuzimanje ili spajanje organizacije, te promjenu koju taj proces nosi predstavlja rizik novoj organizaciji. Poduzećima koji posjeduju sličnu organizacijsku kulturu proces integracije će biti lakši jer će se manje elemenata morati promijeniti.

Prilikom promjene organizacijske kulture potrebno je oformiti tim ključnih zaposlenika poduzeća koji će komunicirati i djelovati u ulozi implementatora promjene poduzeća, pa tako i njegove kulture. Novi ciljevi i željeno stanje treba biti prethodno definirano kako bi se oformila strategija implementiranja promjene, odnosno novih procesa, strukture, načina rada, razmišljanja, upravljanja itd. Promjenu organizacijske kulture provest će zaposlenici poduzeća, no samo ako im jasno i pravovremeno budu podijeljene njima bitne informacije.

Promjena organizacijske kulture očitovati će se prije svega u vidljivim elementima organizacijske kulture kao što su vidljive oznake poduzeća na radničkim uniformama, novi memorandumi, nova lokacija ili novi način evidencije radnog vremena, a tek onda na nevidljivim elementima organizacije kao što je emocionalan odnos zaposlenika prema radnom mjestu i organizaciji kao cjelini. Funkcija organizacijske kulture će se promijeniti na način da će veća težina biti na davanju osjećaja pripadnosti i odanosti novoj organizaciji nego što je funkcija davanja stabilnosti organizaciji. Model organizacijske kulture će se prilagoditi novoj organizaciji i njenim ciljevima. Vrsta organizacijske kulture će se s vremenom mijenjati iz nestabilne u stabilnu organizacijsku kulturu tokom procesa preuzimanja ili spajanja poduzeća. Tip organizacijske kulture će se mijenjati s obzirom na vrijednosti koje njeguje nova organizacija, odnosno koliko se vrednuje ulazak u rizik

ili procesna kultura koja slijepo slijedi procese i rješava zadatke na formalan način bez obzira da li će ciljevi poduzeća biti ispunjeni na kraju.

Preuzete ili spojene organizacije mogu posjedovati najbolje strojeve, alate, programe, aplikacije, lokacije, no i dalje svemu tome dodanu i pravu vrijednost čine ljudi. Zaposlenici organizacije predstavljaju konkurentsku prednost svoje organizacije na tržištu. Ljudski potencijali kao unutarnji čimbenik organizacije je jedini čimbenik koji je jedinstven za svaku organizaciju i nemoguće ga je kopirati. Članovi organizacije svojim znanjem, vještinama i sposobnostima omogućuju organizaciji da uspješno odgovori na promjenu i opstane na tržištu.

Menadžment mora biti svjestan da će proces spajanja ili preuzimanja organizacija pokrenuti emocionalne procese među zaposlenima. Najavljene organizacijske promjene mogu izgledati pozitivno ili negativno iz perspektive članova organizacije. Većina zaposlenika će osjećati veliki otpor prema promjenama, odnosno nepoznatim okolnostima u kojima će djelovati nova organizacija. Pozitivne promjene će dovesti do poimanja spajanja kao povoljnog događaja kako za zaposlenike tako i za organizaciju. Ako se organizacijske promjene nakon procesa spajanja ili preuzimanja promatraju kao negativne, zaposlenici će se osjećati ugroženo i nesigurno te će isticati problematične značajke procesa. Članovi organizacije će odlučiti da li je cijeli proces proveden ravnopravno i na pošten način. Kada zaposlenici percipiraju da je narušena organizacijska pravednost, tada će i njihova odanost prema organizaciji biti narušena, te i sama motivacija na radnom mjestu.

Iako proces spajanja ili preuzimanja koristi objema organizacijama, on i dalje može biti protumačen na negativan način od strane onih koji osjećaju da su pretrpjeli nepravdu i da je psihološki ugovor koji su imali sa svojom organizacijom slomljen. Takav emocionalni doživljaj članova organizacije može se pretvoriti u nedostatak sinergije u organizaciji i u ozbiljan problem [55].

