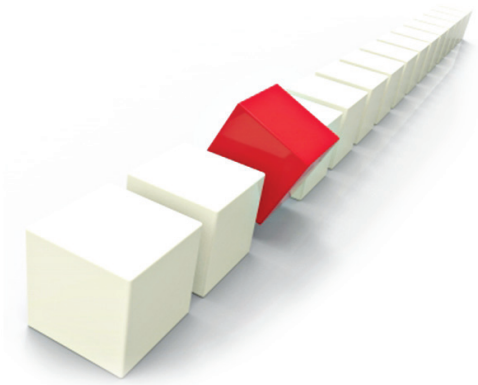


Nataša Rupčić

Suvremeni menadžment

Teorija i praksa

uniri

efri Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Suvremeni menadžment

Teorija i praksa

Izdavač
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Za izdavača
Izv. prof. dr. sc. Alen Host

Autorica
Izv. prof. dr. sc. Nataša Rupčić

Recenzenti
Red. prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević
Red. prof. dr. sc. Želimir Dulčić
Doc. dr. sc. Martina Sopta

Lektura
Denisse Mandekić, prof.

Korektura
Izv. prof. dr. sc. Nataša Rupčić

Ilustracija na naslovnoj stranici
Image courtesy of Stuart Miles at FreeDigitalPhotos.net

Grafička priprema i prijelom
Mladen Grubišić, Archetype d.o.o.

Mjesec i godina objavljivanja
svibanj 2018.

ISBN: 978-953-7813-33-8

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 131223043.

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci KLASA: 602-09/16-01/15 UR. BROJ: 2170-57-03-16-3, ovaj se udžbenik objavljuje kao izdanje Sveučilišta u Rijeci.

Ovo izdanje udžbenika podržano je sredstvima Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske.

Ovo izdanje sufinanciralo je Sveučilište u Rijeci projektom 13.02.1.3.06.

© Sva prava pridržava autorica. / *All rights reserved.*

Nataša Rupčić

Suvremeni menadžment

Teorija i praksa

UNIRI EFRI

Sadržaj

Predgovor

1. Suvremeni menadžment kao proces i sustav osoba 1
   1.1. Menadžment kao proces 2
   1.2. Menadžment kao sustav osoba 8
   1.3. Menadžerske vještine 11
   1.4. Menadžerski kriteriji uspješnosti 19

2. Evolucija menadžmenta kao znanstvene discipline 27
   2.1. Klasični pristupi menadžmentu 28
      2.1.1. Znanstveni menadžment Fredericka Taylora 28
      2.1.2. Henri Fayol – otac modernoga menadžmenta 31
      2.1.3. Birokratska organizacija Maxa Webera 33
   2.2. Bihevioralni pristup menadžmentu 34
      2.2.1. Doprinos Mary Parker Follett 35
      2.2.2. Doprinos Eltona Mayoa i F. J. Roethlisbergera 36
      2.2.3. Doprinos Douglasa McGregora 37
   2.3. Kvantitativni pristup menadžmentu 39
   2.4. Pristupi na kojima se temelji suvremeni menadžment 40
      2.4.1. Sustavski pristup menadžmentu 41
      2.4.2. Kontingencijski pristup 43
   2.5. Evolucija pristupa prema suvremenome menadžmentu 44

3. Suvremeni koncepti i metode menadžmenta 49
   3.1. Menadžerske metode i tehnike 50
      3.1.1. Upravljanje na temelju ciljeva 50
      3.1.2. Upravljanje na temelju iznimaka 54
      3.1.3. Opunomoćenje (engl. empowerment) 56
      3.1.4. Usklađivanje s praksom najboljih (engl. benchmarking) 57
      3.1.5. Korištenje vanjskih resursa (engl. outsourcing) 59
   3.2. Menadžerski koncepti 63
      3.2.1. Upravljanje cjelovitom kvalitetom 64
      3.2.2. Reinženjering poslovnih procesa 69
      3.2.3. Učeća organizacija/učeće poduzeće 73

3.2.3.1. Izgrađivanje učeće organizacije na individualnoj razini **74**
3.2.3.2. Izgrađivanje učećeg poduzeća na organizacijskoJ razini **77**
3.2.3.3. Učenje i upravljanje znanjem kao način kontinuiranog razvoja učećeg poduzeća **80**

4. ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA **87**
4.1. Analiza eksterne okoline **87**
4.1.1. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka **88**
4.1.2. Analiza opće okoline **93**
4.2. Analiza interne okoline **98**

5. ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST **107**
5.1. Menadžerska etika **108**
5.2. Etički pristupi u menadžerskom odlučivanju **110**
5.3. Provedba etičkih načela **115**
5.4. Društvena odgovornost suvremenih poduzeća **117**

6. MEĐUKULTURALNI I MEĐUNARODNI MENADŽMENT **125**
6.1. Razlikovanje menadžerske prakse prema dimenzijama kulture **126**
6.2. Europski menadžment **130**
6.3. Američki menadžment **135**
6.4. Japanski menadžment **138**
6.5. Značajke menadžmenta u odabranim državama **143**
6.6. Međunarodni menadžment **148**

7. PLANIRANJE **155**
7.1. Priroda i svrha procesa planiranja **156**
7.2. Vizija i misija – temelj planiranja razvoja poslovanja **158**
7.3. Hijerarhija ciljeva i planova **160**
7.4. Značajke (atributi) ciljeva **162**
7.5. Izrada planova poduzeća **163**
7.6. Promjenjivi i trajni (stalni) planovi u poduzeću **169**
7.7. Pristupi procesu planiranja **171**
7.8. Važnost strategije u suvremenome poslovanju **172**
7.8.1. Proces oblikovanja strategije **174**
7.8.2. Hijerarhija strategija **178**
7.8.3. Metode oblikovanja strategije **180**

7.9. Strateško ponašanje i strateška orijentacija suvremenih poduzeća 186
7.10. Suvremene poduzetničke strategije 188
7.10.1. Strategija džuda 188
7.10.2. Strategije plavih i izlovljenih oceana 191
7.11. Odabir poslovnoga modela 193

