

# UTJECAJ PREUZIMANJA PODUZEĆA NA ZAPOSLENIKE

---

Čerina, Zorana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:637492>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ PREUZIMANJA PODUZEĆA NA  
ZAPOSLENIKE**

**Mentorica:**

**Izv.prof.dr.sc. Josipa Višić**

**Studentica:**

**Zorana Čerina**

**Split, srpanj, 2019.**

## Sadržaj:

1. UVOD .....	3
1.1. Problem istraživanja .....	3
1.2. Predmet istraživanja .....	4
1.3. Istraživačke hipoteze .....	4
1.4. Ciljevi istraživanja.....	5
1.5. Metode istraživanja .....	6
1.6. Doprinos istraživanja.....	6
1.7. Struktura diplomskog rada .....	7
2. PROCES PREUZIMANJA .....	8
2.1. Definiranje pojma preuzimanja .....	8
2.2. Vrste procesa preuzimanja .....	9
2.3. Razlozi za uključivanje poduzeća u proces preuzimanja .....	11
2.4. Utjecaj preuzimanja na poslovanje poduzeća.....	13
2.5. Trendovi u procesu M&A u svijetu, Europi i RH .....	14
3. UTJECAJ PREUZIMANJA PODUZEĆA NA ZAPOSLENIKE.....	19
3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	19
3.2. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenih materijalnim i nematerijalnim faktorima.....	21
3.3. Različiti aspekti utjecaja preuzimanja na zaposlenike .....	23
3.3.1. Psihološki učinci utjecaja preuzimanja na zaposlenike .....	24
3.3.2. Implikacije kulturoloških razlika i komunikacije među zaposlenicima na proces preuzimanja.....	25
3.3.3. Alternative otpuštanju zaposlenika.....	27
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PREUZIMANJA NA ZAPOSLENIKE PREUZETOG PODUZEĆA.....	30
4.1. Pojmovna, prostorna i vremenska definicija uzorka .....	30
4.2. Opis korištenih varijabli .....	33
4.3. Metodologija i empirijsko testiranje hipoteza .....	34
4.4. Analiza rezultata i osvrt na istraživačke hipoteze .....	34
5. ZAKLJUČAK .....	42
SAŽETAK.....	43
SUMMARY .....	43
POPIS TABLICA.....	44

POPIS GRAFIKONA.....	44
LITERATURA.....	45
PRILOG 1 .....	47

## 1. UVOD

U ovom poglavlju će biti predstavljen problem i predmet istraživanja, zatim istraživačke hipoteze, ciljevi i metode istraživanja, te doprinos i struktura rada.

### 1.1. Problem istraživanja

Preuzimanje poduzeća oblik je eksternog rasta koji donosi značajne promjene u vlasničkoj strukturi. Prema Višić (2018.) to je opći pojam koji predstavlja promjenu vlasničke strukture, podređivanje jednog dijela ili cijelog poduzeća drugom poduzeću, pojedincu ili grupi investitora. Preuzimanje ne mora nužno značiti i spajanje poslovanja uključenih poduzeća. Kao takvo ima tri pojavna oblika: spajanje, pripajanje i preuzimanje. Do preuzimanja poduzeća može doći zbog različitih razloga kao što su interesi menadžera, povećanje efikasnosti, diversifikacija, povećanje tržišne moći ili pak kao reakcija na promjene u okolini.

Prema Vrebač (2015.) neki od utjecaja koje preuzimanje može imati vezani su uz poboljšanje i razvoj poslovanja, zaposlenike, ostvarenje konkurentske prednosti, proširenje poslovanja te stjecanje resursa. U svojim radovima Buono i Bowditch (1989.) te Cartwright i Coper (1992.) prikazuju takozvanu „ljudsku stranu“ u procesu preuzimanja poduzeća koja će biti istražena u ovom radu.

Istraživanjem će se utvrditi utjecaj koji preuzimanje poduzeća ima na zaposlenike. Oni mogu biti u strahu od promjena koje se događaju i to može utjecati na rezultate njihovog rada. Briga oko zadržavanja posla, promjene radnog mjesta, promjene u vodstvu i vlasništvu te nova zaduženja problemi su koji se često javljaju kod zaposlenika. Zbog toga je veoma važno da su zaposlenici upućeni u ono što se događa te da znaju što će se dogoditi i kako se najlakše i najbrže prilagoditi promjenama. Prema Višić (2018.) utjecaj preuzimanja se očituje u promjenama u moralu zaposlenika, sigurnosti zaposlenja, motivaciji i lojalnosti. Često preuzimanja rezultiraju i otpuštanjima radnika, no postoje i alternative u otpuštanju radnika kao što su dobrovoljni odlazak u mirovinu, privremeno smanjivanje plaće, privremeno skraćivanje radnog vremena te dozvoljavanje obavljanja drugog posla.

U Republici Hrvatskoj su provedena istraživanja o utjecaju preuzimanja na uspješnost poslovanja poduzeća, međutim nisu pronađena slična istraživanja o utjecaju kojeg preuzimanje ima na zaposlenike.

## 1.2. Predmet istraživanja

U ovom radu biti će istražen utjecaj preuzimanja poduzeća na zaposlenike u poduzeću sa sjedištem na području Republike Hrvatske. Međutim, zbog zaštite podataka, a u dogovoru s odnosnim poduzećem, neće se navoditi njegov naziv niti djelatnost kojoj pripada. Provest će se anketno istraživanje među zaposlenicima poduzeća koje je preuzeto, iz razloga što se nije moglo doći do ostalih zaposlenika zbog njihove politike otkrivanja internih informacija. Anketa kojom će se ispitati utjecaj preuzimanja na zaposlenike prilikom promatranog procesa provest će se pismenim putem u organizaciji kadrovske službe promatranog poduzeća.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju problema i predmeta istraživanja formirane su sljedeće hipoteze:

*H<sub>1</sub>: Postoji značajan utjecaj procesa preuzimanja na zaposlenike poduzeća.*

Ovom hipotezom želi se potvrditi ili opovrgnuti tvrdnja da proces preuzimanja poduzeća ima utjecaj na zaposlenike. Tijekom tog procesa zaposlenici mogu imati nedoumice, osjećati strah od promjena i biti zbunjeni. Može doći do povećanog obujma posla i kompleksnosti zaduženja, promjene radnog vremena te visine plaće i ostalih naknada, zatim promjene u planiranju godišnjeg odmora, a mogu se i narušiti međuljudski te poslovni odnosi. Nadalje, neki zaposlenici mogu dobiti priliku za napredovanje i dodatno usavršavanje. Vezano uz lokaciju obavljanja posla, nova lokacija uslijed preuzimanja poduzeća može biti značajno udaljena od mjesta stanovanja, što kod nekih zaposlenika može predstavljati problem. Također, uvjeti u kojima se radi su veoma bitni za kvalitetno i predano obavljanje posla. Pojedine stavke koje predstavljaju promjene koje se mogu dogoditi, a koje su prethodno nabrojane istražiti će se u okviru ove hipoteze kao podhipoteze da bi se dobio jasniji uvid u utjecaj procesa preuzimanja na zaposlenike.

*H<sub>2</sub>: Hijerarhijska razina radnog mjesta zaposlenika te njena promjena utječu na stav zaposlenika o provedenom procesu preuzimanja.*

Zaposlenik može biti na višoj razini rukovođenja, te prilikom preuzimanja može biti premješten na srednju ili pak nižu razinu. To može rezultirati nezadovoljstvom i padom motivacije i morala zaposlenika. Također, može se dogoditi situacija da osobi koja je s više razine postavljena na srednju bude nadređena osoba koja je prije samog procesa imala srednju razinu rukovođenja. Takve situacije mogu imati značajan utjecaj na zaposlenike što može

rezultirati znatno lošijim rezultatima prilikom obavljanja posla. Ujedno, zaposlenici mogu početi preispitivati prikladnost svog radnog mjesta i tražiti drugi posao uslijed čega mogu i proces preuzimanja smatrati negativnom promjenom. Nadalje, ovom hipotezom će se u okviru druge podhipoteze istražiti i povezanost hijerarhijske razine zaposlenika sa stavom o provedenom procesu preuzimanja. Drugim riječima, istražiti će se koji zaposlenici, s obzirom na njihovu hijerarhijsku razinu upravljanja, proces preuzimanja smatraju pozitivnom promjenom. Naime, ranija istraživanja pokazala su da su zaposlenici na višim hijerarhijskim razinama u većoj mjeri zadovoljni procesom preuzimanja nego što su to zaposlenici na nižim razinama hijerarhije.

*H<sub>3</sub>: Prikladno i pravovremeno obavještanje zaposlenika o procesu preuzimanja i promjenama ima značajan utjecaj na njihov stav o navedenom procesu.*

Ovom hipotezom nastojat će se dokazati da ukoliko se zaposlenici adekvatno i na vrijeme obavijeste da će doći do preuzimanja poduzeća to može imati značajan utjecaj na njih u smislu da proces preuzimanja promatraju s većom naklonošću. Ukoliko su upućeni u promjene koje će se dogoditi zaposlenici se mogu na vrijeme pripremiti i osjećati nižu razinu nelagode što je prirodna reakcija pojedinca na promjenu kako u svakodnevnom, tako i u poslovnom životu.

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Osnovna svrha i cilj istraživanja je istražiti kakav je i koliko je intenzivan utjecaj preuzimanja na zaposlenike tijekom preuzimanja promatranog poduzeća u Republici Hrvatskoj. Nastojat će se utvrditi kakav je stav zaposlenika o navedenom preuzimanju tj. istražiti će se smatraju li ovaj proces pozitivnom poslovnom promjenom. Nadalje, analizirati će se razina zadovoljstva zaposlenika pojedinim segmentima radnog mjesta te njihov stav o svom daljnjem zaposlenju u istom poduzeću. Dobiveni rezultati će biti primjereno analitički i grafički prikazani. Drugim riječima, cilj rada je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Jesu li su zaposlenici preuzetog poduzeća bili adekvatno i pravovremeno obaviješteni o procesu preuzimanja i promjenama koje su se dogodile?
- Kakav je generalan stav zaposlenika o prevedenom preuzimanju?
- Koliko su zaposlenici zadovoljni svojim radnim mjestom, promatrano zasebno po različitim segmentima te kategorije?

- Kakav je i koliko snažan utjecaj preuzimanja na različite aspekte radnog mjesta zaposlenika promatranog poduzeća?
- Planiraju li zaposlenici u tekućoj i narednoj godini mijenjati poslodavca i koji su glavni razlozi za donošenje te odluke?
- Postoji li utjecaj hijerarhijske razine upravljanja zaposlenika na stav o provedenom preuzimanju?

### **1.5. Metode istraživanja**

Diplomski rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela, stoga će se koristiti različiti pristupi.

U teorijskom dijelu rada koristit će se znanstvena i stručna djela objavljena u znanstvenim i stručnim knjigama i časopisima. Ujedno, teorijski prikaz obrađene materije biti će nadopunjen saznanjima iz različitih leksikona i izvora s interneta.

Metode istraživanja koje će se koristiti u teorijskom dijelu rada su sljedeće:

- metoda analize i sinteze kojima se stječe jasnija predodžba o predmetu proučavanja te donose općenitije tvrdnje
- metoda komparacije za usporedbu
- metoda indukcije i dedukcije za donošenje zaključaka
- metoda deskripcije u svrhu opisivanja znanstvenih činjenica.

Prilikom izrade empirijskog dijela koristit će se metodološki postupci koji uključuju:

- metodu prikupljanja podataka - prikupit će se primarni podaci putem anketiranja zaposlenika poduzeća
- metodu obrade podataka - s ciljem spoznavanja općih zakonitosti s tim da će se obrada podataka vršiti odgovarajućim statističkim metodama
- metodu tabličnog i grafičkog prikazivanja dobivenih rezultata.

### **1.6. Doprinos istraživanja**

Rezultati ovog istraživanja proširit će spoznaje o utjecaju preuzimanja na zaposlenike, posebice ako se promatraju poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na oskudnost sličnih istraživanja. Ujedno, ovo istraživanje može poslužiti kao smjernica pri upravljanju ljudskim



resursima svim poduzećima koja namjeravaju ući u proces preuzimanja, ali i poduzećima koja su već prošla taj proces. Naime, spoznaje dobivene ovim istraživanjem mogu doprinijeti rješavanju eventualnih postojećih i budućih problema u segmentu upravljanja ljudskim resursima, a posljedično i u poslovanju cijelog poduzeća. Naposljetku, imajući na umu utjecaj motivacije i stava zaposlenika na poslovanje poduzeća, ovdje dobiveni rezultati imaju velik značaj i za ovdje promatrano poduzeće koje provodi navedeni proces preuzimanja.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad se sastoji od pet poglavlja.

U prvom poglavlju definirat će se problem i predmet istraživanja. Nakon toga postaviti će se istraživačke hipoteze, koje će se istraživanjem prihvatiti ili odbaciti. Odrediti će se ciljevi, metode istraživanja, doprinos istraživanja te struktura diplomskog rada.

U drugom poglavlju objasniti će se što je to proces preuzimanja koje su vrste i mogući razlozi zbog kojih se poduzeća uključuju u takav proces. Isto tako, biti će pojašnjen utjecaj koji preuzimanje ima na poslovanje poduzeća, te prikazani trendovi M&A u svijetu, Europi i RH.

U trećem poglavlju pojasniti će se utjecaj koji preuzimanje poduzeća može imati na zaposlenike, uključujući upravljanje ljudskim potencijalima, zadovoljstvo i motivaciju materijalnim i nematerijalnim faktorima, psihološke učinke i kulturološke razlike. Biti će navedene i alternative otpuštanju zaposlenika.

Četvrto poglavlje predstaviti će empirijski dio rada u kojem će se prikupljeni podaci opisati i analizirati. Istraživanjem će se testirati postavljene istraživačke hipoteze te će se analizom dobivenih rezultata donijeti zaključci o utjecaju preuzimanja na zaposlenike promatranog poduzeća.

U petom poglavlju iznijeti će se glavni zaključci istraživanja proizašli iz teorijskog i empirijskog djela istraživanja.

## 2. PROCES PREUZIMANJA

U ovom poglavlju će biti definiran pojam preuzimanja te objašnjene vrste procesa preuzimanja. Zatim će biti prikazan utjecaj kojeg stvara na poslovanje poduzeća i razlozi zbog kojih se poduzeće odlučuje na proces preuzimanja te trendovi M&A u svijetu, Europi i RH.