Promjena organizacijske kulture je čvrsto povezana i s procesom identifikacije članova s novom organizacijom i izgradnjom novog kulturnog identiteta organizacije. Smanjenje neizvjesnosti, dvosmislenosti i konstruiranje sličnosti i razlika između organizacija će pomoći u stvaranju nove, promijenjene organizacijske kulture. Kada članovi organizacije duže vrijeme provedu sa članovima druge organizacije, "razbit" će unaprijed stvorene stereotipe o sebi i drugima. Stvorit će se dublje razumijevanje između dvije organizacije. Razlike između organizacijskih kultura ne treba tretirati samo kao prepreke i probleme, već i kao izvor učenja. Percipirane kulturološke razlike mogu biti i

prednosti koje koriste organizacijama koje mogu posjedovati komplementarna iskustva, prenositi sposobnosti i znanje. Razlike mogu pomoći članovima organizacije da preispitaju vlastite prakse i razmisle što može dovesti do poboljšanja u istima.

Selekcija novih zaposlenika može pomoći u osnaživanju promjene organizacijske kulture. Na taj način organizaciji će se pridružiti novi članovi koji neće biti opterećeni elementima stare/postojeće organizacijske kulture. Oni će procesom socijalizacije i preobrazbe pridružiti se i prilagoditi promijenjenoj organizacijskoj kulturi.

Prilikom promjene organizacijske kulture potrebno je jasno definirati smjer u kojem je poželjno kretanje promjene, osnažiti organizaciju za promjenu formiranjem timova koji će iste provoditi, te upravljati izvršenjem promjene organizacijske kulture praćenjem pokazatelja promjena.

Proces komunikacije je vrlo važan u procesu promjene organizacijske kulture i treba biti u središtu pozornosti za vrijeme bilo kojeg programa promjena, posebno tokom preuzimanja ili spajanja organizacija. Komunikacija je ujedno i sredstvo motivacije zaposlenika tokom procesa promjene organizacijske kulture. Pravovremena, detaljna i činjenična komunikacija menadžmenta s zaposlenicima smanjit će tjeskobu i neizvjesnost kod zaposlenika te omogućiti bolju fokusiranost na zadatke i ciljeve organizacije. Nakon završenog procesa spajanja i preuzimanja, zaposlenici moraju moći oformiti novu organizacijsku kulturu koja će ih motivirati za daljnji rad u organizaciji.

## 8. Literatura

- [1] Sušan, Z., „Organizacijska klima i kultura“, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
- [2] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara, Varaždin. 2004.
- [3] Sikavica, P., M. Novak, „Poslovna organizacija“, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
- [4] Fayol, H., „Administracija i organizacija industrije i drugih tehničkih poduzeća“, Beograd, 1920.
- [5] Galetić, L. "Postavljanje misije, vizije i ciljeva, u Bubble, M.(ur.), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 85-105. , 2005.
- [6] Hernaus, T., "Strategija, organizacijski dizajn i efektivnost", u Galetić, L. , Organizacija velikih poduzeća. Sinergija, Zagreb, 2011.
- [7] Cingula, M., Galetić, L., Rašić Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., Hernaus, T., Klindžić, M., Načinović Braje, I., "Organizacija", Sinergija Zagreb, 2016.
- [8] Hatch, M. J., "Organization Theory", Oxford University Press, Oxford, 2006.
- [9] Bahtijarević-Šiber, F., „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb, 1991.
- [10] Žugaj, M., Cingula, M.: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992.
- [11] Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces>, (1.12.2023.)
- [12] Armstrong, M., „How to be an even better manager“, Rogan Page, London, 1990.
- [13] Bubblet. Al., „Strategijski management“, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
- [14] Robbins, S. P., Judge, T. A., „Organizacijsko ponašanje“, 12. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2009.
- [15] Smircich, L., „Concepts of culturale and organizational analysis“, Administrative Science Quarterly, 1983.
- [16] Deal, T. E., Kennedy, A.A., „Culture: A New Look Through Old Lenses", Journal of Applied Behavioral Science, studeni 1983., str. 501.
- [17] Schein, E. H., „The Role of the Founder in Crating Organizational Culture“, Organizational Dynamcs, ljeto 1983., str. 13-28.