8. ORGANIZIRANJE 203
8.1. Važnost i svrha funkcije organiziranja 203
8.2. Opća podjela organizacijskih struktura 206
8.3. Vrste organizacijskih struktura 209
8.3.1. Funkcijska organizacijska struktura 210
8.3.2. Divizijska organizacijska struktura 212
8.3.3. Matrična organizacijska struktura 215
8.3.4. Suvremeni trendovi u organiziranju 217
8.3.5. Odabir organizacijske strukture u praksi 221
8.4. Organizacija sustava menadžmenta 224
8.4.1. Klasični sustavi menadžmenta 224
8.4.2. Suvremeni sustavi menadžmenta 227

9. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA 233
9.1. Priroda i svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima 234
9.2. Planiranje ljudskih potencijala 235
9.2.1. Regrutacija kandidata 236
9.2.2. Odabir kandidata 238
9.3. Razvijanje ljudskih potencijala 247
9.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala 250
9.5. Upravljanje sukobima 255
9.6. Metode unaprjeđenja kreativnosti ljudskih potencijala 259

10. VOĐENJE 267
10.1. Priroda i svrha funkcije vođenja 268
10.2. Moć i utjecaj – temelji učinkovitoga vođenja 270
10.3. Pristupi vođenju 273
10.3.1. Stilovi vođenja temeljeni na uporabi autoriteta 273
10.3.2. Pristup vođenju temeljen na značajkama vođe 274
10.3.3. Bihevioralni pristup vođenju 275
10.3.4. Kontingencijski pristup vođenju 276
10.3.5. Suvremeni pristupi vođenju 281

10.3.5.1. Transakcijsko vodstvo **281**
10.3.5.2. Model vertikalnih dijada **281**
10.3.5.3. E-vođenje **283**
10.3.5.4. Vođa kao dizajner **283**
10.3.5.5. Transformacijsko vodstvo **284**
10.3.5.6. Ženski stil vođenja **285**
10.3.5.7. Autentični vođa **287**
10.3.5.8. Značajke suvremenih sljedbenika **289**
10.4. Motivacija **290**
10.4.1. Sadržajna perspektiva motivacije **291**
10.4.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba **291**
10.4.1.2. Alderferova teorija potreba **293**
10.4.1.3. McLellandova teorija potreba **294**
10.4.1.4. Herzbergova dvočimbenička teorija **295**
10.4.2. Procesna perspektiva motivacije **297**
10.4.2.1. Teorija jednakosti **297**
10.4.2.2. Teorija očekivanja **298**
10.4.2.3. Teorija postavljanja ciljeva **298**
10.4.3. Perspektiva dizajniranja posla **299**
10.4.4. Perspektiva pojačanja **300**
10.4.5. Motivacija u suvremenom poslovanju **300**

11. KONTROLIRANJE **309**
11.1.Značajke procesa kontroliranja **310**
11.2. Vrste procesa kontrole **312**
11.3. Razine procesa kontrole **313**
11.4. Područja kontrole **315**
11.4.1. Kontrola financijskih tokova **315**
11.4.2. Kontrola ljudskih potencijala **316**
11.5. Uloga informacijskih sustava u procesu kontrole **318**

12. ODLUČIVANJE, UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ORGANIZACIJSKI RAZVOJ **327**
12.1. Značajke procesa odlučivanja **328**
12.1.1. Faze procesa odlučivanja **328**
12.1.2. Okolnosti procesa odlučivanja **332**
12.1.3. Vrste menadžerskih odluka **335**
12.1.4. Modeli odlučivanja **336**

12.2. Upravljanje promjenama 342
12.2.1. Vrste promjena 343
12.2.2. Proces upravljanja promjenama 343
12.2.3. Pristupi uvođenju promjena 346
12.3. Organizacijski razvoj 348

LITERATURA 357

POPIS SHEMA 364

POPIS TABLICA 366

KAZALO POJMOVA 367

Predgovor

Suvremeno poslovanje iznimno je dinamično. Njegove temeljne značajke su nesigurnost, neodređenost i nepredvidljivost, globalna povezanost, međuovisnost i umreženost, istovremeno postojanje silnica kompeticije i kooperacije, integracija sustava procesa stvaranja vrijednosti od nabave do distribucije, velika pregovaračka moć kupaca i dobavljača te ovisnost poslovanja o suvremenoj informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. Da bi se održala, poduzeća balansiraju između istovremenoga povećanja efikasnosti i efektivnosti, odnosno nastoje sniziti troškove, ali i ponuditi što vrjedniju i raznolikiju ponudu u odnosu na konkurenciju. No, značajniji uspjeh nije moguće postići samo strategijom adaptacije na uvjete i zahtjeve okruženja, već i strategijom dominacije koja podrazumijeva veliki rizik, ali pruža mogućnost transformacije tržišta te barem privremeno stjecanje maksimalne efektivnosti. Budući da je većina postojećih potreba kupaca zadovoljena na relativno odgovarajući način, sve veći broj poduzeća eksperimentira s pokušajem zadovoljavanja njihovih latentnih potreba. Tako suvremeno poslovanje nerijetko sliči kockarnici s visokim ulozima uz visoke, ali i slabe dobitke.

U ovakvom okruženju najvažniji resurs predstavljaju pravovremene i prijevremene informacije, njihovo povezivanje u sustav znanja, ali i povezivanje s različitim dionicima u svrhu unaprjeđenja postojeće razine efikasnosti i efektivnosti te uzajamnoga razvoja. Temeljni čimbenik poslovanja postali su kvalitetni ljudski potencijali koji imaju sposobnost i želju razvijati svoje znanje, kreativnost i inovativnost te stvarati vrijednost koja će oduševiti sve izbirljivije kupce, te tako poduzeću osigurati opstanak. Kako bi se kontinuirano postizao što veći stupanj zadovoljavanja raznolikih potreba kupaca, u radnom okruženju mnogih poduzeća raznolikost se ne samo tolerira, već i potiče. Tako je radno okruženje mnogih poduzeća internacionalno, uz sve veće uključivanje žena koje napreduju sve do najviših menadžerskih pozicija. Ovakve sociološke i kulturalne promjene mijenjaju mnoge menadžerske elemente – od strateškoga pozicioniranja, organizacijske strukture, kulture, načina upravljanja ljudskim potencijalima do stila vođenja, načina provođenja procesa kontrole i odlučivanja.