### 2.1. Definiranje pojma preuzimanja

Bahtijarević – Šiber i Sikavica (2002.) definiraju preuzimanje poduzeća (eng. takeover) kao svako podređivanje nekog poduzeća drugom poduzeću, odnosno stanje u kojem jedno poduzeće preuzima kontrolu nad drugim poduzećem. To je opći naziv za svako prebacivanje kontrolnog paketa dionica nekog poduzeća, s jedne grupe dioničara na drugu. Preuzimanje poduzeća jedan je od načina stjecanja poduzeća, odnosno promjene vlasništva nad poduzećem.

Prema Erić i Stošić (2013.) eng. mergers and acquisition (u nastavku M&A) predstavljaju poslovne operacije kombiniranja dva ili više poslovnih subjekata zbog ostvarivanja niza strategijskih ili financijskih ciljeva. Menadžeri često za poslovnu kombinaciju u kojoj se dvije kompanije povezuju tako što jedna preuzima drugu koriste pojmove udruživanje, spajanje, fuzija, integracija i sl. Vrebac (2005.) iznosi kako se u poslovnom svijetu engleski termini za preuzimanje kontrole nad poduzećem -eng. takeover i eng. acquisition često koriste kao sinonimi, iako postoji blaga razlika između njih, a koja se ogleda u tome što se termin eng. takeover koristi kako bi se označilo neprijateljsko preuzimanje, dok se termin eng. acquisition više koristi za preuzimanja koja imaju prijateljski karakter.

Višić (2018.) prema hrvatskom zakonodavnom okviru i autorima Tichyju i Rončeviću navodi da je preuzimanje poduzeća oblik eksternog rasta u kojem dolazi do promjena u vlasničkoj strukturi uključenih strana. Na kraju preuzimanja moguće su tri kombinacije:

- a)  $A+B=C$  u kojoj spajanjem dvaju poduzeća nastaje novo poduzeće
- b)  $A+B=A'$  ili  $A+B=B'$  pripajanjem jednog poduzeća drugom poduzeće koje je pripojeno gubi pravnu osobnost
- c)  $A+B=A'+B'$  preuzimanje kod kojeg u oba poduzeća dolazi do promjena u vlasničkoj strukturi te oba nastavljaju s poslovanjem.

Po uzoru na navedene autore Višić (2012.) objašnjava spajanje (eng. merger) kao oblik rasta poduzeća u kojem od dva ili više poduzeća nastaje jedno novo poduzeće dok se stari brišu iz

registra. Jednostavnije prikazano kao:  $A + B = C$ . Kupuju se sve dionice ciljnog poduzeća na način da se ponuda daje izravno upravi poduzeća koje se kupuje.

Pripajanje ili akvizicija (eng. acquisition) je oblik u kojem se jedno poduzeće pripaja drugom po obrascu  $A + B = A$ . Nakon pripajanja, poduzeće koje je pripojeno gubi pravnu osobnost dok je preuzimatelj ne gubi. Međutim, kod pripajanja ne mora doći do kupovine cjelokupne imovine ili vlasničke glavnice ciljnog poduzeća, U slučaju kupnje cjelokupne glavnice poduzeća dolazi do fuzije.

Preuzimanje poduzeća (eng. takeover) je opći pojam koji predstavlja promjenu vlasničke strukture, podređivanje jednog dijela ili cijelog poduzeća drugom poduzeću, pojedincu ili grupi investitora. Preuzimanje ne mora nužno značiti i spajanje poslovanja uključenih poduzeća. Poduzeće A i poduzeće B mogu, ali i ne moraju ostati upisani u registar kao samostalni pravni subjekti unatoč promjeni vlasničke strukture.

Vrebac (2015.) u svom radu navodi kako je jedna od osobnosti „nove ekonomije“ učestalo pojavljivanje ne samo novih proizvoda i tehnologije, nego i novih tržišta, brojnih inovacija i načina ostvarivanja i poslovanja poduzeća. Stoga se pored spajanja koje se temelji na partnerstvu, često prakticiraju i preuzimanja. Hoće li se neka transakcija (ako je u pitanju kupovina jednog poduzeća od strane drugog) proglasiti kao spajanje ili preuzimanje uglavnom ovisi o tome kako transakciju percipiraju uprava, zaposlenici i dioničari (vlasnici) ciljnog poduzeća. Razlika između spajanja i preuzimanja sve se više gubi, osobito u pogledu konačnog ekonomskog, tržišnog i financijskog učinka.

Prema Schnitzeru Višić (2012.) navodi da će se kupovina poduzeća nazivati spajanjem kada se vodstvo poduzeća složi da je u interesu oba poduzeća njihovo vlasničko udruživanje u jedno poduzeće. No, ako se radi o neprijateljskoj transakciji, tj. kada poduzeće ne želi biti kupljeno tada se na takvu promjenu vlasničke strukture uvijek gleda kao na pripajanje, akviziciju. Zapravo, definiranje naziva obavljene kupovine poduzeća spajanjem ili pripajanjem može ovisiti i o tome je li obavljena kupovina prijateljska ili neprijateljska.

## **2.2. Vrste procesa preuzimanja**

Preuzimanje je vid eksternog rasta poduzeća, a promatrajući smjer rasta poduzeća, Erić i Stošić (2013.) navode i objašnjavaju tri vrste procesa preuzimanja: horizontalno, vertikalno i konglomeratsko preuzimanje.

Horizontalni M&A predstavljaju oblik povezivanja poduzeća koja obavljaju istu aktivnost i pripadaju jednoj gospodarskoj grani. Smatra se da predstavljaju poslovnu kombinaciju dva ili više poslovnih entiteta, koja su direktni konkurenti te daju tri izvora za kreiranje vrijednosti:

„1. Kroz povećanje prihoda – veća kompanija posjeduje veću tržišnu moć, obujam proizvodnje, bolju prodajnu mrežu, efikasnije koristi resurse i ostvaruje niz drugih prednosti putem kojih generira dodatne prihode.

2. Smanjivanje troškova – kroz ostvarivanje efekata ekonomije obujma, smanjivanje stupnja neiskorištenih kapaciteta, efekte ekonomije učenja i sl.

3. Stvaranje novih razvojnih mogućnosti, kao što su otvaranje novih tržišta, razvoj novih proizvoda, usavršavanje kvalitete, istraživanje i razvoj, itd.“

Navode kako je jedna od osnovnih prednosti koju donosi horizontalni M&A ostvarivanje efekata ekonomije obujma, čime se smanjuju ukupni troškovi po jedinici, što je osnova i za snižavanje cijena. Dolazi i do geografskog povezivanja i ekspanzije, ostvarivanja sinergije u administraciji, upravljanju i marketingu, te tehnološkom napredovanju.

Vertikalni M&A podrazumijevaju povezivanje poduzeća koja pripadaju različitim fazama istog tehnološkog ciklusa te postoje dva smjera u kojima se može realizirati ovo preuzimanje: unazad i unaprijed.

Vertikalni M&A unazad znači da se poduzeće povezuje sa dobavljačima sirovina, materijala, energije, dijelova, drugim riječima, poduzećima koja obuhvaćaju niže faze proizvodnje i prerade. Vertikalna integracija unaprijed znači da se poduzeće povezuje sa subjektima koji obuhvaćaju više faze prerade ili prodaje određenog proizvoda. Smjer realizacije ove strategije M&A u velikoj mjeri ovisi o karakteru poduzeća, u smislu njegove snage. Tako, vertikalne M&A unazad će vršiti poduzeća koja su jaka u području proizvodnje i obrnuto, dok vertikalne M&A unaprijed mogu obavljati poduzeća koja su jaka u području prometa i finalne prerade.

Konglomeratski M&A kombinira dva ili više poduzeća koja proizvode i vrše usluge koje pripadaju potpuno različitim privrednim granama. U pogledu odnosa moguće je razlikovati dva tipa konglomeratskih M&A – povezane i nepovezane. Kod povezanih konglomerata postoji određena veza sa osnovnom djelatnošću, pa se M&A javljaju kao nastavak horizontalne ili vertikalne diversifikacije. U tom smislu se pravi razlika između konglomeratskih M&A usmjerenih prema proizvodnoj ekspanziji (gdje dolazi do širenja

proizvodnih linija) i konglomeratskih M&A fokusiranih prema geografskoj ekspanziji tržišta, koji se odnose na geografsko širenje poslovanja. Kod nepovezanih konglomeratskih M&A između poduzeća koja se integriraju nema puno dodirnih točaka u pogledu proizvodnih ili tehničko-tehnoloških čimbenika. Oni se ponekad nazivaju i čistim konglomeratskim M&A, iz razloga što uključena poduzeća ne pripadaju istim djelatnostima.

Motivi poduzeća koja se odlučuju za konglomeratski M&A su potpuno drugačiji od motiva poduzeća kod vertikalnog ili horizontalnog. Smatra se da ova strategija rasta pomaže poduzeću da izbjegne nestabilnost prodaje i profita, nepovoljne razvojne perspektive i negativne utjecaje konkurenata te tehnološko zastarijevanje. Međutim, kao najvažnijim motivom izdvaja se jačanje tržišne i financijske snage, a financijski motivi često prevagnu strategijske.

Poduzeća koje odluče slijediti strategiju rasta i restrukturiranja kroz konglomeratske M&A prema Erić i Stošić (2013.) moraju imati na umu tri bitne karakteristike konglomerata:

„a) Nužno je kontrolirati razne privredne grane koje zahtijevaju različite upravljačke vještine u pojedinim poslovnim funkcijama: istraživanju i razvoju, marketingu, proizvodnji, inženjeringu, itd.

b) Konglomeratska diversifikacija se ostvaruje isključivo preko M&A kao strategija eksternog rasta, a izuzetno rijetko putem internog rasta.

c) Konglomerati sami po sebi vode smanjivanju ukupne efikasnosti i efektivnosti.“

### **2.3. Razlozi za uključivanje poduzeća u proces preuzimanja**

Erić i Stošić (2013.) ciljeve i motive za preuzimanje svrstavaju u dvije kategorije:

- strategijske
- financijske.

U strategijske ciljeve spadaju:

- Rast – ukoliko se postavi sam sebi kao cilj dovodi do neuspjeha u dugom roku iz razloga što prelazi dostupne resurse. Ključno je da ga se shvati kao sredstvo za ostvarenje drugih ciljeva i rješavanje problema kao što su nabava opreme, repromaterijala, energije i sirovina. Rast s druge strane može donijeti probleme kod

određivanja optimalne veličine poduzeća ili njegovih kapaciteta, ali može dovesti i do otvaranja novih kanala distribucije i novih rezultata istraživanja.

- Ulazak na nova tržišta – podrazumijeva geografsko širenje, ulazak na pojedine segmente i/ili lokacije. Smatra se bitnim ciljem procesa preuzimanja posebice u slučaju postojanja visokih ulaznih barijera ili sporo rastućih tržišta. Ulazak na takva tržišta zahtjeva velika ulaganja i spremnost na moguće gubitke u kratkom roku. Međutim, rast kroz M&A može donijeti velike koristi za poduzeće.
- Restrukturiranje lanca vrijednosti kroz povezivanje sa poduzećima koja su „nedostajuća karika” u postojećem poslovanju gdje M&A omogućava realizaciju pojedinih pravaca rasta, ostvarenje zadane strategije poduzeća ili dovodi do jačanja konkurentskih prednosti.
- Kupnja konkurenta s namjerom dolaska do njihovih novih proizvoda i rezultata istraživačko razvojne aktivnosti, zatim ograničenje rasta i kontrole, ili uklanjanje nekih od njih.
- Reagiranje na pritisak konkurencije – na način da se snize troškovi i cijena, poveća efikasnost i da se ostvare efekti različitih ekonomija kao što su obujma, širine, tehničko - tehnološke, znanja.
- Povećanje operativne efikasnosti – smatra se jednim od najčešćih ciljeva rasta putem M&A. Postiže se kroz efekte različitih ekonomija, ostvarivanje sinergije marketinga, financija ili istraživanja i razvoja, zatim kroz prodaju, uštede i smanjenje troškova te cjelokupno poslovanje poduzeća.
- Dolazak do značajnih ljudi koji posjeduju potrebna znanja i vještine, kao i dolazak do ključnih potrošača, poslovnih modela, kontakata, odnosa, utjecaja i dr.

U financijske motive spadaju:

- „Povećanje prihoda od prodaje – jedan od najvažnijih faktora koji doprinosi profitabilnosti poduzeća.
- Profitne marže i profit (dobit) – koji je povezan ne samo sa ostvarenim prihodima, već i kretanjem rashoda i troškova.
- Smanjivanje troškova i cijena – na ovaj način se ojačava konkurentska prednost i stvara mogućnost za povećanje obujma proizvodnje i prodaje.
- Povećanje kapaciteta duga – što je povezano sa stupnjem zaduženosti ciljanog poduzeća.

- Smanjivanje različitih vrsta financijskih rizika – postiže se kroz diversifikaciju i jačanje financijske snage nove veće kompanije.
- Smanjivanje kamatne stope i time ukupnih troškova kapitala. Putem M&A poduzeće postaje veće i atraktivnije za kreditore i druge investitore, čime se mogu omogućiti jeftiniji izvori financiranja, niži troškovi kapitala, što sve doprinosi kreiranju i povećanju vrijednosti.“

#### **2.4. Utjecaj preuzimanja na poslovanje poduzeća**

Učinci koje preuzimanje može imati na poduzeće mogu biti financijski, proizvodni odnosno mogu utjecati na način na koji se obavlja proces proizvodnje, tržišni koji se odnose na ono što se proizvodi i nudi na kojem tržištu, organizacijski koji podrazumijevaju način na koji je poduzeće organizirano, ili se pak mogu odnositi na zaposlenike i upravo ovi učinci će biti detaljnije objašnjeni u radu. Je li neko preuzimanje uspješno provedeno ovisi s koje strane promatramo, gledamo li sa strane onih koji kupuju ili onih koji su kupljeni. Ovisno o tome se definira pojam ciljnog poduzeća koji obuhvaća ono poduzeće koje se planira kupiti. Nadalje, bitno je i koje pokazatelje, tj. njihove vrijednosti ćemo koristiti prilikom vrednovanje odluke o (ne) uspješnosti provedenog procesa vrednovanja.