- [18] Harrison, J.R., Carroll, G.R., „Keeping the Faith:A Model of Cultural Transmission in Fromal Organizations“, Administrative Science Quarterly, prosinac 1991., str. 552-82.
- [19] Grensing – Pophal, L., „Hiring to Fit Your Corporate Culture“, HRMagazine, kolovoz 1999., str. 50-54.
- [20] Lars Magnus Ericsson, osnivač telekomunikacijske korporacije, inovator i spretni poduzetnik, dostupno na <https://www.ericsson.hr/lars-magnus-ericsson> (3.1.2023.)
- [21] Van Maaanen, J., Schein, E.H., „Career Development“, u: J.R. Hackman i J.L. Suttle (ur.), Improving Life at Work, Santa Monica, CA:Goodyear, 1977., str. 58-62.
- [22] Chen, G., Klimoski, R. J., „The impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Charachteristics, Social Exchanges, and Empowerment“, Acadamy of Managment Journal 46 (2003.), str. 591-607; Wanberg, C. R. Kammeyer-Mueller, J. D., „Predictors and Outcomes od Proactivityin the Socialization Process“, Journal od Applied Psychology 85 (2000.), str. 373-85; Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R., „Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment“, Journal of Applied Psychology, 88 (2003.), str. 779-94; Morrison, E. W., „Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization“, Journal of Applied Psychology 78 (2003.), str. 173-83.
- [23] Morrison, E. W., „Newcomes' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization“, Academy of Management Journal 45 (2002.), str. 1149-60.
- [24] Van Maanen, J., „People Processing: Strategies of Organizational Socialization“, Organizational Dynamics, ljeto 1978., str. 19-36; i Schein, E.H. „Organizational Culture“, American Psychologist, veljača 1990., str. 116.
- [25] Hofstede, G., „Cultures and Organizations: Software of the Mind“, London: McGraw Hill, 1991.
- [26] Gordon, C.G., Cummins, W.M., „Predicting corporate performance from organizational culture“, Journal of Managment Studies, 1992. godina, broj 29., str.783-798.
- [27] Reynolds, P. D., „Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report“, Journal of Managment studies, 1986. godina, broj 23, str.333-345.
- [28] Schein, E., „Organizational culture“, American Psychologist, 1990, 45, str. 109-119.



- [29] Bahtijarević-Šiber, F., „Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje“, Revija za socijologiju, broj 23, 1992., str 27-39.
- [30] Bahtijarević-Šiber, F., „Organizacijska kultura – temeljne značajke i suvremeni trendovi“, RriF, god. III., 4.travnja 1993.
- [31] Anshoff, I., „Strategic managment“ Macmillan, London, 1981.
- [32] Belak S., Ušljebrka I., „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“, Oeconomica Jadertina, Vol. 4, No. 2, 2014., str. 80-98.
- [33] Judge, W.Q., Blocker, C.P., „Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane While Rewiring It“, European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 9/10, 2008., pp. 915-926
- [34] Aleksić A., „Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7 No. 2, 2009., str. 38-47.
- [35] Lazibat T., Baković T., Lulić L., „Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi“, Ekonomski pregled, Vol. 57 No. 1-2, 2006., str. 64-79.
- [36] Rosić L., „Spajanja i akvizicije kao oblik poslovnih kombinacija“, završni rad FOI, Varaždin, rujan 2021., dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:017081>, (25. svibnja.2023.)
- [37] Spajanje društava ili prodaja poduzeća, dostupno na: [https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/jedinstveni-digitalni-pristupnik-teme-iz-nadleznosti-ministarstva-pravosudja-i-uprave/spajanje-drustava-ili-prodaja-poduzeca/24360](https://mpu.gov.hr/istaknute teme/jedinstveni-digitalni-pristupnik-teme-iz-nadleznosti-ministarstva-pravosudja-i-uprave/spajanje-drustava-ili-prodaja-poduzeca/24360), (28. srpnja 2023.)
- [38] Managing and supporting employees through cultural change in mergers, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/managing-and-supporting-employees-through-cultural-change-in-mergers>, (28.srpnja 2023.)
- [39] Keller, S., Schaninger, B., „Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-scale Change“, Hoboken, NJ: John Wiley, 2019.
- [40] Mehrabian A., „Nonverbal Communication“, Chicago: Aldine -Atherton, 1972.
- [41] Citriano u " Heard it Thorough the Grapevine", Forbes, 10.2.1977., str. 22.