Poslovanje suvremenih poduzeća neodvojivo je od okruženja u kojemu djeluju. Dinamika gospodarskoga razvoja i rastuća tržišta Dalekoga istoka zahtijevaju korištenje sve više resursa, od kojih su mnogi već prilično iscrpljeni. Stoga se osim razvoja poduzetničkoga djelovanja javlja potreba za društveno odgovornijim poslovanjem. Takve inicijative pokreću državna tijela te ih ugrađuju u zakonsku regulativu. No, i sama poduzeća nastoje ojačati svoju poziciju u lokalnom okruženju i izgraditi dobre odnose s dionicima na način da ističu vlastitu praksu društveno odgovornoga poslovanja koje nije uvjetovano zakonskim propisima. Na taj način jačaju svoju reputaciju te privlače najbolje talente s kojima mogu kreativno razvijati poduzetničko stvaranje nove dodane vrijednosti. Osim toga, mogućnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije suvremeno poslovanje čine izrazito transparentnim te svaki prekršaj brzo dolazi pod lupu javnosti.

U ovakvom ozračju važnim postaje izgrađivati korektne partnerske odnose, odnosno atmosferu međusobnoga poštovanja i uvažavanja različitosti. Na taj način suvremeni razvoj poslovanja, poduprt razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, podupire procese demokratizacije društva, ali i izgradnju održivih lokalnih zajednica čiji se razvoj temelji na

umrežavanju i razvijanju partnerskih odnosa. No, temeljni čimbenik ovakve razvojne dinamike je menadžment kao proces, ali i kao sustav osoba koje upravljaju svim dimenzijama poslovanja poduzeća, odnosno odnosima s interesno-utjecajnim grupama. Tako osim brige o upravljanju resursima i imovinom, napora za povećanjem efikasnosti, produktivnosti i efektivnosti, suvremeni menadžment treba raditi na razvoju društveno odgovornoga, pravednoga te održivoga poslovanja. S tim u vezi moguće je razlikovati uspješan menadžment kao onaj koji ostvaruje pozitivne rezultate bez obzira na način i sredstva ostvarivanja ciljeva. Za razliku od toga, suvremeni sposobni menadžment poslovanju pristupa na sustavan način, pravovremeno rješava probleme uzimajući u obzir kako kratkoročne, tako i dugoročne posljedice svojih odluka, a zaposlenike smatra partnerima jednako kao i dionike u okruženju s kojima neprestano pronalazi mogućnosti i potencijale za suradnju i uzajamni razvoj, uvijek na višoj razini.

S obzirom na kompleksnost suvremenoga poslovnog okruženja potrebno je neprestano razvijati i integrirati različite dimenzije menadžerskih aktivnosti prema holističkom razumijevanju menadžmenta kao sustava aktivnosti i procesa koji sinergijski integrira različite aspekte ljudskoga djelovanja koji imaju ekonomsku, tehničko-tehnološku, sociološku i psihološku dimenziju. Stoga je zadatak teoretičara i praktičara individualno, ali i u interakciji neprestano istraživati i preispitivati utemeljenost i opravdanost određenih menadžerskih rješenja u odnosu na specifične uvjete određenoga prostora i vremena. Tom Peters je tako jednom izjavio da je temeljni problem menadžmenta danas manjak „ludosti“. Ustanovio je da menadžeri pokušavaju izgraditi stabilne organizacije koje se ne mogu nositi s nestabilnim i „ludim“ svijetom. Stoga je za svaku suvremenu menadžersku odrednicu i praksu važno neprestano postavljati pitanje: *Može li drugačije?*

Ovaj udžbenik predstavlja doprinos izučavanju značajka suvremenoga menadžmenta kao integracije teorijskih i praktičnih spoznaja u svrhu stvaranja temelja za daljnji razvoj suvremenih poduzeća temeljen na poznavanju odrednica upravljačke prakse u svrhu upravljanja različitošću brojnih čimbenika. Ovakvo nastojanje odražava se u sadržaju te skupovima ishoda učenja i specifičnim ishodima učenja koji su obuhvaćeni ovim udžbenikom. Nakon savladavanja sadržaja ovoga udžbenika studenti će na razini razumijevanja moći pravilno tumačiti značajke menadžmenta kao procesa i kao sustava osoba s posebnim naglaskom na međunarodni menadžment; definirati i analizirati aspekte okoline poduzeća; opisati i interpretirati značajke suvremenih metoda menadžmenta; opisati i usporediti značajke konvencionalnih i suvremenih pristupa menadžmentu; opisati i analizirati aspekte menadžerskih funkcija te značajke procesa odlučivanja, upravljanja promjenama te organizacijskog razvoja.

Na razini primjene studenti će moći izraditi i opisati aspekte okoline poduzeća te izraditi i analizirati hijerarhiju planova poduzeća, organizacijsku strukturu, sustav menadžmenta, sustav upravljanja ljudskim potencijalima, sustav vođenja, sustav kontrole, proces odlučivanja, upravljanja promjenama i organizacijskoga razvoja. Nakon savladavanja tematskih cjelina studenti će na razini stvaranja moći analizirati primjere iz prakse, ocjenjivati primjerenost menadžerskih i poslovnih rješenja te izraditi prijedloge unaprjeđenja poslovanja poduzeća s aspekta menadžerskih funkcija i primjene suvremenih menadžerskih metoda i koncepata.