Zbog različitog pristupa istraživača procesima preuzimanja Višić (2012.) ističe kako se često znanstvene studije međusobno jako razlikuju prema podacima koje analiziraju te vremenskom intervalu koji obuhvaćaju, stoga, prema Larssonu i Finkelsteinu, navodi moguća teorijska stajališta:

- stajalište strategijskog menadžmenta – fokus je na motivima provođenja različitih tipova preuzimanja i njihovih učinaka na preformanse, a proces preuzimanja gledaju kao metodu diverzifikacije;
- stajalište istraživača s područja opće ekonomije – ekonomiju obujma i tržišnu moć smatraju motivima za proces preuzimanja, a istraživanje preformansi se uglavnom provodi putem računovodstvenih mjera;
- stajalište financijskih stručnjaka – pokazatelji tržišta dionica su temeljni pokazatelji preformansi poduzeća;
- stajalište istraživača organizacije poduzeća – naglašava se sraz različitih kultura fokusirajući se na integracijski proces nakon preuzimanja;

- stajalište menadžmenta ljudskih resursa – fokus je na važnosti učinkovitog komuniciranja u poduzeću, psihološkim efektima te utjecaju preuzimanja na karijere zaposlenika.

Nadalje, Višić (2012.) navodi podjelu prema Gugleru koji se također bavio istraživanjem učinaka preuzimanja na poslovanje poduzeća, a koji ih je podijelio u dvije skupine: „a) računovodstvene studije te b) studije događaja, a s obzirom na njihov obuhvat na: a) istraživanja na razini industrije te b) istraživanja na razini pojedinog slučaja.“

Pet aspekata koje Višić (2012.) navodi prema Druckeru a koje bi poduzeće trebalo analizirati te primijeniti prilikom upuštanja u proces preuzimanja. Kao prvo potrebno je analizirati planirane aktivnosti s kupljenim poduzećem, jer preuzimanje je proces koji zahtjeva dugoročan i detaljan plan, a ne trenutne aktivnosti. Kao drugo, zajednička jezgra poduzeća koja znači da zajednički financijski ciljevi nisu dovoljni već da je potrebno da poduzeća imaju dio zajedničkih poslovnih procesa iz kojih bi se razvila kultura. Zatim tu je i osjetljivost prema kupljenom poduzeću jer osoblje poduzeća koje je kupilo drugo poduzeće trebalo bi poslovati uvažavajući stečeno tržište, kupce i dobavljače. Važnost sposobnog i odanog menadžmenta naglašava da je važno voditi računa o ljudskim resursima te njihovim odlukama o određenom radnom mjestu. U obzir treba uzeti i mogućnost osobnog napretka jer zaposlenici obaju poduzeća trebaju imati priliku za napredak.

## **2.5. Trendovi u procesu M&A u svijetu, Europi i RH**

Cartwright i Schoenberg (2006.) u svom istraživanju navode kako je spajanje i preuzimanje vrlo popularan oblik korporativnog razvoja. Npr. u 2004. godini na globalnoj razini je dovršeno 30 000 preuzimanja što je prema izračunima navedenih autora jednako jednoj transakciji na svakih 18 minuta. Nadalje, IMAA institut objavio je podatke o M&A transakcijama, prema kojima je od 2000. godine u svijetu objavljeno više od 790 000 transakcija u području M&A s poznatom vrijednošću od preko 57 tisuća bilijuna USD. Promatrajući 2018. godinu, broj poslova smanjen je za 8% na oko 49.000 transakcija, dok je njihova vrijednost porasla za 4% na 3,8 milijardi USD. Najveće M&A transakcije širom svijeta su ujedno i najnovije transakcije koje su ušle u 10 najboljih svjetskih transakcija od kojih je jedna preuzimanje Walt Disneyja od strane 21 Century Fox-a u vrijednosti od 84 milijarde USD, a svih pet najvećih preuzimanja u svijetu prikazano je u Tablici 1.

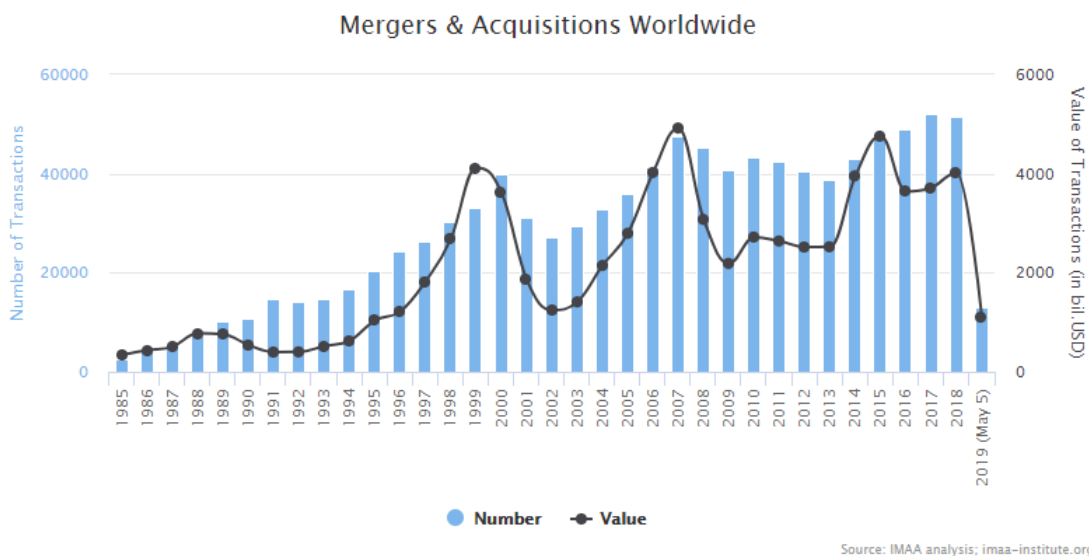


**Tablica 1: Pet najvećih preuzimanja u svijetu**

Godina Preuzimanja	Ime preuzimatelja	Ime preuzetog poduzeća	Iznos vrijednosti transakcije (u €)
2007.	Shareholders (Spin out)	Philip Morris Intl Inc	68.1
2015.	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	92.3
2016.	AT&T Inc	Time Warner Inc	72.9
2017.	Wald Disney Co	21st Century Fox Inc	72.5
2019.	Bristol-Myers Squibb Co	Celgene Corp	69.7

Izvor: IMAA institut, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Broj obavljenih preuzimanja i njihove ukupne vrijednosti na globalnoj razini variraju tijekom godina. Promatrajući od 1985. kada je broj obavljenih transakcija iznosio 2 395, a vrijednost je bila 313,59 milijardi USD koji su rasli do 1988. kada dolazi do pada. Zatim 1992. godine dolazi ponovno do rasta i iznos transakcija raste na 6 572, s vrijednošću od 202,48 milijardi USD koja je manja nego 1985. Rast je trajao do 2000. godine te se sljedećih godina situacija mijenjala iz naglog rasta u nagli pad, i obratno. Kretanja M&A na globalnoj razini prikazuje grafikon 1.



**Grafikon 1: Grafički prikaz M&A u svijetu**

Izvor: IMAA institut, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Kao čest razlog spajanja i preuzimanja Rupčić (2013.) prema Bebiću navodi ostvarenje sinergije troškova što koja se smatra strateškim razlogom spajanja. Upravo taj razlog je bio posebno aktualan za vrijeme globalne financijske krize koja je 1998. godine dosegla i SAD

kada su se američki proizvodi na tržištima jugoistočne Azije slabo prodavali, a pad prihoda je doveo do rezanja troškova. Izlaz iz takve situacije su pronašli u M&A-u i otpuštanju viška radne snage. Kao primjer izdvaja se Exxon i Mobil koji su problem bezuspješnog smanjivanja troškova zbog stalnog pada cijene nafte riješili spajanjem vrijednim 78 mlrd. USD.

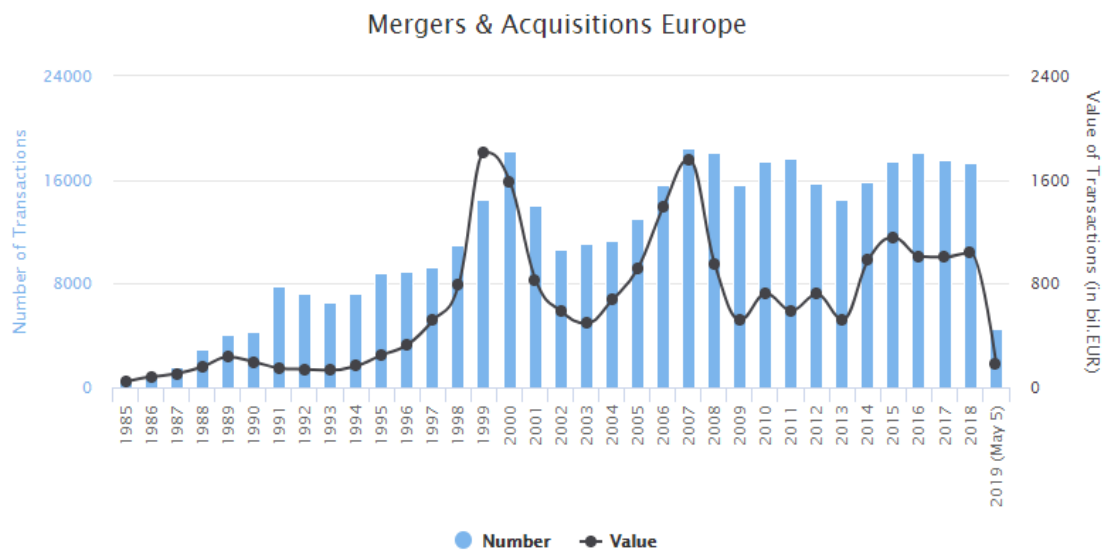
Rupčić (2013.) prema Heilbroneru i Galbraithu ističe kako se trendovi u svjetskom biznisu mijenjaju te dolazi do pada u malom poduzetništvu i samozapošljavanju u korist giganata. Nadalje, promatrajući europsko tržišta Rupčić (2013.) kao razloge povećanja spajanja i preuzimanja u Europi pripisuje posljedicama rata u Iraku, nesigurnosti SAD-a i rastućoj potrebi za konsolidacijom u Europi. Međutim, Europu ne potresaju skandali kao što su u Americi bili oko propasti Enrona i WorldComa. Iako je broj spajanja i preuzimanja u Europi porastao, europska poduzeća smatraju kako su preuzimanja i spajanja anglosaksonski koncept rada koji u kontinentalnoj Europi još nije potpuno prihvaćen, a usporavanje gospodarstava otežalo je poslovanja mnogih poduzeća koja se moraju restrukturirati da bi opstala na tržištu. U nastavku je prikazano pet najvećih spajanja u Europi.

**Tablica 2: Pet najvećih spajanja u Europi**

Godina preuzimanja	Ime preuzimatelja	Ime preuzetog poduzeća	Iznos vrijednosti transakcije (u €)
1999.	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	204.79
2007.	Spin Off	Philip Morris Intl Inc	68.08
2015.	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	91.93
2007.	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	71.3
2000.	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham PLC	74.9

Izvor: IMAA institut, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Promatrajući M&A na području Europe u razdoblju između 1985. i 2018. godine vidljiva je vrlo niska razina transakcija sve do 1995 kada dolazi do rasta. 1999. godine je ostvarena razina broja transakcija u iznosu od 14 434 s vrijednošću od 1 813,12 milijardi eura. Zatim dolazi do pada i ponovnog rasta 2007. godine s razinom broja transakcija od 18 441 i vrijednošću 1 759,77 milijardi eura. Kroz daljnje godine iznosi i vrijednosti M&A variraju, što je prikazano na grafikonu 2.



## Grafikon 2: Grafički prikaz M&A u Europi

Izvor: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Promatrajući hrvatsko tržište, Pervan, Višić i Barnjak (2015.) ističu kako hrvatske tvrtke pripadaju tržištu koje postaje sve zanimljivije za investitore s obzirom da je Hrvatska postala članica EU te njezin geografski položaj pruža brojne mogućnosti za gospodarske suradnje sa susjednim zemljama. Povoljan geografski položaj karakteriziraju cestovni, željeznički, vodni i zračni promet kao i bogati vodeni i drveni resursi koji nude brojne mogućnosti ulaganja. Stoga je opravdano očekivati daljnje povećanje broja i vrijednosti preuzimanja hrvatskih tvrtki.

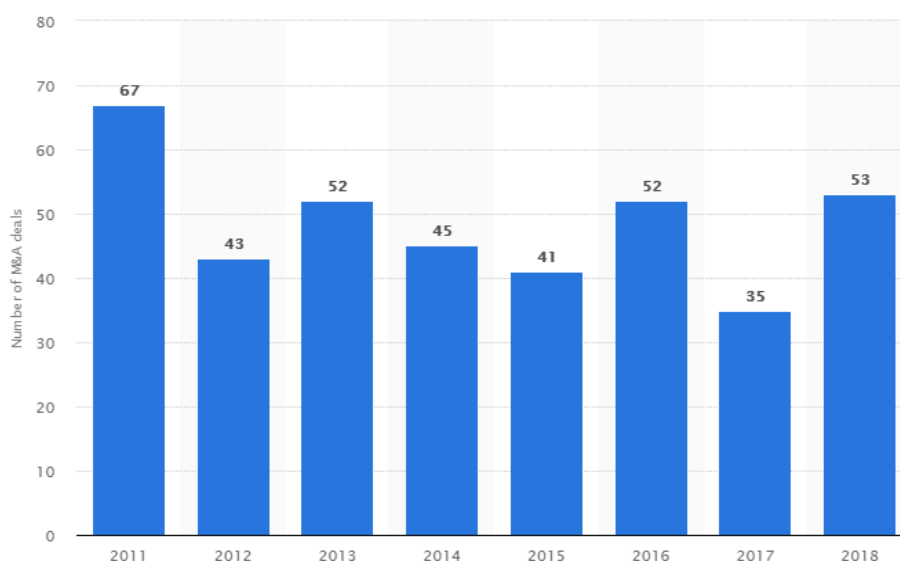
Hrvatski portal Novac.hr, prema izvještaju Think Thanka Emerging Europe, iznosi da su u RH u 2018. godini odrađena 53 spajanja i preuzimanja u vrijednosti od 560 milijuna eura (370 milijuna eura bilo je u 2017.), od čega na 10 najvećih otpada 528,1 milijun eura. Kao najveću akviziciju navode Adris grupu, koja je za 222,8 milijuna eura postala vlasnik 93,9 % udjela u najvećoj zagrebačkoj hotelijerskoj tvrtki, HUP-u Zagreb. Zatim ju slijedi akvizicija dvaju City Centera One u Zagrebu East i West, koje je preuzeo južnoafrički nekretninski fond Hyprop Investments. Hrvatski portal Novac.hr nadalje navodi kako su istraživanja pokazala da je u Hrvatskoj najveći broj poslova sklopljen u sektoru nekretnina i to njih dvanaest, a najmanje u sektoru hrane i pića, samo dva.