- [42] Newstorm, J. W., Monzecka, R.E., Reif, W.E. „Perceptions of Grapevine: It's Value and Influence“, Journal of Business Communication, proljeće 1974., str. 12-20; i Modic, S.J., „Grapevine Rated Most Beliveble“, Industry Week, 15.5. 1989., str. 14.
- [43] Rosnow, R.L., Fine, G.A., „Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay“, New York: Elsevier, 1976.
- [44] Malić, T., Sindik, S., Šarac, J., „Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti“, Ekonomska misao i praksa DBK.GOD. XXIII, 2014., br. 1, str. 43-62.
- [45] Meyer, J. P., Allen, N. J., „A three-component conceptualization of organizational commitment“, Human Resource Management Review, 1(1), 1991., str. 61-89.
- [46] Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W., „The management of organizational justice“, Academy of Management Perspectives, (21), 4, 2007, str. 34-48.
- [47] Jex, S. M., Britt, T. W., „Organizational psychology: A scientist-practitioner approach“, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, 2008.
- [48] Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F., „Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-duringpost-stages (part1). Management Decisions“, Vol. 38, No. 9, 2000., str. 649-662..
- [49] D'Aprix, R., „The credible company: Communicating with today's skeptical work force“, San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- [50] Stahl, G.K., Voigt, A., „Do cultural differences matter in mergers and aquisitions? A tentative model and meta – analytic examination“, Organization Science, Vol. 19, pp., 2008., str. 160 – 176.
- [51] Emerging Europe M&A Report 2022/2023, dostupno na: <https://cms.law/en/media/international/files/publications/other/cms-emerging-europe-ma-report-2023?v=3>, (30.5.2023.)
- [52] Filipović, D., „Integracijski procesi, u Galetić, L. (ur.), Organizacija velikih poduzeća“, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 509-530.
- [53] Mitchell, T.R., „ Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts“, u L.L. Cummings i B.M. Staw (ur.), Reaserch in Organizational Behavior, sv 19 Greenwich, CT: JAI Press, 1997., str. 60-62

- [54] Cartwright, S., Coper, C.L., „Mergers and acquisitions: The human factor“, Butterworth Heinemann, London, 1992
- [55] Søderberg, A., Gertsen, M. G.C., Vaara, E., „Cultural change processes in mergers a social constructionist perspective“, Copenhagen buisness school, 2000.
- [56] Northouse, P. G., „Vodstvo: teorija i praksa“, Mate, Zagreb, 2010.
- [57] Topolčić, D., „Studija slučaja "Susreta kultura": Hrvatska pivovara u vlasništvu stranih ulagača“, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 26.6.2007.
- [58] Morosini, P., Shane, S., Singh, H., „National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance“, Journal of International Business Studies, 29(1), 1998. str. 137-158.
- [59] Quinn, R.E. , Cameron, K., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", Management Science, 29 (1): 33-51, str. 40, 1983.
- [60] Jones, G.R., "Organization Theory, Design and Change", Prentice Hall, New Jersey, str. 56., 2007.
- [61] Organizacijska kultura u spajanjima: nevidljiva sila, dostupno na : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces>, (3.12.2022.)
- [62] Arhetipizacija za stvaranje trajne promjene ponašanja u organizacijama, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/archetyping-to-create-lasting-behavior-change-in-organizations>, (28.9.2023.)
- [63] U razgovoru: Kultura u M&A, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/in-conversation-culture-in-m-and-a>, (27.9.2023.)
- [64] Gubitak od prvog dana: zašto čak ni uspješne transformacije ne uspijevaju, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>, (28.9.2023.)