Ovaj udžbenik predstavlja sintezu spoznaja relevantnih autora i praktičara iz područja menadžmenta. No, on je i rezultat vlastitih promišljanja različitih dimenzija menadžerskih odrednica kao odraz vremena u kojemu je nastao. S obzirom na kompleksnost suvremenoga

poslovanja, ali i međuovisnost svih sfera ljudskoga djelovanja, koje povezuje zajednička poveznica – menadžment kao proces i sustav osoba, namjera je ovoga udžbenika, umjesto u praksi izražene kompetitivnosti, agresivnosti i manipulativnosti, kod studenata razvijati kooperativnost, dijalog i svijest o potrebi održivoga načina djelovanja. Također, umjesto spremnih odgovora i rješenja, naglasak se stavlja na kreativnost, imaginaciju i neprestano preispitivanje odrednica menadžerskoga ponašanja kroz prizmu znanja, logike i zdravoga razuma. Ishod kompleksnoga učećega procesa stoga ne predstavlja tek stjecanje novih informacija i njihovo povezivanje u sustav određenoga znanja, već razvijanje percepcije i kritičkoga razmišljanja o korisnome i ispravnome djelovanju na zasadama sustavskoga i dizajnerskoga razmišljanja. Ovakav pristup u skladu je sa shvaćanjem menadžmenta kao procesa koji nema neki određeni konačni cilj, već predstavlja kontinuirano usklađivanje različitih čimbenika u svrhu postizanja održivoga razvoja, uvijek na višoj razini kreativnosti i svrsishodnosti ljudskoga djelovanja i postojanja.

Globalizacija, brze tehnološke promjene, promjenjivost zahtjeva kupaca i sve kraći životni vijek proizvoda i usluga predstavljaju veliki izazov za suvremeno poslovanje. Potreba za kvalitetnim menadžmentom danas je tako veća nego ikada. Stoga je ovaj udžbenik primarno namijenjen studentima preddiplomskoga i diplomskoga studija poslovne ekonomije ekonomskih fakulteta koji se bave izučavanjem kolegija Menadžment i srodnih kolegija deriviranih iz ovoga znanstvenoistraživačkoga područja. Izučavanjem velikoga broja prezentiranih tema studenti će moći identificirati ključne čimbenike menadžerskoga djelovanja, identificirati njihove veze i odnose te primijeniti menadžerske alate i tehnike u procesu donošenja odluka iz širokoga područja menadžmenta. U prezentaciji sadržaja u ovome udžbeniku polazi se od menadžera kao središnje osobe, odnosno sustava osoba poslovnoga odlučivanja. Stoga će izučavanjem sadržaja ovoga udžbenika, daljnjim produbljivanjem znanja i spoznaja te stjecanjem praktičnoga iskustva studenti moći preuzeti odgovorne menadžerske pozicije kako u profitnom, tako i u neprofitnom sektoru.

Suvremeni poslovni trendovi uz važnost menadžmenta podrazumijevaju i neprestano razvijanje poduzetničke orijentacije, što rezultira tzv. „poduzetničkim menadžmentom“ kao sinergijskim skupom poduzetničkih i menadžerskih znanja i vještina usmjerenih prema kontinuiranom i sinergijskom unaprjeđenju poslovne efikasnosti i efektivnosti. S obzirom na činjenicu da ovaj udžbenik obuhvaća analizu ključnih menadžerskih područja te sadrži veliki broj primjera prakse, studija slučaja i situacija poslovnoga odlučivanja, njegov sadržaj može biti zanimljiv i koristan poduzetnicima i menadžerima koji djeluju kako u profitnom, tako i u neprofitnom sektoru. Suvremeni izazovi u svim područjima ljudskoga života traže od svakog pojedinca da u određenom trenutku i u okviru neke, veće ili manje organizacije obavlja menadžersku ulogu. Stoga sadržaj ovoga udžbenika može biti koristan i širem krugu čitatelja neekonomske orijentacije u njihovom nastojanju da bolje razumiju menadžersku praksu te preuzmu menadžerske zadatke bez obzira na dotadašnji pravac profesionalnoga razvoja.

Ova je knjiga nastala kao rezultat istraživanja u okviru znanstvenoistraživačkoga projekta „Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskog gospodarstva u EU“ (šifra projekta: 13.02.1.3.06.), financiranoga od strane Sveučilišta u Rijeci. Ovom prigodom se zahvaljujem recenzentici, prof. dr. sc. Nadi Karaman Aksentijević, koja me kontinuirano poticala na neprestani razvoj te na čiju inicijativu je i nastala ova knjiga. Veliku zahvalnost dugujem recenzentu, prof. dr. sc. Želimiru Dulčiću, koji mi je pružao nepresušnu podršku tijekom rada.

Zahvaljujem se Pauli Klunić koja je u svojstvu demonstratorice s entuzijazmom pratila razvoj ideje i same knjige te uvijek bila spremna pomoći. Zahvaljujem se i Petri Guberini koja je kao studentica, a onda i kao demonstratorica svojim oštrim okom, strpljivošću i entuzijazmom pridonijela da knjiga izgleda gotovo besprijekorno. Posebnu zahvalnost dugujem lektorici Denisse Mandekić koja je s poštovanjem i ljubaznošću pratila nastajanje ovoga djela te ga svojim vrijednim prijedlozima učinila još boljim.

Autorica

1. Suvremeni menadžment kao proces i sustav osoba

"Ako menadžer ne upravlja poslovima, oni počinju upravljati njime."

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *definirati pojmove organizacija i menadžment*
- *identificirati i opisati temeljne značajke menadžerskih funkcija*
- *identificirati i opisati zadatke menadžmenta kao skupova uloga*
- *opisati hijerarhiju menadžmenta kao sustava osoba i analizirati djelokrug njihovih aktivnosti*
- *opisati menadžerske vještine i analizirati njihovu važnost prema hijerarhiji menadžmenta*
- *identificirati i objasniti menadžerske kriterije uspješnosti*
- *analizirati i kritički vrjednovati menadžment kao proces i sustav osoba u određenom poduzeću.*

Suvremeni razvojni trendovi koji se očituju u globalizaciji i galopirajućem razvoju tehnike i tehnologije pružaju neslućene mogućnosti za razvoj čovječanstva. No, zbog činjenice da su resursi ograničeni, a posebno uzimajući u obzir ograničenja vremena, svakom ciljno usmjerenom aktivnošću potrebno je upravljati. Nekada je zbog velike potražnje novu vrijednost bilo dovoljno stvoriti, zatim je postalo važno konkurentnost jačati snižavanjem troškova, dok danas konkurentnost podrazumijeva iznimnu dodanu vrijednost koja će kupca oduševiti i/ili rješavati njegove potrebe na jednostavniji i/ili drugačiji način, naravno uz primjerenu cijenu. Suvremeni menadžment stoga podrazumijeva visoki stupanj proaktivnosti, balansiranje između fokusiranosti i fleksibilnosti, odnosno otvorenosti novim perspektivama, promišljeno i brzo odgovaranje na nove prilike, traženje mogućnosti u različitostima te kontinuirano i sustavno učenje.