**Tablica 3: Pet najvećih preuzimanja u RH u 2018.**

Ciljano poduzeće	Poduzeće preuzimatelj	Iznos (u milijunima €)
HUP Zagreb	Adris Grupa	222,8
City Center One	HyropInvestments	129,1
Petrokemija	Fond NEK, Ina, Janaf, Plinacro, PPD	60,8
Jadran	PBZ Co, Erste Plavi	26,7
Rimac automobili	Porsche Automobil Holding	18,7

Izvor: <https://novac.jutarnji.hr/makro-mikro/na-deset-najvecih-transakcija-u-hrvatskoj-tijekom-2018-utroseno-je-5281-milijuna-eura/8383652/>

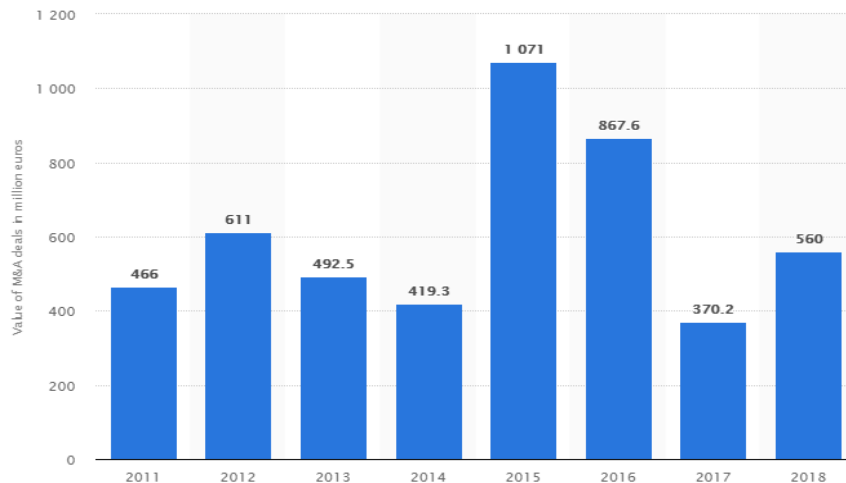
Grafikon 3 pokazuje ukupni obujam poslova M&A u Hrvatskoj od 2011. do 2018. godine. Hrvatsko M&A tržište u 2018. bilo je manje aktivno nego u 2011. godini. U 2018. godini dovršeno je 53 transakcija, a u 2011. 67, te je u periodu između tih godina varirao, ali nije prelazio broj transakcija postignutih 2011. godine.



**Grafikon 3: Prikaz broja transakcija M&A-a u RH između 2011. – 2018.**

Izvor: IMMA institut, <https://www.statista.com/statistics/412382/m-and-a-croatia-number-of-deals/>

Grafikon 4 nam prikazuje statistički prikaz ukupne vrijednosti transakcija M&A u Hrvatskoj od 2011. do 2018. godine. U 2016. godini na hrvatskom tržištu se trgovalo sa 867,6 milijuna eura, što je za oko 400 milijuna eura više nego u 2011. godini, kada je iznos transakcija iznosio 466 milijuna eura. U 2018. godini iznos transakcija je iznosio 560 milijuna eura.



Grafikon 4: Prikaz vrijednosti M&A u RH između 2011. – 2018. (u milijunima eura)

Izvor: <https://www.statista.com/statistics/412386/croatia-aggregate-value-of-deals/>

### 3. UTJECAJ PREUZIMANJA PODUZEĆA NA ZAPOSLENIKE

U ovom poglavlju će biti objašnjeno upravljanje ljudskim resursima, zadovoljstvo i motivacija zaposlenih materijalnim i nematerijalnim faktorima. Zatim različiti aspekti utjecaja preuzimanja na zaposlenike koji će obuhvaćati psihološke učinke utjecaja preuzimanja na zaposlenike, implikacije kulturoloških razlika i komunikacije među zaposlenicima na proces preuzimanja te alternative otpuštanju zaposlenika.

#### 3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Jambrek i Penić (2008.) ljudske potencijale definiraju kao ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija, dok ljudskim akcijama upravljaju njihova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja. Misao i akcije pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva, a potrebe i ciljevi se neprestano mijenjaju. Iako se život pojedinaca značajno promijenio od njenog formiranja, Jambrek i Penić (2008.) navode Maslowljevu ljestvicu potreba koja je i dalje primjenjiva te daje aktualan uvid u sljedeće potrebe koje su čovjeku najvažnije:

- „1. zadovoljenje fizioloških potreba (kao što su glad i žeđ),
2. zadovoljenje potrebe za sigurnošću (na primjer da se netko brine za nas),
3. zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje) i

#### 4. zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom).“

Upravljanje ljudskim potencijalima Jambrek i Penić (2008.) ističu kao jedan od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou, a ciljevi upravljanja se izvode iz organizacijskih ciljeva koji moraju biti kompatibilni s njima. Zatim, kao ciljeve organizacije navode: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost i prilagodljivost dok se konkurentnost smatra krajnjim ciljem.

Učinkovitost je odnos uloženi resursa i ostvarenih rezultata, odnosno umijeće kojim se sa što manje resursa može ostvariti što veći rezultati, ili pak s dodatno angažiranim resursima značajno povećanje rezultata (Jambrek i Penić, 2008.). Pri tome su resursi novac, tehnologija i slično, dok se često zaposlenici kao najvažniji resurs zaboravljaju. Izostanak ulaganja u obrazovanje kako bi zaposlenici bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća događa se često, a menadžeri su ti koji bi trebali pronaći ono najbolje iz svakog pojedinog zaposlenika i to na najmanje stresan način. Sve više shvaćaju da je bit njihovog posla pronaći najbolje ljude koje je potrebno dobro motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način. Glavni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da, nakon pronalaženja pravih ljudi, učini ih sposobnima za zajednički i uspješan rad. Sposoban čovjek ne smije biti slab ni nesiguran, jer su to izvori nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj. U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije moraju voditi brigu o:

- „zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.“

Jambrek i Penić (2008.) ističu kako upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da nisu međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju pogled s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje aktivnosti. Nadalje, zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je individualnim pristupom nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji unoseći ih u organizaciju mogu

utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju pronaći načine na koje će prepoznati moguće probleme i potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika. Nadalje, menadžeri su dužni osigurati zapošljavanje kvalitetnog kadra, motivirati zaposlenike, potaknuti ih u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa u poduzeća. Dok se često krivo smatra da je rad s ljudima posao kadrovske politike, uloga menadžera u bavljenju ljudima, postaje sve značajnija iz razloga što se rad s materijalom, strojevima i svime ostalim u organizaciji može ostvariti samo s ljudima.

### **3.2. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenih materijalnim i nematerijalnim faktorima**

Uspješno poslovanje poduzeća, između ostalog, određeno je i zadovoljstvom i motivacijom njegovih zaposlenika (Vukajlović, Stamatović i Urošević, 2012.). Motivacija zaposlenika dovodi do poboljšanja efikasnosti i kreativnosti, poboljšanja kvalitete radnog života u organizaciji, jača konkurentske sposobnosti i uspješnost poduzeća, te da bi se motivacija povećala nužno je postaviti granice, osigurati mogućnost izbora, uskladiti poslovni i privatni život, definirati ciljeve. Isto tako, važno je razvijati se i učiti nove vještine, surađivati s drugima i pomagati u poslu. Dobro motivirani radnici znaju kako i što trebaju raditi da bi ostvarili definirane ciljeve na što efikasniji način, što je vrlo bitno za organizaciju, ali i za zaposlenika koji očekuje nagradu za uloženi rad i napor. Međutim, motivacijski čimbenici nisu univerzalni za sve radnike, te Vukajlović, Stamatović i Urošević (2012.) razlikuju četiri kategorije faktora koji utječu na individualnu motivaciju:

- individualne osobine,
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja,
- karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi,
- šira društvena okolina.

Zbog uloge koju čovjek ima u društvenim procesima i njihovom upravljanju, upravljanje i razvoj ljudskih resursa postali su sve značajniji, te je osnovni zadatak menadžera shvatiti složenost ljudske prirode (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Novac se često smatra najstarijim motivacijskim faktorom, međutim često nije jedini. U razvijenim zemljama se nalazi na niskoj razini motivacijske ljestvice jer se smatra da se on podrazumijeva, dok u siromašnim zemljama igra veliku ulogu. Novac je najuniverzalniji način motiviranja za rad, te privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću prema Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od tri dijela: plaće, nagrade i beneficije. Plaća je svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega, a sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti. Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. Međutim, prilikom osmišljavanja sustava stimulacija potrebna je velika pažnja jer bi orijentiranost isključivo na stalno povećanje rezultata vodila iscrpljivanju zaposlenika koja bi dovela do opadanja kvalitete proizvoda te do povećanja troškova što se svakako želi izbjeći.

Ljudi su spremni prodati svoje sposobnosti odnosno rad onome tko će ih moći najbolje platiti. Cijena prodaje rada nije jedini cilj, vrlo su važni status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Ujedno, politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose. Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) tako navode sljedeće značajke koje treba imati sistem plaćanja koji bi imao pozitivan učinak na efikasnost individualnog rada:

- „materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima,
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne kako bi stimulirale dobar rad.“



Vukajlović, Stamatović i Urošević (2012.) su došli do zaključka da mnoge organizacije nisu svjesne značaja koji priznanja i nagrade imaju za zaposlenike i njihovu motivaciju te da su zbog toga spremni da pruže svoj maksimum i ostvare postavljene ciljeve. Međutim, suvremeni poslovi stavljaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u središte svoje okupacije, jer jedino kvalitetan motivacijski sistem može povećati konkurentnost i prednost na tržištu.

Uz materijalne čimbenike poput novca i nematerijalni čimbenici imaju velik utjecaj na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih te kvaliteta radnog života ima sve veću važnost za zaposlenike. Kao nematerijalne čimbenike možemo izdvojiti kompleksnost zaduženja, radno vrijeme, planiranje godišnjih odmora, jasnoću uputa i pravila, mogućnosti napredovanja ili pak položaj radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća. Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) kvalitetu radnog života objašnjavaju kao proces kojim organizacija odgovara na potrebe zaposlenih i kojem je osnovni cilj unapređenje radnih uvjeta i veća organizacijska učinkovitost. Visoka kvaliteta radnog života bitna je za organizacije kako bi mogle privući nove i zadržati postojeće zaposlenike te istovremeno omogućava razvijanje fleksibilnih, lojalnih i motiviranih zaposlenika što vodi povećanju konkurentnosti poduzeća. Nezadovoljstvo koje se odnosi na kvalitetu radnog života je problem koji utječe na gotovo sve zaposlenike, bez obzira na položaj ili status. Zbog toga menadžeri nastoje smanjiti nezadovoljstvo na svim organizacijskim razinama što je veoma složeno jer je teško izolirati i identificirati sve faktore koji utječu na kvalitetu radnog života pojedinca. Nadalje, u razvijenim zemljama, zaposleni imaju mogućnost da promijene poduzeće ako su nezadovoljni i nisu u strahu od gubitka posla te zahtijevaju od menadžmenta bolje uvjete, dok u nerazvijenim nisu u mogućnosti promijeniti posao i zbog toga često ostaju u poduzeću iako nisu zadovoljni. Drugim riječima, poslodavac treba uzeti u obzir karakteristike svog poduzeća, tržišta na kojem posluje te crta osobnosti zaposlenika (Jambrek i Penić, 2008.) kako bi se razvio sustav koji će lučiti zadovoljavajuće poslovne rezultate kako za poslodavca tako i za zaposlenike.

### **3.3. Različiti aspekti utjecaja preuzimanja na zaposlenike**

U ovom poglavlju će detaljnije biti objašnjeni psihološki učinci utjecaja preuzimanja te implikacije kulturoloških razlika i komunikacije među zaposlenicima.

### 3.3.1. Psihološki učinci utjecaja preuzimanja na zaposlenike

Dvije glavne prepreke s kojima se suočavaju psihološka istraživanja prema Cartwright i Cooper (1990.) su: 1) nedostatak spoznaje da su preuzimanja esencijalna ljudska aktivnost i da psihologija ima legitiman interes i koristan doprinos, te 2) problemi složenosti i inherentne metodološke poteškoće koje su prisutne u istraživanjima.

Između pojedinca i njihove organizacije postoji svojevrsan psihološki ugovor, gdje svaka strana poznaje i ima određena objašnjenja o drugoj uključenoj strani (Cartwright i Cooper, 1990.). Na taj način se određuje motivacija i organizacijska predanost, a kada organizacija prestane postojati ili se iz temelja mijenja, taj ugovor je prekršen ili je postao nejasan i treba ga ponovno uspostaviti. Psihološki odgovor djelatnika na vijest da je njihova organizacija prestala s radom ili je spojena s drugom, često se poistovjećuje s osjećajem gubitka koji se doživi nakon smrti bliskog prijatelja ili rođaka. Snaga tog psihološkog odgovora zaposlenika ovisit će o brzini objavljivanja vijesti, dužini radnog odnosa zaposlenika i stupnju njihove privrženosti te predanosti bivšoj organizaciji. Prihvatanje promjena u vlasničkoj strukturi poduzeća može podrazumijevati usklađenost djelovanja zaposlenika prema novim pravilima i procedurama, ali ne nužno da je i obnovljena organizacijska predanost.

Jambrek i Penić (2008.) stresom nazivaju stanje u kojem se nalazi određena osoba zbog djelovanja različitih, najčešće štetnih utjecaja koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma. Iako se razlikuje fiziološki, sociološki i psihološki stres, oni pojašnjavaju psihološki koji je presudan za kvalitetno djelovanje i aktivnosti organizacije, a kojem su često izloženi zaposlenici. Psihološki stres, najčešće se definira „kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline te se smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih radnih i organizacijskih problema, kao i cijelog niza bolesti (kardio - vaskularnih, mentalnih i drugih)“ (Jambrek i Penić, 2008.). Posebno stresnim se smatra menadžerski posao, pa se uz to razvio termin “menadžerska bolest” koji nije vezan isključivo za menadžerski posao, nego je vezan uz mnoge poslove i radne situacije koje karakterizira: oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje organizacije, stalne promjene u tehnologiji, ukidanja radnih mjesta, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo.