## 9. Životopis

Aleksandra Tonković rođena je 1988. godine u Požegi. U rodnom gradu 2006. godine završava Prirodoslovno-matematičku gimnaziju, te potom upisuje preddiplomski studij na Geodetskom fakultetu, Sveučilište Zagreb. Nakon završenog preddiplomskog studija, upisuje diplomski studij na Geodetskom fakultetu kojeg završava 2011. godine. Iste godine započinje rad u Uredu ovlaštenog inženjera geodezije u Osijeku na mjestu vježbenika ovlaštenog inženjera geodezije. Rad obuhvaća poslove pretežito iz inženjerske geodezije, ugovaranje novih poslova s fizičkim i pravnim osobama, educiranje mlađih suradnika i vođenje ureda. Za vrijeme boravka u Osijeku pohađa tečajeve talijanskog jezika. Nakon tri godine rada u ulozi vježbenika 2015. godine zapošljava se u Ericsson Nikola Tesla Servisima d.o.o. u ulozi ovlaštenog inženjera geodezije. Radi na geodetskim poslovima vezanim za projektiranje, izgradnju i održavanje telekomunikacijske infrastrukture na području Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske, Požeško-slavonske i Virovitičko-podravske županije. 2018. godine mijenja mjesto rada u istoj kompaniji te odlazi u Zagreb. Postaje voditelj tima za geodetske poslove Ericsson Nikola Tesle Servisa d.o.o. 2019. godine. Zadužena je za isporuku projekata za Hrvatski Telekom te vodi tim za geodetske poslove koje organizacija obavlja na cijelom području Republike Hrvatske. Nakon tri godine mijenja radno mjesto u organizaciji i postaje voditelj podrške u prodaji gdje radi na rješenjima za nove kupce i novim poslovnim prilikama. Danas živi i radi u Zagrebu.

## **Biography**

Aleksandra Tonković was born in 1988 in Požega. In 2006, she graduated from the Natural Science and Mathematics High School in her hometown, and then enrolled in undergraduate studies at the Faculty of Geodesy, University of Zagreb. After completing her undergraduate studies, she enrolled in graduate studies at the Faculty of Geodesy, which she completed in 2011. In the same year, she started working in the Office of the Authorized Geodetic Engineer in Osijek as an apprentice of the authorized geodetic engineer. The work includes jobs mostly from engineering geodesy, contracting new jobs, training junior associates and managing the office. During her stay in Osijek, she attends Italian language courses. After three years of work as a certified geodetic engineer trainee, in 2015, she was employed at Ericsson Nikola Tesla Servis d.o.o. in the role of authorized geodesy engineer. She works on geodetic works related to the design and construction of telecommunications infrastructure in the Osijek-Baranja County, Vukovar-Srijem County, Požega-Slavonia County and Virovitica-Podravina county. In 2018, she changed her place of work in the same company and went to Zagreb. She becomes the team leader for geodetic affairs in Ericsson Nikola Tesla Services d.o.o. in 2019. She is in charge of delivering projects for Hrvatski Telekom d.o.o. and leads a team for geodetic work that the organization performs throughout the Republic of Croatia. After three years, she changes her position in the organization and becomes the Sales Support Manager, where she works on solutions for new customers and new business opportunities. Today she lives and works in Zagreb.