Suvremeni menadžeri trebaju poznavati menadžment kao znanstvenu disciplinu te ga sagledavati kroz specifičnosti poslovanja. S obzirom na složenost menadžerskih zadataka menadžment se često smatra svojevrsnom umjetnošću koju je moguće usavršiti praksom. No, načini sagledavanja menadžmenta kao znanosti, prakse i umjetnosti nisu međusobno isključivi. Menadžment kao znanstvena disciplina predstavlja znanje kao sustav odnosa između brojnih menadžerskih varijabla. Bez poznavanja znanstvenih temelja menadžmenta,

menadžerska praksa predstavlja tek niz pokušaja i pogrešaka u procesu upravljanja te gubitak vremena. Menadžment kao znanstvena disciplina se pak dalje razvija posredstvom razvoja prakse menadžmenta. Obrazovani i talentirani menadžment najvažniji je preduvjet uspješnosti bilo kakvoga poduhvata, bilo da se radi o privremenim, projektnim zadacima ili pak poduzećima koja imaju cilj dugoročne održivosti. No, dobre menadžere nije lako pronaći. Stoga se dobri menadžeri smatraju kapitalom važnijim od novca.

1.1. Menadžment kao proces

Organizacija

Ključni pojam koji se veže uz menadžment i upravljanje je **organizacija**. Organizacija može biti bilo kakva grupa ljudi koje veže zajednička svrha i u kojoj svaki član ima neku ulogu. Tako organizacija predstavlja specifično društveno udruženje pojedinaca poput obitelji, klubova, političkih organizacija, poduzeća, ali i država. Organizacija je stoga grupa ljudi različitih profila koji zajednički djeluju u pravcu ostvarivanja jednog ili skupine ciljeva. Za poduzeće to mogu biti ciljevi povećanja prodaje, povećanja profita, snižavanja troškova, privlačenja nove kategorije kupca i slično. Gradivni element svake organizacije su pojedinci. No, to mogu biti i timovi, odnosno grupe ljudi koji se u svom djelovanju rukovode određenim normama, odnosno pravilima ponašanja.

Svaka organizacija je istovremeno zatvoreni i otvoreni sustav koji svoju svrhu ostvaruje na temelju svrsishodne aktivnosti svojih članova, ali i interakcije s okruženjem. Tako poduzeće na temelju vlastitih ljudskih, materijalnih, informacijskih i energetskih resursa, ali i onih nabavljenih iz okruženja stvara vrijednost u obliku proizvoda i usluga za ciljanu skupinu kupaca, odnosno korisnika. Iz ove činjenice proizlazi da je važno upravljati resursima i transformacijskim procesima u okviru poduzeća, posebice ljudskim potencijalima, kao i odnosima s drugim subjektima i organizacijama izvan poduzeća koji podržavaju proces stvaranja vrijednosti i/ili od njega imaju određenu korist. To su prije svega kupci, ali i dobavljači, kreditori, država i šira društvena zajednica.

Danas gotovo nijedan zadatak nije moguće izvršiti bez sudjelovanja, odnosno udruživanja više ljudi. Stoga je radom svake grupe ljudi, odnosno svake organizacije potrebno upravljati. To je zadatak i područje menadžmenta. Menadžment je društvena disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja organizacija i njihovih članova u svrhu ostvarivanja određenoga cilja ili skupine ciljeva. Zadatak je menadžmenta usmjeravati napore svih članova organizacije u okviru svih sustava i procesa prema zajednički određenim ciljevima. Watson[1] menadžment smatra suštinski društvenom, ali i moralnom aktivnošću čiji rezultat u smislu proizvoda i usluga ne proizlazi samo iz određene kulture i organizacijskih obrazaca ponašanja, već i iz razvijanja odnosa povjerenja i zajedničke odgovornosti između organizacijskih članova.

Na važnost menadžmenta kao procesa ukazuje Demingova[2] teza koja kaže da je

1 Watson, T., *In Search of Management*, Routledge, London, 1994.
2 Deming, W. E., *The New Economics, for Industry, Government, Education*, *second edition*, MIT Press, 1994., str. 50.

preko 90 posto grešaka u bilo kojoj organizaciji uzrokovano lošom organizacijom ili načinom upravljanja, odnosno menadžmentom. Razlog lošeg menadžmenta nalazi se u činjenici da menadžment najveći dio svoga vremena i napora troši na kontrolu rada zaposlenika, a vrlo mali dio, ispod 20%[3], na unaprjeđenje organizacije i načina upravljanja. Takav način rada može dovesti samo do kratkoročnoga uspjeha te dugoročno izazvati duboke strukturalne probleme.

Menadžerske funkcije

Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu **menadžerskih funkcija**. To su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje (shema 1.1.). One čine sustav, odnosno ciklički proces koji se neprestano ponavlja, uvijek na višoj razvojnoj razini. Tako je planiranje temelj daljnjega rada kojim se određuje pravac budućih aktivnosti. Na tom se temelju može javiti potreba za modificiranjem organizacije, odnosno organizacijske strukture u smislu redizajna poslovnih procesa ili njihovoga boljega povezivanja. Postavljeni ciljevi mogu predstavljati osnovicu upravljanja ljudskim potencijalima u smislu novog zapošljavanja, otpuštanja, ulaganja u edukaciju i slično. Interakcija internog i eksternog okruženja podrazumijeva dizajniranje odgovarajućeg stila vođenja te motivacijske politike. U konačnici, planovi predstavljaju osnovicu za provođenje procesa kontroliranja. Na temelju rezultata procesa kontroliranja definiraju se novi planovi te proces kreće ispočetka.