Uslijed preuzimanja poduzeća zaposlenici se istovremeno suočavaju s osjećajem gubitka te se moraju nositi s neizvjesnim i velikim organizacijskim promjenama, koje su također često vrlo stresne. Javlja se zabrinutost zbog mnoštva pitanja nakon preuzimanja poduzeća, a koja često uključuju: sigurnost radnog mjesta, sustav nagrađivanja, gubitak identiteta i autonomije,

nedostatak informacija, izgleda za napredak u karijeri, nove radne odnose, nepoznato radno okruženje, dupliciranje radnih mjesta, premještanje u druge poslovne itd.

### 3.3.2. Implikacije kulturoloških razlika i komunikacije među zaposlenicima na proces preuzimanja

Preuzimanje poduzeća, uz probleme koji se vežu uz pojedino radno mjesto, često zaposlenicima uzrokuje i poteškoće u vidu prilagođavanja novoj ili promijenjenoj organizacijskoj kulturi<sup>1</sup>, što je također vrlo stresno. Ujedno, ovaj proces preuzimanja nerijetko izaziva poteškoće i u komunikaciji unutar poduzeća u vrijeme kada je potražnja za informacijama na najvišoj razini, a menadžerska otvorenost prema izdavanju istih na najnižoj. Time se stvara nejasna radna okolina te konflikti između zaposlenika i stres, što ima negativne implikacije na organizacijsku izvedbu i kvalitetu radnog života. Drugim riječima, uz sve promjene u radnom mjestu pojedinca, pri razmatranju utjecaja preuzimanja na poduzeće treba voditi računa i o kulturološkim razlikama među uključenim poduzećima i njihovim zaposlenicima te komunikacijskim procesima unutar poduzeća.

Stahl i Voigt (2008.) navode kako se aspekt sociokulturne integracije čini najrelevantnijim za ostvarenje sinergije, odnosno stvaranje pozitivnih stavova prema novoj organizaciji i nastanak osjećaja zajedničkog identiteta i povjerenja među članovima organizacije. Ljudi su privučeni onima čiji su stavovi i vrijednosti slični njihovim, a istraživanja o razvoju međuljudskog povjerenja pokazala su da zajedničke norme, ideologije i vrijednosti olakšavaju nastanak povjerenja te sprječavaju nastanak sukoba. Do narušavanja povjerenja i nastanka sukoba će doći kada se osobu ili grupu shvati kao one koji ne dijele iste ključne vrijednosti.

Stahl i Voigt (2008.) tvrde kako razlike u kulturi zaposlenika mogu stvoriti velike prepreke u postizanju koristi od preuzimanja, ali isto tako mogu dovesti do stvaranja vrijednosti i učenja. Rezultati njihove meta - analize 46 studija s kombiniranom veličinom uzorka od 10 710 M&A ukazuju na to da kulturne razlike utječu na socijalnu integraciju i realizaciju sinergije među zaposlenicima. Objašnjavanje uspjeha i neuspjeha M&A često je fokusirano na financijske i strategijske faktore, međutim došlo je do povećanja istraživanja organizacijskih i kadrovske implikacije. Razlog porasta broja istraživanja ovih aspekata procesa preuzimanja

---

<sup>1</sup>Vjeronja, osjećaj za misiju, ostale vrijednosti, norme, tradicija, način na koji se slavi pobjeda ili pak način na koji se rješavaju problemi te stil rukovođenja (Bruner, 2004.)

leži u činjenici da kulturne razlike mogu predstavljati izvor rizika i potencijalne su prepreke u ostvarenju koristi od integracije.

Nadalje, uz kulturološke prepreke među svim zaposlenicima, Harding i Rovit (2004.) u svom djelu navode koliko je važno voditi računa i o kompatibilnosti menadžera u poduzeću koje je rezultat preuzimanja. Naime, pravovremeno otkrivanje kulturoloških prepreka pružit će više informacija o nastavku procesa preuzimanja što će rezultirati donošenjem racionalnih poslovnih odluka jer nije rijetkost da dio menadžera podržava preuzimanje, dok ga dio nastoji spriječiti. Cartwright i Cooper (1990.) naglašavaju da posljedice kombiniranja različitih tipova kulture utječu na stil rukovođenja te ponašanja prije i tijekom razdoblja integracije, te pojava jedinstvene koherentne kulture, imati će važne posljedice i za organizacijske i za ljudske rezultate spajanja. Ulazak u novu kulturu će prouzročiti kulturni šok koji pak ovisi o voljnosti zaposlenika da napuste svoju staru kulturu i prihvate novu. U tom smislu, potrebno je imenovanje menadžera koji će detaljno povesti računa o novoj viziji i kulturi, te koji neće oklijevati u donošenju odluka koje često uključuju masovna otpuštanja radnika. Nadalje, važno je dobro isplanirati proces, te objasniti zaposlenicima što isplanirano znači i kako će pomoći poduzeću u njegovu poslovanju i povećanju konkurentnosti. Na taj način smanjuje se rizik od nastanka otpora zaposlenika prema novonastaloj poslovnoj situaciji jer se ublažavaju posljedice problema uzrokovanih neizvjesnošću, kulturološkim razlikama te problemima u komunikaciji.

Izražavanje je jedan od najsnažnijih načina na koje možemo utjecati na ostvarenje ishoda. Drugim riječima, nije važno samo ono što govorimo, već i način na koji to kažemo (Bruner, 2004.). Komunikacija može biti problem tijekom obavljanja posla, kao i neetično ponašanje, jer etično ponašanje gradi povjerenje i pridonosi jačanju timova i vodstva usklađivanjem zajedničkih vrijednosti zaposlenika.

Usko vezano pitanje uz komunikacije je i pitanje konflikta među zaposlenicima. Jambrek i Penić (2008.) konflikt smatraju svakodnevnom pojavom i bitnim segmentom organizacijskih odnosa, ponašanja i života uopće. Odnosi se na borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija, te je uvijek vezan uz ljudske i grupne interakcije. Do njega dolazi zbog neslaganja u mišljenjima, posebice osoba na nižem hijerarhijskom položaju u organizaciji, koje do određenog trenutka često prešućuju neslaganje s osobom na višoj hijerarhijskoj ljestvici. Sukobi su neizbježni ne samo u organizacijama, već i svakodnevnom životu, ali nije svaki konflikt nužno negativan.

Upravo konfliktne situacije mogu riješiti probleme znatno brže i bolje. Konflikti verbalne prirode očituju se većom otvorenošću komunikacije između određenih osoba, sudionika u konfliktnom procesu. Nedostatak otvorene komunikacije jedan je od uzroka nastanka konflikta iz razloga što je mnogo čimbenika koji nas sprječavaju da se komunikaciji pristupi otvoreno, kao što su odgoj, pristojnost, strah od reakcije suprotne strane, hijerarhija u poduzeću i sl. Kada bi zaposlenici u početku nastajanja konflikta pristupili otvorenoj komunikaciji do konflikta, ili uopće ne bi došlo, ili bi bio u znatnoj mjeri smanjen. Međutim, u određenim situacijama kao što su suprotnost interesa, borba za “prestíž”, odnos s nadređenim u kojem strana koja je u podređenom položaju “nema pravo glasa” ni otvorena komunikacija ne bi predstavljala izlaz iz nastalog problema.

Slijedom navedenog, očigledno je da proces preuzimanja zbog svoje prirode koja uzrokuje brojne promjene, može rezultirati i problemima u komunikaciji koji mogu prerasti u sukobe među zaposlenicima. S obzirom da eventualni problemi u segmentu ljudskih resursa imaju direktan utjecaj na poslovanje poduzeća potrebno ih je pravovremeno ukloniti, ako ih se već nije spriječilo. Imajući na umu složenost procesa preuzimanja u svim pa tako i u segmentu ljudskih resursa, moguće je psihološkim pripremama za preuzimanje podići svijest o normalnim i očekivanim razmišljanjima uključenih poduzeća (Marks i Mirvis, 2001.). Na taj način bi menadžeri, a i svi ostali zaposlenici bili pripremljeni na promjene uzrokovane preuzimanjem. Međutim, dobro osmišljen proces preuzimanja i razdoblje prilagodbe svoj temelj trebaju imati u analizi koja prethodi samom preuzimanju. U tom smislu, prilikom provedbe dubinske analize na području organizacije i ljudskih resursa, posebnu pozornost je potrebno posvetiti:

- adekvatnosti talenta i vodstva, te obuci i radnom iskustvu menadžera
- brizi o problemima i potrebama zaposlenih
- funkcionalnosti sustava naknada
- učestalosti pojave naknada za štete
- kompatibilnosti organizacije i politike zaposlenih uključenih u poduzeće

### 3.3.3. Alternative otpuštanju zaposlenika

Većina organizacija koja je suočena sa zahtjevima za restrukturiranje, kao prvu odluku koju donosi je otpuštanje radnika (eng. downsizing) (Komazec, 2011.). Naime, polazi se od pretpostavke da postoje samo dva načina sa se poveća dobit - jedan je da se smanje troškovi, a

drugi je da se poveća prihod. Kako prihod nije potpuno pod kontrolom organizacije, smanjenje troškova se najlakše provodi kroz otpuštanje radnika i povećanje opterećenja onih koji su zadržali posao. Otpuštanje radnika rijetko ima pozitivan efekt, te je često potrebno tražiti druge pristupe jer je veoma traumatično za radnike i ima izuzetno negativan utjecaj na čitavu zajednicu. Mnoge organizacije da bi izbjegle takve situacije, odlučuju se na odgovorno restrukturiranje koje podrazumijeva razvijanje vještina zaposlenih, širenje informacija, uključivanje zaposlenih u proces rada, partnerstvo između zaposlenih i menadžmenta, kompenzacije povezane sa vještinama i sl. Komazec (2011.) ističe sljedeće mjere prilikom odgovornog restrukturiranja:

- „otpuštanje kao posljednja alternativa, uz istovremenu obnovu poslovanja,
- stvaranje dobre volje i lojalnosti kod otpuštenih radnika, te postupanje na dobar način sa onima koji su ostali raditi,
- povećanje sigurnosti radnog mjesta kroz preraspodjelu posla,
- traženje dobrovoljnog smanjivanja plaća te ostalih žrtvi koje bi morali podnijeti kako rukovoditelji tako i ostali zaposlenici,
- sudjelovanje radnika u nužnom donošenju odluka o načinu smanjenja troškova.“

S obzirom da otpuštanja radnika nisu odluke koje se lako donose, menadžerima uslijed prilagodbe broja i strukture radnika na nove poslovne okolnosti uzrokovane preuzimanjem, stoje na raspolaganju i druge alternative te Višić (2018.) prema Casciu kao alternative otpuštanju navodi:

- „Dobrovoljan odlazak u mirovinu (prijevremena mirovina)
- Privremeno smanjivanje plaće
- Privremeno skraćivanje radnog vremena
- Dozvoljavanje obavljanja drugog posla.“

Imajući na umu navedeno, ne iznenađuje da je gubitak radnih mjesta, prema istraživanju koje su proveli Conyon et al. (2000.), značajniji u horizontalnim nego u vertikalnim preuzimanjima ili nepovezanim poduzećima. Snažan pad broja zaposlenih vidljiv je i u industrijama u kojima je značajna ekonomija obujma te u poduzećima u kojima se vertikalna spajanja poduzimaju kako bi se smanjili troškovi transakcija<sup>2</sup>. Nadalje, ako nepovezano

---

<sup>2</sup>Osim ako dobitci koji proizlaze iz nižih troškova i smanjenja cijena nisu dostatni da bi se nadoknadili gubici radnih mjesta u prodajnoj funkciji poduzeća koje se bavi proizvodnjom (Conyon et al., 2000.).

preuzimanje obavljaju menadžeri motivirani željom za značajnom, sigurnom zaradom i slobodnim protokom novca, manje se oklijeva u otpuštanju radnika.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PREUZIMANJA NA ZAPOSLENIKE PREUZETOG PODUZEĆA

U ovom poglavlju će se na temelju prikupljenih podataka za poduzeće na području RH, čije se ime, kao ni pripadajuća djelatnost ne navodi zbog zaštite povjerljivih informacija, primjenom deskriptivne statistike te korelacijske analize hipoteze postavljene u uvodnom djelu rada prihvatiti ili opovrgnuti. Poglavlje obuhvaća pojmovnu, prostornu i vremensku definiciju uzorka, opis korištenih varijabli, metodologiju i empirijsko testiranje hipoteza te analizu rezultata i osvrt na istraživanje.

##### 4.1. Pojmovna, prostorna i vremenska definicija uzorka

Promatrani su zaposlenici poduzeća na području RH koje je prošlo proces preuzimanja, a podaci u svrhu statističke analize prikupljeni su na temelju anketiranja zaposlenika. Prikupljeni su u ožujku 2019. godine i spadaju u skupinu primarnih podataka, te su dostupni za sve odabrane varijable. Promatranje je provedeno jednokratno.

Od ukupno 63 zaposlenika koji su ispunili anketni upitnik, njih 16 je bilo muškog spola odnosno 25,8 %, dok je 46 bilo ženskog spola, odnosno njih 74,2 %. Promatrajući starost zaposlenika, utvrđeno je da njih 17,7% ima između 18 i 19 godina, zatim 46,8 % između 30 i 40, njih 24,2 % između 41 i 50 godina te 11,3 % između 51 i 60 godina.