Shema 1.1. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija

Funkcija planiranja odnosi se na utvrđivanje svrhe ili misije poslovanja, definiranje ciljeva te strategije, odnosno načina njihove realizacije. Proces planiranja započinje analizom interne i eksterne okoline, odnosno identifikacijom snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji iz okruženja. Na taj način menadžment utvrđuje u kakvoj situaciji se poduzeće trenutno nalazi te koje ciljeve želi, ali i može postići. S obzirom na potrebe, odnosno specifičnosti poslovanja izrađuju se dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi te planovi po pojedinim organizacijskim jedinicama, poslovnim funkcijama, ali i radnim mjestima. Stoga

3 Znak za postotak od brojeva nije odvajan bjelinom kako propisuje *Hrvatski pravopis* da bi se izbjegle teškoće prilikom grafičke obrade rukopisa.

je i u procesu planiranja moguće identificirati hijerarhijski pristup.

Funkcija organiziranja odnosi se na koordinaciju aktivnosti pojedinaca i grupa potrebnih za realizaciju ciljeva i planova. Podrazumijeva raščlambu temeljnoga zadatka na više deriviranih zadataka te uspostavu organizacijskih jedinica odgovornih za njihovu provedbu. Posebno je važno uspostaviti koordinacijske mehanizme te komunikacijsku mrežu kako bi se uspješno upravljalo procesom realizacije ciljeva. Suvremeno poslovanje zahtijeva visoki stupanj međufunkcijske povezanosti, odnosno organizaciju temeljenu na logici odvijanja poslovnih procesa. Organizacija tako može predstavljati važan čimbenik uspjeha realizacije ciljeva, ali i ključni čimbenik neuspjeha, posebno s obzirom na činjenicu da je organizaciju teško brzo značajnije promijeniti, a njeno optimalno funkcioniranje zahtijeva određeno vrijeme prilagodbe.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sve je važnija u suvremenom poslovanju. Uz poslove selekcije zaposlenika, njihove socijalizacije, ali i otpuštanja, suvremeni menadžment ljudskih potencijala veliku pozornost posvećuje razvoju ljudskih potencijala, odnosno ulaganju u stjecanje znanja i vještina. Iako se taj proces može odvijati na inicijativu definiranih poslovnih planova, proces može biti i obrnut. Tako s obzirom na postojeća znanja, ali i mogućnosti stjecanja novih znanja, menadžment ljudskih potencijala može sugerirati zaokret u poslovnoj orijentaciji u smislu novih tržišta ili stvaranja nove ili unaprijeđene dodane vrijednosti. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima radom na razvoju karijere zaposlenika, ali i menadžmenta također može presudno utjecati na daljnji tijek poslovanja, odnosno stupanj poslovnog uspjeha.

Funkcija vođenja se odnosi na proces usmjeravanja napora ljudskih potencijala da s entuzijazmom pristupe realizaciji ciljeva. Stil vođenja je potrebno uskladiti s potrebama poslovanja. On se tako može razlikovati s obzirom na značajke vođe, zaposlenika i situacije. Uz odabir odgovarajućega stila vođenja potrebno je dizajnirati i adekvatne motivacijske mehanizme koji mogu osigurati kvalitetniju realizaciju ciljeva. Sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka, kao i prepuštanje odgovornosti, odnosno opunomoćenje pokazali su u praksi snažan motivacijski učinak.

Funkcija kontroliranja odnosi se na utvrđivanje stupnja realizacije ciljeva. U okviru ovoga procesa ostvareni rezultati se uspoređuju s obzirom na prethodno definirane planove koji služe kao standardi za mjerenje stupnja njihove realizacije. Pritom se mogu utvrditi odstupanja realizacije od planova, što podrazumijeva dizajniranje korektivnih aktivnosti. No, proces kontrole u suvremenom poslovanju je uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije moguće provoditi i u stvarnom vremenu, što menadžmentu daje mogućnost pravovremenog, ali i prijevremenog dizajniranja korektivnih aktivnosti kako bi se minimalizirala mogućnost pojave odstupanja od planova. Osim toga, ulažu se napori u smjeru uvođenja samokontrole kao organizacijske rutine, odnosno načina ponašanja zaposlenika kako bi se smanjili troškovi i pravovremeno provele potrebne korekcije. Isto tako, dinamika suvremenog poslovanja može ukazati na potrebu za korekcijom planova i prije nego što je neki proces završio. Stoga je proces kontrole potrebno provoditi u sinergiji s procesom planiranja, posebno s

obzirom na analizu trenutnih okolnosti u internom i eksternom okruženju.

Treba spomenuti da se sve razine menadžmenta bave svim menadžerskim funkcijama. No, postoji ***razlika u intenzitetu*** kojim se pojedina razina menadžmenta posvećuje pojedinim menadžerskim funkcijama. Tako se vrhovni menadžment najviše bavi planiranjem te organiziranjem. Srednji menadžment se najviše bavi upravljanjem ljudskim potencijalima te vođenjem. Operativni menadžment često je primarno usmjeren na proces kontrole. No, u suvremenom poslovanju uz integraciju menadžerskih uloga dolazi i do integracije menadžerskih aktivnosti, odnosno funkcija na svim razinama menadžmenta, u skladu s potrebama, odnosno specifičnostima poslovanja.

Potrebno je napomenuti da se proces menadžmenta prema menadžerskim funkcijama u praksi ipak ne odvija sekvencijalno, već ***simultano***, uz neprestano usklađivanje menadžerskih aktivnosti prema trenutnim značajkama interne i eksterne okoline. Simultanost odvijanja menadžerskih funkcija podrazumijeva i sinergiju njihova djelovanja. Tako ideje za planiranje budućih aktivnosti mogu doći od analize ljudskih potencijala, odnosno raspoloživih znanja i kompetencija. Postojeća organizacija ponekad može biti prepreka realizaciji određene strategije pa može predstavljati trenutno ograničenje procesu planiranja i definiranja strategije. Vođenje je proces koji u suvremenom poslovanju ima sve veću važnost te se proces upravljanja može temeljiti na participativnom dizajniranju aktivnosti odnosno smjernica poslovanja vođe i sljedbenika prema trenutnim okolnostima, bez detaljnog planiranja. Tada se mijenja i priroda procesa kontroliranja koji preuzima funkciju općeg nadzora poslovanja, a ne utvrđivanja stupnja realizacije postavljenih specifičnih planova.

Treba spomenuti da postoje i drugačije klasifikacije menadžerskih funkcija. No, pretežno je riječ o povezivanju dva menadžerska područja – upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja. Tako, primjerice, Daft[4], Kinicki i Williams[5] te Schermehrorn i Bachrach[6] razlikuju planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Buble[7] te Koontz i Weichrich[8] razlikuju planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje, dok Zekić[9] razlikuje planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. Korisno je prisjetiti se i klasifikacije menadžerskih funkcija prema Peteru Druckeru[10], kojega se često naziva ocem suvremenoga menadžmenta. Tako Drucker razlikuje sljedeće skupine menadžerskih zadataka: postavljanje ciljeva, organiziranje, razvijanje ljudi, motiviranje i komuniciranje te mjerenje. U suštini, ove skupine zadataka odgovaraju menadžerskim funkcijama planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja.

4 Daft, R. L., *Management*, *twelfth edition*, Cenage Learning, 2014., str. 8.
5 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013., str. 15.
6 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition*, Wiley, 2015., str. 16.
7 Buble, M., *Osnove managementa*, Sinergija, 2006., str. 15.
8 Koontz, H. i Weihrich, H., *Essentials of Management*, *An International and Leadership Perspective*, *ninth edition*, Tata McGraw Hill, 2012.
9 Zekić, Z., *Menadžment – poduzetnička tehnologija,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2007., str. 154.
10 Drucker, P., *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb, 2005.

Skupovi uloga prema Mintzbergu

Budući da su zadaci menadžmenta isprepleteni i međuovisni, **Mintzberg**[11] zadatke menadžmenta nije definirao u smislu funkcija, već kao **skupove uloga**. Menadžment tako obavlja uloge iz područja međuljudskih odnosa, upravljanja informacijama i odlučivanja. U **području međuljudskih odnosa** menadžer obavlja ulogu ***figure*****,** odnosno obavlja različite protokolarne obveze, kao što su dočekivanje gostiju i sastanak s njima, potpisivanje dokumenata i slično. Menadžer u okviru ove skupine uloga obavlja i ulogu ***vođe***, odnosno utvrđuje pravac djelovanja te potiče i motivira sljedbenike da procesu realizacije ciljeva pristupe s entuzijazmom. Treća uloga iz ove skupine odnosi se na ulogu ***poveznice***, odnosno koordinatora odnosa u okviru poduzeća, ali i izvan njega. Tu ulogu suvremeni menadžeri najviše ostvaruju korištenjem alata informacijsko-komunikacijske tehnologije.

U okviru **područja upravljanja informacijama** menadžer obavlja ulogu primanja, analize i distribucije informacija. Da bi realizirao ove uloge, menadžer treba obavljati aktivnosti ***monitoringa***, odnosno neprestano skenirati interno i eksterno okruženje u potrazi za korisnim informacijama. Te aktivnosti su značajno olakšane korištenjem suvremenih alata informacijsko-komunikacijske tehnologije. Uz pomoć tih alata menadžer obavlja i aktivnosti ***odašiljanja informacija*** onima koji ih mogu ili trebaju koristiti. Menadžer je osobito u interakciji s čimbenicima eksterne okoline prema kojoj sa stajališta poduzeća djeluje kao ***glasnogovornik***. Tu ulogu obavlja javnim nastupima, ali i izdavanjem pisanih izvješća o radu poduzeća. Ova uloga je posebno važna za menadžere malih poduzeća koji nastoje promovirati svoje ideje i tako prikupiti potreban kapital.

U **području odlučivanja** menadžer koristi informacije, znanje, iskustvo i intuiciju kako bi donosio različite odluke te na taj način iskoristio prilike, a prevladao stvarne ili potencijalne probleme. Da bi obavljao ovu skupinu uloga, menadžer treba biti ***poduzetnik***, odnosno ponašati se poduzetnički, što znači otkrivati i stvarati nove prilike i mogućnosti te pokretati programe i projekte koji će pridonijeti unaprjeđenju poslovanja. Također treba djelovati kao ***alokator resursa***, odnosno ekonomizirati između brojnih potreba i ograničenih proračunskih mogućnosti te utvrđivati prioritete. Da bi obavio ovu ulogu, menadžer treba djelovati kao ***pregovarač***, odnosno razvijati vještinu pregovaranja s internim i eksternim dionicima. U konačnici, s obzirom da svako uvođenje promjena, a posebno alokacija resursa izazivaju sukobe, menadžer treba djelovati i kao osoba koja ***upravlja sukobima***.

Iz navedenih se uloga ipak može zaključiti da je menadžerski posao iznimno raznolik te da obuhvaća veliki broj fragmentiranih zadataka koji se odvijaju u interakciji sa zaposlenicima. Tako svaki oblik menadžerskoga posla zahtijeva raspolaganje velikom količinom informacija i znanja, uz važnost vještina komuniciranja, dijaloga i pregovaranja. Isto tako, svaki aspekt menadžerskog posla podrazumijeva donošenje određenih odluka. Stoga se, bez obzira na klasifikaciju menadžerskih aktivnosti na funkcije ili uloge, može zaključiti da je

11 Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper&Row, 1973., str. 92-93; Mintzberg, H., "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management* Science, god. 18, 1971., B97-B110.

upravo odlučivanje temelj menadžerskog rada u uvjetima dinamičnih promjena, odnosno glavna aktivnost suvremenoga menadžmenta.

Ovakvoj klasifikaciji menadžerskih aktivnosti ipak se može uputiti izvjesna **kritika**. Naime, mnoge od predloženih aktivnosti dio su menadžerskih funkcija, posebice planiranja, upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja. Isto tako, može se utvrditi da neke aktivnosti menadžmenta ovim skupovima uloga nisu zastupljene. Tako se može postaviti pitanje tko se bavi pitanjima organiziranja, tko oblikuje strategiju, tko vrši proces kontrole, ali i tko obavlja aktivnosti iz područja upravljanja ljudskim potencijalima poput selekcije, razvoja karijere i utvrđivanja potrebe za stjecanjem znanja. Moguće je da temelj kritike proizlazi iz metodologije formuliranja uloga. Naime, Mintzberg se prilikom definiranja skupova uloga poslužio metodom praćenja rada pet izvršnih menadžera u razdoblju od tjedan dana, što je relativno mali uzorak i kratko vremensko razdoblje.