**Tablica 4: Prikaz ispitanika prema spolu i godinama starosti**

**spol**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muški	16	25.8	25.8	25.8
žensk	46	74.2	74.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

**godine**

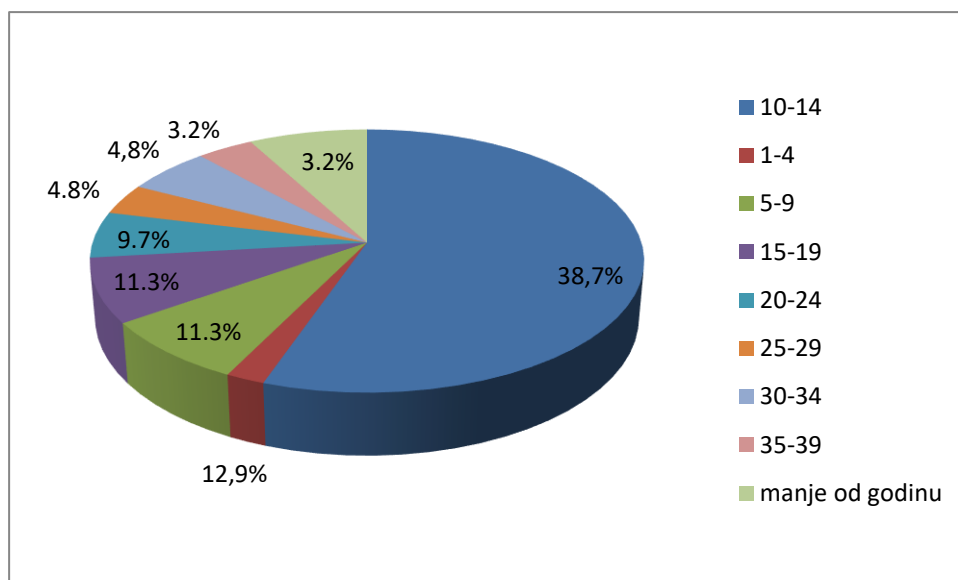
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-29	11	17.7	17.7	17.7
30-40	29	46.8	46.8	64.5
41-50	15	24.2	24.2	88.7
51-60	7	11.3	11.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Izvor: Izračun autora.



Od ukupnog broja ispitanika kao najvišu završenu razinu obrazovanja njih 54,8 %, odnosno čak 34 ispitanika, je navelo VSS (uključuje tzv. „stari“ četverogodišnji studij te „bolonjski“ diplomski studij). Zatim 27,4% ispitanika ima završenu četverogodišnju školu, dok VŠS (uključuje tzv. „stari“ dvogodišnji studij te „bolonjski“ preddiplomski studij) 9,7%. Poslijediplomski sveučilišni studij – titula „doktor znanosti“ i magisterij – titula „magistar znanosti“ je navelo 3,2 % odnosno 2 zaposlenika. Samo jedan ispitanik zaposlenik ima završenu trogodišnju srednju školu.

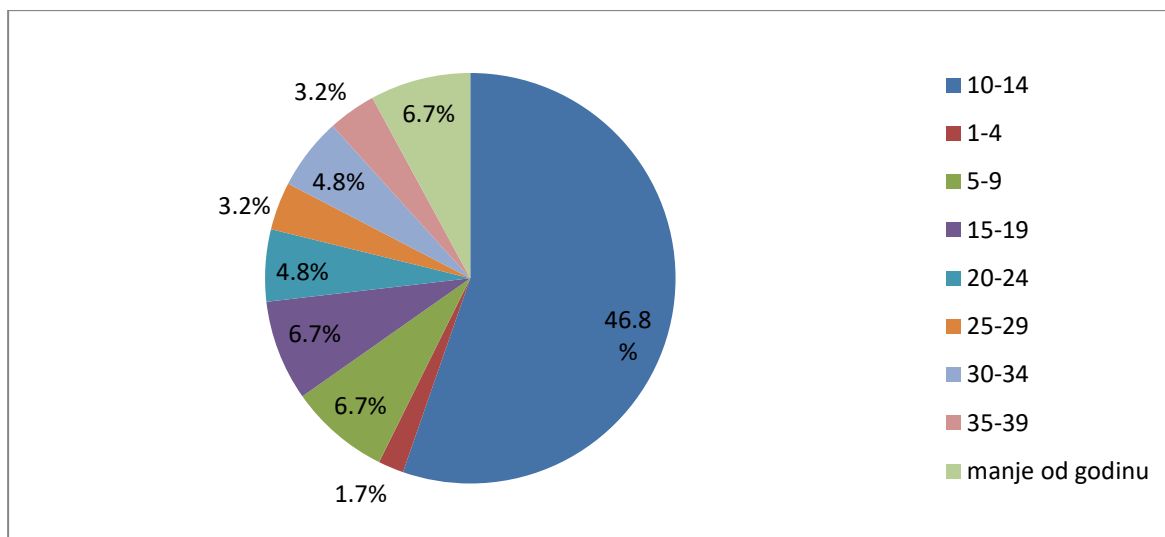
Od ukupnog broja ispitanika njih 38,7% ima 10 - 14 godina ukupnog radnog staža, zatim 12,9% ima 1 - 4 godinu, njih 11,3 % ima 5 - 9 godina, a isti postotak ispitanika ima 15 - 19 godina, dok 9,7% ispitanika ima 20 – 24 godine ukupnog radnog staža. Zatim 4,8% ima 25 – 29 i isti broj zaposlenih ima 30 – 34 godina, dok 3,2 % ima 35 – 39 i njih 3,2% je zaposleno manje od godinu dana. Podaci su prikazani na grafikonu broj 5.



**Grafikon 5: Prikaz ukupnog radnog staža zaposlenika ( u godinama)**

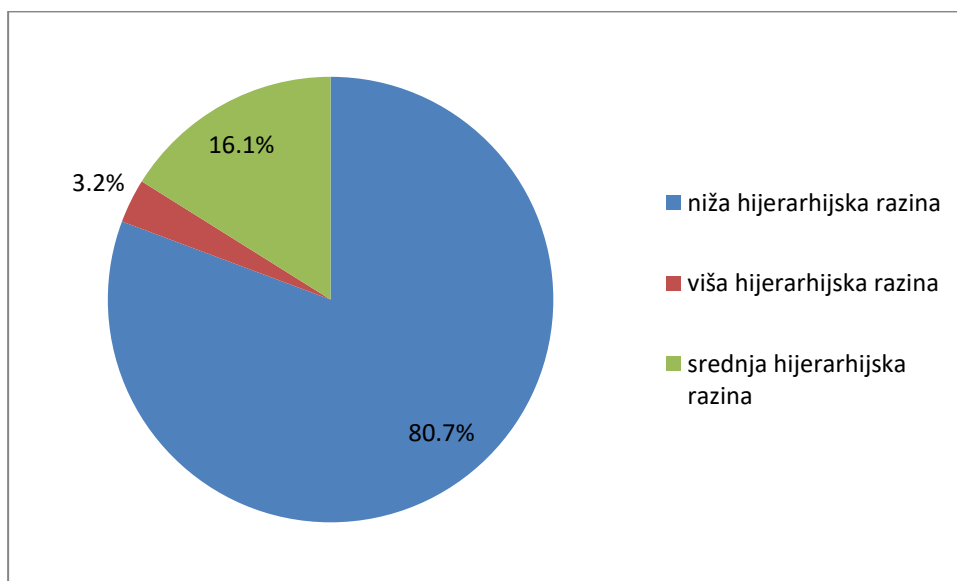
Izvor: Izračun autora

Ukupnog radnog staža u promatranom poduzeću između 10 – 14 god ima najveći broj ispitanika i to njih 46,8 %, zatim sljede 1 – 4 godine sa 17,7 %, isti udio zaposlenih od 6,7 % je zaposlen između 15 – 19, 5 – 9 i manje od godinu dana, zatim 4,8 % zaposlenih je zaposleno između 20 – 24 i 30 – 34, te 3,2 % je između 25 – 29 i 35 – 39 godina.



**Grafikon 6: Prikaz ukupnog radnog staža zaposlenika u promatranom poduzeću ( u godinama)**

Izvor: Izračun autora



**Grafikon 7: Hijerarhijski položaj zaposlenika promatranog poduzeća**

Izvor: Izračun autora

Grafikon 7 nam pokazuje hijerarhijski položaj radnog mjesta ispitanika u promatranom poduzeću. Najveći broj ispitanika je na nižoj hijerarhijskoj razini rukovođenja odnosno nisu nikome nadređeni, dok je na višoj razini rukovođenja 3,2%. Srednja razina rukovođenja

zastupljena je kod 16,1 % ispitanika.<sup>3</sup> Od ukupnog broja ispitanika njih četvero su bili zaposleni u poduzeću koje je preuzimatelj, troje nije bilo zaposleno ni u jednom ni drugom već je zaposleno tijekom procesa preuzimanja, a ostali su bili zaposleni u ciljnom poduzeću.

#### **4.2. Opis korištenih varijabli**

Varijable koje su korištene u ovom istraživanju, amogu prilikom preuzimanja imati utjecaj na zaposlenike, su obujam posla koji se mogao ili povećati ili smanjiti. Nekim zaposlenicima je možda dodijeljeno više posla i zaduženja nego što su imali prije, a ta zaduženja mogu biti i značajno kompleksnija. Potom je promatrana jasnoća pravila, uputa, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka odnosno upoznatost s onim što trebaju izvršiti. Također, kao varijable su uzeti i položaj radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća, radno vrijeme te visina plaće i ostalih naknada poput bonusa i božićnica, koje mogu biti izvor nezadovoljstva i manjka motiviranosti kod zaposlenika, ako smatraju da rade više nego za što su plaćeni.

Nadalje, analizirane su i eventualne promjene u planiranju godišnjih odmora te međuljudski i poslovni odnosi među ljudima jer je važno da zaposlenici mogu planirati aktivnosti u svom privatnom životu i da imaju dobre odnose sa svojim radnim kolegama. Pozitivno radno okruženje je značajno i u njemu je lakše raditi i ostvarivati bolje rezultate, a uz to je i važno da su uvjeti rada dobri uključujući opremljenost ureda, temperaturu, sanitarno – higijenske uvjete i sl. Kao varijable su još uzete mogućnost napredovanja i dodatna usavršavanja jer je važno da zaposlenici imaju priliku napredovati i razvijati svoja znanja. Isto tako analizirana je i obaviještenost zaposlenika o samom procesu preuzimanja i načinu na koji su upoznati sa promjenama u poduzeću. Sam način saznanja može također biti vrlo važan faktor koji utječe na percepciju zaposlenika o takvoj vrsti procesa.

Vukajlović, Stamatović i Urošević (2012.) su objašnjavajući vezu uspješnog poslovanja i optimalne kombinacije materijalnih i nematerijalnih poticaja zaposlenika promatrali kako zadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz velikog spektra materijalnih i nematerijalnih faktora. Nastojali su otkriti povezanost između varijabli spol, dob, obrazovanje, ukupni staž te radni staž u kompaniji, prosječno provedeno radno vrijeme sa varijablama kao što su uvjeti rada,

---

<sup>3</sup>Ovakva klasifikacija hijerarhijskih razina odabrana je zbog različitih načina organizacije pojedinih segmenata poduzeća uključenih u preuzimanje kako bi se postigla ujednačenost u kriterijima klasifikacije.

međuljudski odnosi, rukovođenje, profesionalni razvoj, organizacija rada i sigurnost zaposlenja, kao što se nastojalo i u ovom radu.

#### **4.3. Metodologija i empirijsko testiranje hipoteza**

Za ispitivanje utjecaja preuzimanja na zaposlenike korišten je anketni upitnik osmišljen posebno za tu svrhu. Prema Pivac (2010.) anketa je metoda kojom se prikupljaju podaci uz pomoć unaprijed pripremljenih upitnika, na koja ispitanici svojim odgovorima daju informacije o promatranim obilježjima statističkog skupa. Anketa pripremljena za ovo istraživanje se sastojala od dva dijela, od kojih je prvi dio sadržavao pitanja zatvorenog i jedno pitanje otvorenog tipa, a drugi dio Likertovu ljestvicu koja se najčešće koristi za mjerenje bilo pozitivnih ili negativnih stavova. Ispitanici su iskazali svoj stav zaokružujući ponuđene raspone od pozitivnog do negativnog ili pak nezadovoljnog do izrazito zadovoljnog. Isto tako jedno pitanje je nudilo opciju „ne mogu procijeniti“. Pitanja su formirana na način da pokriju područja koja su stvarno pod utjecajem procesa preuzimanja, i koja utječu na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika za rad. Anketni upitnik je dobilo 110 zaposlenika, neizravnim pristupom u pismenoj formi. Međutim, povratni odgovor je dobiven od 62 zaposlenika koji su zatim uzeti u uzorak za daljnje istraživanje.

#### **4.4. Analiza rezultata i osvrt na istraživačke hipoteze**

U ovom poglavlju će biti prikazani rezultati istraživanja koje je provedeno te će se prihvatiti ili odbaciti postavljene hipoteze.

*H<sub>1</sub>: Postoji li značajan utjecaj procesa preuzimanja na zaposlenike?*

Da bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu, uzeta je u obzir razina zadovoljstva zaposlenika (prikazano u tablici 5) prema različitim aspektima poslovanja i njihovog trenutnog zaposlenja. Razina zadovoljstva se kreće od 1 – izrazito nezadovoljan do 5 – izrazito zadovoljan. Gledajući obujam posla najveći broj ispitanika, njih 41,9 % je odgovorilo ocjenom 3 – niti zadovoljan niti nezadovoljan, dok je isti broj njih 12,9 % izrazito nezadovoljni i izrazito zadovoljni. Promatrajući kompleksnost zaduženja 41,9% dalo je ocjenu 3, zatim 25,8% ocjenu 4, a 8,1% ispitanika ocjenu 1.

Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica također nije jednaka za sve, te je najveći broj ispitanika, njih 38,7% dao ocjenu 4, dok je 11,3 % ocjenu 1. Što se tiče položaja radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća, od ukupnog broja zaposlenika 27,4% je uglavnom zadovoljno

svojim položajem, dok je 14,5% izrazito nezadovoljno. Radnim vremenom nije niti jedan zaposlenik izrazito nezadovoljan, dok je njih 30,6 % dalo ocjenu 3, zatim 46,8% je uglavnom zadovoljno i 21% je izrazito zadovoljno.

Zaposlenici su veličinom mjesečne plaće većinom niti zadovoljni niti nezadovoljni (njih 35,5%), a visinom ostalih naknada su većinom uglavnom zadovoljni (40,3% ispitanika). Planiranju godišnjih odmora ocjenu 1 je dalo 8,1 % zaposlenika dok je 25,8% njih dalo ocjenu 5. Što se tiče međuljudskih i poslovnih odnosa zaposlenici su uglavnom zadovoljni (40,3 % ispitanika), dok je mogućnošću napredovanja te dodatnim usavršavanjem izrazito nezadovoljno njih 25,8 % a izrazito zadovoljno je samo 9,7%. Lokacijom radnog mjesta zaposlenici su većinom izrazito zadovoljni (njih 48,4 %), a uvjetima rada je uglavnom zadovoljno njih 37,1%.

**Tablica 5: Prikaz razine zadovoljstva zaposlenika**

Aspekti zaposlenja	Razina zadovoljstva ( u %)					
	1	2	3	4	5	Ukupno
Obujam posla	12,9%	8,1%	41,9%	24,2%	12,9%	100%
Kompleksnost zaduženja	8,1%	11,3%	41,9%	25,8%	12,9%	100%
Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka (tj. koliko ste upoznati s onim što trebate izvršiti)	11,3%	14,5%	16,1%	38,7%	19,4%	100%
Položaj Vašeg radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća	14,5%	24,2%	25,8%	27,4%	8,1%	100%
Radno vrijeme	0%	1,6%	30,6%	46,8%	21%	100%
Visina mjesečne plaće	22,6%	22,6%	35,5%	16,1%	3,2%	100%
Visina ostalih naknada (božićnica, bonusi itd.)	4,8%	8,1%	21%	40,3%	25,8%	100%
Planiranje godišnjih odmora	8,1%	11,3%	21%	33,9%	25,8%	100%
Međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima	6,5%	9,7%	27,4%	40,3%	16,1%	100%
Mogućnost napredovanja	25,8%	24,2%	22,6%	17,7%	9,7%	100%
Dodatna usavršavanja (seminari, obuke)	25,8%	22,6%	22,6%	19,4%	9,7%	100%
Lokacija radnog mjesta u odnosu na mjesto stanovanja	6,5%	3,2%	19,4%	22,6%	48,4%	100%
Uvjeti rada (opremljenost ureda, temperatura i vlažnost zraka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.)	8,1%	4,8%	19,4%	37,1%	30,6%	100%

Izvor: Izračun autora

Zaposlenici su ocjenjivali i utjecaj koji je proces preuzimanja imao na pojedine aspekte njihovog radnog mjesta, dajući procjene od 1 što označava snažno negativan utjecaj do 5 za snažno pozitivan utjecaj, ili pak X gdje zaposlenici nisu mogli procijeniti utjecaj preuzimanja na pojedni aspekt zaposlenja. Kao što je prikazano u tablici 6, promatrajući obujam posla

uočava se da prosječni učinak preuzimanja koji su dali zaposlenici iznosi 2.87 dok je kod kompleksnost zaduženja procjenjena s 3.10. Kod jasnoće uputa, pravila i procedura prosječna procjena učinka je 2.93, položaja radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća 2.4, a utjecaj na radno vrijeme u prosjeku je označen s 3.62. Visinu mjesečne plaće zaposlenici su procjenili s 2.59 dok su visinu ostalih naknada sa 3.37 i planiranje godišnjih odmora sa 3.17. Učinak na međuljudske i poslovne odnose procjenjen je sa 3.35, mogućnost napredovanja sa 2.78 te dodatna usavršavanja sa 2.61. Lokacija radnog mjesta je ostvarila procjenu učinka od 3.88 i uvjeti rada 3.45. Promatrajući ukupan rezultat možemo zaključiti da ni jedan od segmenata nema prosječnu procjenu od 4 ili 5 što znači da proces kod zaposlenika uglavnom nema pozitivan ili snažno pozitivan utjecaj na pojedine aspekte njihovog radnog mjesta.

**Tablica 6: Prikaz utjecaja procesa preuzimanja na zaposlenike**

Aspekti zaposlenja	Snaga utjecaja preuzimanja ( u %)						Ukupno	Prosječna ocjena
	1	2	3	4	5	X		
Obujam posla	12.9%	21%	32.3%	16.1%	11.3%	6.5%	100%	2.87
Kompleksnost zaduženja	8.1%	17.7%	37.1%	17.7%	12.9%	6.5%	100%	3.10
Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka (tj. koliko ste upoznati s onim što trebate izvršiti)	14.5%	22.6%	27.4%	16.1%	14.5%	4.8%	100%	2.93
Položaj Vašeg radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća	16.1%	16.1%	33.9%	17.7%	8.1%	8.1%	100%	2.84
Radno vrijeme	3.2%	8.1%	32.3%	29%	22.6%	4.8%	100%	3.62
Visina mjesečne plaće	17.7%	24.2%	35.5%	14.5%	3.2%	4.8%	100%	2.59
Visina ostalih naknada (božićnica, bonusi itd.)	4.8%	9.7%	45.2%	16.1%	19.4%	4.8%	100%	3.37
Planiranje godišnjih odmora	9.7%	19.4%	25.8%	22.6%	16.1%	6.5%	100%	3.17
Međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima	6.5%	11.3%	37.1%	25.8%	16.1%	3.2%	100%	3.35
Mogućnost napredovanja	19.4	21%	29%	17.7%	9.7%	3.2%	100%	2.78
Dodatna usavršavanja (seminari, obuke)	21%	22.6%	30.6%	17.7%	4.8%	3.2%	100%	2.61
Lokacija radnog mjesta u odnosu na mjesto stanovanja	3.2%	6.5%	30.6%	14.5%	41.9%	3.2%	100%	3.88
Uvjeti rada (opremljenost ureda, temperatura i vlažnost zraka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.)	6.5%	9.7%	35.5%	24.2%	21%	3.2%	100%	3.45

Izvor: Izračun autora

*H<sub>2</sub>: Hijerarhijska razina radnog mjesta zaposlenika te njena promjena utječu na stav zaposlenika o provedenom procesu preuzimanja?*

Značajnost postavljene hipoteze testirana je Kruskal – Wallis Testom uzimajući u obzir varijable hijerarhijsku razinu radnog mjesta zaposlenika i stav zaposlenika o procesu preuzimanja.

**Tablica 7: Kruskal-Wallis Test**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of StavGeneralno the same across categories of Hijerarhija.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.828	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Izvor: Izračun autora

Tablica 7 nam prikazuje da ne postoji statistički značajna razlika u stavu o preuzimanju poduzeća ovisno o nižoj, srednjoj i višoj hijerarhijskoj razini radnog mjesta uz graničnu signifikantnost testa od 5% pri čemu je empirijska signifikantnost testa  $\alpha = 0,828$  odnosno  $82,8\% > 5\%$  što potvrđuje zaključak o prihvaćanju početne hipoteze.

Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti da nema razlike u generalnom stavu zaposlenika ovisno o njihovom hijerarhijskom položaju radnog mjesta u poduzeću. Povezanost se očekivala iz razloga što su zaposlenici koji su na višoj hijerarhijskoj razini uglavnom zadovoljniji, imaju bolje uvjete rada i manje osjete promjene u ovakvoj vrsti procesa. Međutim, s obzirom na to da je vrijeme koje je prošlo od procesa preuzimanja za promatrano poduzeće još uvijek prekratko da bi se formiralo konačno mišljenje i s tim da su samo dva zaposlenika s više hijerarhijske razine sudjelovala u ispitivanju, mogući su razlozi takvog rezultata.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Izračunata je korelacija koja se također nije pokazala statistički značajnom u ovom primjeru.

*H<sub>3</sub>: Prikladno i pravovremeno obavještavanje zaposlenika o procesu preuzimanja ipromjenama ima značajan utjecaj na njihov stav o navedenom procesu?*

Postavljena hipoteza je testirana Mann – Whitney Testom uzimajući u obzir formalno obavještavanje zaposlenika i njihov stav, te neformalno obavještavanje i stav.

**Tablica 8: Mann-Whitney Test**

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of StavGeneralno the same across categories of ObavijestFormalna.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.121	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Izvor: Izračun autora

U tablici 8 su prikazani odgovarajući rezultati Mann-Whitney Testa za zadani uzorak ispitanika po varijebli formalnog obavještavanja. Empirijska signifikantnost iznosi  $\alpha^* = 0,121 = 12,1\%$  ( $\alpha^* > 5\%$ ) što ukazuje da se prihvaća početna hipoteza  $H_0$  tj. ne postoji statistički značajna razlika u stavu o preuzimanju ovisno o formalnoj obavještenosti zaposlenika.

**Tablica 9: Mann-Whitney Test**

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of StavGeneralno the same across categories of ObavijestNeformalna.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.552	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Izvor: Izračun autora



U tablici 9 su prikazani odgovarajući rezultati Mann-Whitney Testa za zadani uzorak ispitanika po varijebli neformalnog obavještanja. Empirijska signifikantnost iznosi  $\alpha^* = 0,552 = 55,2\%$  ( $\alpha^* > 5\%$ ) te se prihvaća početna hipoteza  $H_0$  tj. ne postoji statistički značajna razlika u stavu o preuzimanju ovisno o neformalnoj obavještenosti zaposlenika. Drugim riječima, odbacuje se hipoteza  $H_3$  u segmetu kako formalne tako neformalne obavještenosti zaposlenika o procesu preuzimanja.

Daljnja analiza podataka o formalnom tj. neformalnom obavještanju zaposlenika o preuzimanju dana je u nastavku, gdje su u tablici 10 prikazani podaci prema kojima gotovo 20% zaposlenika nije bilo formalno upoznato o budućem procesu preuzimanja, dok je promatrajući neformalnu komunikaciju udio neobaviještenih zaposlenika bio niži.

**Tablica 10: Prikaz formalnog i neformalnog obavještanja zaposlenika**

	DA	NE	Ukupno (%)	Broj ispitanika
Formalno obavještanje	80.6%	19.4%	100%	62
Neformalno obavještanje	87.1%	12.2%	100%	62

Izvor: Izračun autora

Tablica 11 nam prikazuje kako je 52.9% ispitanika koji su bili formalno obaviješteni o procesu preuzimanja bilo obaviješteno od strane za to određenih / za to zaduženih osoba, dok je 33,3% obaviješteno putem e-maila kolega, pismenim putem 7,8% te nekom drugom metodom 5,9% zaposlenika.

**Tablica 11: Prikaz načina formalnog obavještanja zaposlenika**

Način obavještanja	Postotak odgovora
Nekom drugom metodom	5.9%
Pismenim putem	7.8%
Putem e-maila kolega	33.3%
Usmenim putem od strane nadređenih/za to zaduženih	52.9%
Ukupno	100%

Izvor: Izračun autora

Tablica 12 nam iz prikupljenih podataka pokazuje kako je od 53 zaposlenika njih 73.6% saznalo za proces preuzimanja od kolega na radnom mjestu, 5,7% od kolega s prijašnjeg posla kao i poslovnih suranika na ovom ili prijašnjem poslu. Od drugog pojedinca iz privatnog života je saznalo 9.4%, dok nitko nije odgovorio da je saznao od člana obitelji.

**Tablica 12: Prikaz načina neformalnog obavješćavanja zaposlenika**

Izvor informacija	Postotak odgovora
Kolege na radnom mjestu	73.6%
Kolege s prijašnjeg posla	5.7%
Poslovni suradnik/klijent na ovom ili prijašnjem radnom mjestu	5.7%
Član obitelji	0%
Drugi pojedinac iz privatnog života	9.4%
Ništa od navedenog	5.7%
Ukupno	100%

Izvor: Izračun autora

Usko vezano uz prethodno analizirane aspekte zaposlenja, a u svjetlu procesa preuzimanja, je i pitanje moguće promjene radnog mjesta. U tom smislu, prema dobivenim podacima, od ukupnog broja ispitanika njih 29% planira promijeniti posao tijekom 2019. ili 2010. godine, dok 71% ipak to ne planira učiniti. Promatrajući segmente posla koji su mogli biti pod najvećim utjecajem u ovakvom procesu, ispitanici su trebali ocijeniti koliko im je zapravo važan pojedini segment u donošenju odluke o promjeni posla. U nastavku u tablici 13 su prikazane srednje ocjene koje su pojedini segmenti ostvarili s tim da je ocjena 1 predstavljala izrazito nevažan segment i ocjena 5 izrazito važan.

**Tablica 13: Važnost pojedinog segmenta poslovanja u odluci o promjeni posla**

Segment poslovanja	Prosječna ocjena
Obujam posla	3.78
Kompleksnost zaduženja	4.17
Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka (tj. koliko ste upoznati s onim što trebate izvršiti)	4.83
Položaj Vašeg radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća	3.72
Radno vrijeme	4.28
Visina mjesečne plaće	4.39
Visina ostalih naknada (božićnica, bonusi itd.)	4.22
Planiranje godišnjih odmora	4.17
Međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima	4.61
Mogućnost napredovanja	4.33
Dodatna usavršavanja (seminari, obuke)	4.28
Lokacija radnog mjesta u odnosu na mjesto stanovanja	4.17
Uvjeti rada (opremljenost ureda, temperatura i vlažnost zraka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.)	3.94

Izvor: Izračun autora

Navedene informacije o broju zaposlenika koji planiraju promijeniti poslodavca, zajedno s podacima o važnosti pojedinog segmenta poslovanja pri donošenju te odluke pružaju moguće objašnjenje zašto se pri analizi generalnog stava o procesu preuzimanja nije statistički značajnom pokazala varijabla obaviještenosti zaposlenika o procesu preuzimanja. Naime, zaposlenici su u najvećoj mjeri bili na ovaj ili onaj način upoznati sprovođenjem / planiranjem procesa preuzimanja, s tim da druge varijable snažno vrednuju pri donošenju odluke o eventualnoj promjeni radnog mjesta, tj. poslodavca kao što su npr. „jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka“ i „međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima“.

## 5. ZAKLJUČAK

Utjecaj procesa preuzimanja ovisi o različitim čimbenicima, te oni ne djeluju jednako na sve zaposlenike. Kod nekih će imati veću važnost promjene kao što su obujam poslovanja ili povećanje zaduženja, dok će kod nekih biti važno materijalno ostvarenje poput plaće, bonusa ili nagrada. Međutim, možemo zaključiti da utjecaj postoji bio on jači ili slabiji, neizbježan je. Upravo zbog toga, da bi se izbjegao negativan efekt potrebno je na vrijeme upoznati zaposlenike za promjenama koje ih očekuju i što takav proces znači za poduzeće u kojem rade i za njih. Sigurnost zaposlenja u današnje vrijeme je veoma bitna iz razloga što će se zaposlenici više posvetiti poslu kojeg obavljaju i neće se morati brinuti za svoju egzistenciju. Isto tako potrebno je voditi brigu o zaposlenicima jer ljudski potencijali kao što su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost mogu biti ključni u ostvarivanju konkurentskih prednosti.

Kao jedna od važnijih varijabli koja može imati utjecaj na stav zaposlenika uzeti su niz pojedinih aspekata zaposlenja i prikazani odgovori ispitanika o njihovom zadovoljstvu i utjecaju koji se dogodio. Ispitivani segmenti su pitanje brojnih istraživanja u svijetu i nastojanja ukazivanja na važnost koju zaposlenici predstavljaju za poduzeće.

Nadalje, istraživanje je pokazalo da, generalno gledajući, stav zaposlenika o provedenom procesu je relativno negativan s prosječnom ocjenom od 2.7. Međutim, uzimajući pojedinačno varijable kao što su hijerarhijska razina radnog mjesta pokazalo se da ona nema značajanog utjecaja na stav zaposlenika o provedenom procesu, kao ni formalno i neformalno obavještanje. Zaposlenici preuzetog poduzeća su većinom bili adekvatno i pravovremeno obaviješteni o procesu preuzimanja i promjenama, no unatoč tome značajan dio zaposlenika (gotovo 30%) planira potražiti drugi posao tijekom 2019. i 2020. godine što je važna informacija kako za promatrano poduzeće tako i za sve uključene dionike.

## **SAŽETAK**

Istraživanje je fokusirano na utjecaj preuzimanja na zaposlenike uključenih poduzeća. Anketnim istraživanjem na poduzeću koje je preuzeto u Republici Hrvatskoj prikupljeni su primarni podaci. Analiziran je utjecaj preuzimanja na zaposlenike promatrajući različite aspekte tog utjecaja. U prvoj postavljenoj hipotezi testirao se učinak preuzimanja na različite aspekte zaposlenja. Druga hipoteza odnosi se na povezanost hijerarhijske razine radnog mjesta zaposlenika sa stavom zaposlenika o provedenom procesu preuzimanja, dok treća postavljena hipoteza tvrdi da prikladno i pravovremeno obavješćavanje zaposlenika o procesu preuzimanja i promjenama ima značajan utjecaj na njihov stav o preuzimanju. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da preuzimanja imaju različit utjecaj na različite segmente zaposlenja te da formalno i neformalno obavješćavanje, kao ni hijerarhijska razina radnog mjesta nemaju značajan utjecaj na stav o provedenom procesu.

Ključne riječi: proces preuzimanja, utjecaj na zaposlenike, formalno obavješćavanje, neformalno obavješćavanje, zadovoljstvo zaposlenika

## **SUMMARY**

The research is focused on the impact of takeover on employees of involved companies. Primary data have been collected from a target company in Croatia via survey questionnaire and several aspects of the impact of takeover on employees has been analysed. The first hypothesis refers to different aspects of effect of takeover on a workplace. The second hypothesis relates to connection between the hierarchical level of the employee's workplace and employee's attitude towards the takeover process, while the third hypothesis claims that adequate and timely employee notification about the takeover process and related changes has a significant impact on their attitude towards takeover process. Results of this research show that takeovers have different effects on different segments of a workplace while formal and informal notification, as well as hierarchical level of a workplace, do not have a significant impact on the attitude towards related takeover process.

Key words: M&A process, employee influence, formal notification, informal notification, employee satisfaction

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Pet najvećih preuzimanja u svijetu

Tablica 2: Pet najvećih spajanja u Europi

Tablica 3: Pet najvećih preuzimanja u RH u 2018.

Tablica 4: Prikaz ispitanika prema spolu i godinama starosti

Tablica 5: Prikaz razine zadovoljstva zaposlenika

Tablica 6: Prikaz utjecaja procesa preuzimanja na zaposlenike

Tablica 7: Kruskal – Wallis Test

Tablica 8. Mann – Whitney Test

Tablica 9: Mann – Whitney Test

Tablica 10: Prikaz formalnog i neformalnog obavještanja zaposlenika

Tablica 11: Prikaz načina formalnog obavještanja zaposlenika

Tablica 12: Prikaz načina neformalnog obavještanja zaposlenika

Tablica 13: Važnost pojedinog segmenta poslovanja u odluci o pomjeni posla

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Grafički prikaz M&A u svijetu

Grafikon 2: Grafički prikaz M&A u Europi

Grafikon 3: Prikaz broja transakcija M&A u RH između 2011. – 2018.

Grafikon 4: Prikaz vrijednosti M&A u RH između 2011. – 2018. (u milijunima eura)

Grafikon 5: Prikaz ukupnog radnog staža zaposlenika (u godinama)

Grafikon 6: Prikaz ukupnog radnog staža zaposlenika u promatranom poduzeću (u godinama)

Grafikon 7: Hijerarhijski položaj zaposlenika u promatranom poduzeću

## LITERATURA

### Knjige:

1. Višić, J., (2018): Korporacijsko restrukturiranje, e-priručnik, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
2. Erić, D., i Stošić, I., (2013): Korporativno restrukturiranje, Čigojaštampa, Beograd.
3. Bueno, A.F., i Bowditch, J.L., (1989): The human side of mergers and acquisitions, BreadBooks, Washington, DC.
4. Cartwright, S., i Coper, C.L., (1992): Mergers and acquisitions: The human factor, Butterworth Heinemann, London.
5. Harding, D., i Rovit, S., (2004): Preuzimanje i spajanje poduzeća, MASMEDIA, Zagreb.
6. Bruner, R. F., (2004): Applied mergers and acquisitions, John Wiley&Sons, Hoboken.
7. Bahtijarević – Šiber, F. i Sikavica, P., (2002): Osnove financijskog menadžmenta, Mate, Zagreb.
8. Višić, J., (2012): Utjecaj preuzimanja na performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
9. Pivac, S., (2010.): Statističke metode, e – nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

### Članci:

1. Cartwright, S. i Schoenberg., 2006. 30 years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, Vol.17, No. 1, pp. 1 – 5.
2. Jambrek, I. i Penić, I., 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbor pravnog fakulteta sveučilišta Rijeka*, Vol. 29, No. 2, pp. 1181 – 1206.
3. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., 2013. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Technical Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 56 – 63.
4. Vukajlović, Đ., Stamatović, M. i Urošević, S., 2012. Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2, No. 1, pp. 263 – 261.

5. Conyon, M.J., Girma, S., Thompson, S. and Wright, P.W., 2000. The impact of mergers and acquisitions on company employment in the United Kingdom. Elsevier, Vol. 46, pp. 31 – 49.
6. Marks, M.L. i Mirvis, P.H. 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. Academy of Management Executive, Vol. 15, No 2, pp. 80 – 90.
7. Stahl, G.K. i Voigt, A. 2008. Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and meta – analytic examination. Organization Science, Vol. 19, pp. 160 – 176.
8. Cartwright, S. i Cooper, C.L. 1990. The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. British Journal of Management, Vol.1, pp. 65 – 76.
9. Pervan, M., Višić, J. i Barnjak, K. 2015. The impact of M&A on company performance: Evidence from Croatia. Elsevier. Vol, 23, pp. 1451 – 1456.

#### **Ostali izvori:**

1. Vrebac, A., (2015): Utjecaj spajanja na performanse poduzeća, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar (pristupljeno: 13.03.2019.)  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1924/datastream/PDF/view>
2. Komazec, S. Društveno odgovorno restrukturiranje. (pristupljeno 02.05.2019.)  
<http://www.cqm.rs/2011/2/2.htm>
3. Rupčić, N., (2013): Trendovi spajanja i preuzimanja u svjetskom poslovnom sustavu. (pristupljeno 20.05.2019.)  
[https://bib.irb.hr/datoteka/148253.Trendovi\\_spajanja\\_i\\_preuzimanja\\_u\\_svjetskom\\_poslovnom\\_sustavu.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/148253.Trendovi_spajanja_i_preuzimanja_u_svjetskom_poslovnom_sustavu.pdf)
4. M&A Heat Maps, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (pristupljeno 20.05.2019.)
5. Na deset najvećih transakcija u Hrvatskoj tijekom 2018. utrošeno je 528,1 milijuna eura, <https://novac.jutarnji.hr/makro-mikro/na-deset-najvecih-transakcija-u-hrvatskoj-tijekom-2018-utroseno-je-5281-milijuna-eura/8383652/> (pristupljeno: 21.05.2019.)



## PRILOG 1

### Anketa

#### 1. Vaš spol:

- Muški
- Ženski

#### 2. Koliko imate godina?

- 18-29
- 30-40
- 41-50
- 51-60
- 61 i više

#### 3. Koja je Vaša najviša završena razina obrazovanja?

- Trogodišnja srednja škola
- Četverogodišnja srednja škola
- VŠS (uključuje tzv. "stari" dvogodišnji studij te "bolonjski" preddiplomski studij)
- VSS (uključuje tzv. "stari" četverogodišnji studij te "bolonjski" diplomski studij)
- Poslijediplomski specijalistički studij-titula "sveučilišni specijalist"(univ.spec.)
- Magisterij- titula "magistar znanosti"
- Poslijediplomski sveučilišni studij-titula "doktor znanosti"

#### 4. Koliko ukupno imate godina radnog staža?

- Manje od godinu dana
- 1-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40 i više

#### 5. Koliko imate radnog staža u ciljanom poduzeću/poduzeću preuzimatelju (izraženo u godinama)?

- Manje od godinu dana
- 1-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40 i više

#### 6. Prije preuzimanja, u kojem ste poduzeću bili zaposleni?

- Ciljanom poduzeću
- Poduzeću preuzimatelju
- Ni u jednom od navedenih jer sam zaposlen(a) nakon preuzimanja

#### 7. Kojoj hijerarhijskoj razini odgovara Vaše trenutno radno mjesto?

- Niža razina rukovođenja (nikome niste nadređeni)
- Srednja razina rukovođenja
- Viša razina rukovođenja

#### 8. Molim navedite ime grada u kojem se nalazi Vaše radno mjesto? \_\_\_\_\_

#### 9. Prije službene objave početka procesa preuzimanja, jeste li bili formalno obaviješteni od strane bilo kojeg od dvaju poduzeća da se planira ili da je u tijeku proces promjene vlasništva nad ciljanim poduzećem?

- DA
- NE

**10. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje bio DA, kojim ste putem bili obaviješteni?**

- Putem e-maila                       Usmenim putem od strane nadređenih/za to zaduženih kolega  
 Pismenim putem                       Nekom drugom metodom

**11. Prije službene objave početka procesa preuzimanja, jeste li u neformalnoj komunikaciji saznali da se planira ili da je u tijeku proces promjene vlasništva nad ciljanim poduzećem?**

- DA     NE

**12. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje bio DA, iz kojeg ste izvora dobili navedene informacije?**

- Kolega na radnom mjestu  
 Kolega s prijašnjeg radnog mjesta  
 Poslovni suradnik/klijent na ovom ili prijašnjem radnom mjestu  
 Član obitelji  
 Drugi pojedinac iz privatnog života  
 Ništa od navedenog

**13. Generalno gledajući, kakav je Vaš stav o provedenom procesu preuzimanja? (Odaberite ocjenu koja u najvećoj mjeri odražava Vaš stav)**

Izrazito negativan	1	2	3	4	5	Izrazito pozitivan
--------------------	---	---	---	---	---	--------------------

**14. Promatrajući Vaše trenutno radno mjesto, odredite koliko ste zadovoljni svakim od niže navedenih aspekata zaposlenja? (1-izrazito nezadovoljan do 5-izrazito zadovoljan)**

Obujam posla	1	2	3	4	5
Kompleksnost zaduženja	1	2	3	4	5
Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka (tj. koliko ste upoznati s onim što trebate izvršiti)	1	2	3	4	5
Položaj Vašeg radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća	1	2	3	4	5
Radno vrijeme	1	2	3	4	5
Visina mjesečne plaće	1	2	3	4	5
Visina ostalih naknada (božićnica, bonusi itd.)	1	2	3	4	5
Planiranje godišnjih odmora	1	2	3	4	5

Međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima	1	2	3	4	5
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dodatna usavršavanja (seminari, obuke)	1	2	3	4	5
Lokacija radnog mjesta u odnosu na mjesto stanovanja	1	2	3	4	5
Uvjeti rada (opremljenost ureda, temperatura i vlažnost zraka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.)	1	2	3	4	5

**15. Odredite kakav je utjecaj imalo preuzimanje na svaki od niže navedenih aspekata Vašeg radnog mjesta.**

**(1-snažno negativan utjecaj do 5-snažno pozitivan utjecaj, X - ne mogu procijeniti)**

Obujam posla	1	2	3	4	5	X
Kompleksnost zaduženja	1	2	3	4	5	X
Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka (tj. koliko ste upoznati s onim što trebate izvršiti)	1	2	3	4	5	X
Položaj Vašeg radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća	1	2	3	4	5	X
Radno vrijeme	1	2	3	4	5	X
Visina mjesečne plaće	1	2	3	4	5	X
Visina ostalih naknada (božićnica, bonusi itd.)	1	2	3	4	5	X
Planiranje godišnjih odmora	1	2	3	4	5	X
Međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima	1	2	3	4	5	X
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5	X
Dodatna usavršavanja (seminari, obuke)	1	2	3	4	5	X
Lokacija radnog mjesta u odnosu na mjesto stanovanja	1	2	3	4	5	X
Uvjeti rada (opremljenost ureda, temperatura i vlažnost zraka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.)	1	2	3	4	5	X

**16. Planirate li tijekom 2019. ili 2020. promijeniti poslodavca tj. tražiti drugi posao?**

DA     NE

**17. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje bio DA, ocijenite koliko Vam je važan svaki od niže navedenih aspekata pri donošenju odluke o novom zaposlenju?**

**(1-izrazito nevažan do 5-izrazito važan)**

Obujam posla	1	2	3	4	5
Kompleksnost zaduženja	1	2	3	4	5
Jasnoća uputa i pravila, procedura i drugih smjernica za izvršenje poslovnih zadataka (tj. koliko ste upoznati s onim što trebate izvršiti)	1	2	3	4	5
Položaj Vašeg radnog mjesta u hijerarhiji poduzeća	1	2	3	4	5
Radno vrijeme	1	2	3	4	5
Visina mjesečne plaće	1	2	3	4	5
Visina ostalih naknada (božićnica, bonusi itd.)	1	2	3	4	5
Planiranje godišnjih odmora	1	2	3	4	5
Međuljudski i poslovni odnosi među zaposlenicima	1	2	3	4	5
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dodatna usavršavanja (seminari, obuke)	1	2	3	4	5
Lokacija radnog mjesta u odnosu na mjesto stanovanja	1	2	3	4	5
Uvjeti rada (opremljenost ureda, temperatura i vlažnost zraka, sanitarno-higijenski uvjeti itd.)	1	2	3	4	5