Menadžment kao proces je važno sagledavati holistički, kao rezultat interakcije čimbenika internoga i eksternoga okruženja kojima upravlja menadžment kao sustav osoba u suradnji s članovima organizacije. No, menadžment je također proces koji se uvijek iznova otkriva, redizajnira i unaprjeđuje. Iako taj proces podrazumijeva planski pristup razvoju menadžmenta, on je također rezultat sinergije planskih i neplanskih aktivnosti te formalno i neformalno stečenoga znanja i iskustva. Stoga je u sagledavanju razvoja menadžmenta jednako važno sagledavati kako planske, tako i slučajne razvojne manifestacije[12].

Razvoj menadžmenta općenito, ali i menadžmenta neke organizacije ili poduzeća može se sagledavati kontingencijski, s obzirom na dominantne čimbenike internog i eksternog okruženja. Takav način poimanja moguće je razmatrati ne samo s organizacijske, već i s individualne perspektive. Stoga je razvoj menadžmenta, a tako i poslovanja, moguće sagledavati kao rezultat vanjskih okolnosti u kojima djeluje menadžer, ali i kao odraz internoga razvoja, odnosno izgrađivanja organizacijskih članova kao osoba. Tako se razvoj poduzeća, ali i pojedinca, može promatrati kroz razvoj kompetencija, ali i razvijanja odnosa s različitim dionicima, što rezultira određenim oblikom kreativnosti i inovativnosti.

Sve su brojniji stavovi[13] da uz određeni pravac razvoja menadžerskih procesa treba osigurati izvjestan prostor za neodređenost iz koje može proizaći kreativnost kao diskrecijsko pravo i obveza svakog organizacijskog člana. Temeljno pitanje menadžmenta poduzeća odnosi se tada na definiranje načina rada. Drugim riječima, postavlja se pitanje treba li kod članova organizacije razvijati natjecateljski duh ili pak jačati suradnju. Mnogi autori[14] smatraju da je suradnja, a ne natjecanje urođena čovjeku te rad čini učinkovitijim i ugodnijim. Istraživanjem je također utvrđeno da suradnja, a ne natjecanje rezultira

12 Cf. Mumford, A., *Management Development: Strategies for Action,* IPD, London, 1993.

13 Cf. Storey, J., "Management development: a literature review and implications for future research ± part 1", *Personnel Review,* god. 18, br. 6, 1989., str. 3-19; Storey, J., "Management development: a literature review and implications for future research ± part 2", *Personnel Review*, god. 19, br. 1, 1989., str. 3-11.

14 Cf. Deming, W. E., op.cit., str. 152.

povećanjem produktivnosti[15]. Ako u zajedničkom radu vlada natjecateljska atmosfera, u međuljudskim odnosima razvijat će se neprijateljstvo. Ljudi neće biti skloni dijeliti resurse te će raditi jedni protiv drugih. Za razliku od takvoga okruženja, u uvjetima suradnje rezultat će nastati sinergijskim djelovanjem svih članova[16]. Upravo postizanje cilja sinergijskoga djelovanja organizacijskih članova predstavlja suštinu suvremenoga procesa menadžmenta.

1.2. Menadžment kao sustav osoba

Menadžmentom se smatra i sustav osoba odgovornih za upravljanje poduzećem koje su organizirane hijerarhijski. Tako se razlikuje vrhovni, srednji i niži menadžment (shema 1.2.). **Vrhovni menadžment** čini jedna ili više osoba koje snose odgovornost za ukupnu uspješnost poslovanja. Ako se radi o velikom poduzeću, vrhovni menadžment čine glavni izvršni menadžer (engl. *chief executive officer*), glavni operativni menadžer (engl. *chief operating officer*), glavni financijski menadžer (engl. *chief financial officer*), a u suvremenim poduzećima i glavni menadžer znanja (engl. *chief knowledge officer* ili *chief information officer*). U američkim poduzećima tu su još i predsjednik i potpredsjednik. Oni čine upravu koja odgovara nadzornom odboru (u dvorazinskom sustavu korporativnog upravljanja) ili odboru direktora (u jednorazinskom sustavu korporativnog upravljanja).

Vrhovni menadžment

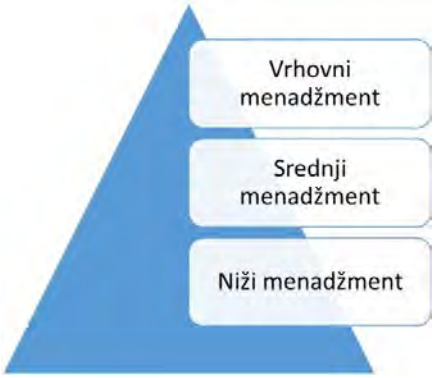
Zadatak vrhovnoga menadžmenta je oblikovati globalnu strategiju te postavljati dugoročne ciljeve poduzeća na temelju definiranja vizije i misije. Vrhovni menadžment također prati implementaciju (provedbu) strategije i stupanj realizacije ciljeva. Ima veliki utjecaj na oblikovanje organizacijske kulture i poduzetničke orijentacije poduzeća. Vrhovni menadžment često čine osnivači i vlasnici poduzeća. Razvojem poduzeća njihovo mjesto može u cijelosti ili djelomično zauzeti profesionalni menadžment. Osnivači pokretanjem poslovanja definiraju način rada te tako postavljaju temelje vrijednosnoga sustava sadržanoga u organizacijskoj kulturi. Njegove odrednice se očituju u dugom vremenskom razdoblju.

Budući da vrhovni menadžment donosi strateški važne odluke, više je orijentiran na vanjsko nego na interno okruženje. Tako je skeniranje eksterne okoline primarni zadatak vrhovnoga menadžmenta koji na taj način može uočiti nove razvojne prilike, odnosno pronalaziti načine prevladavanja prijetnji. Povezujući čimbenike eksternoga okruženja sa značajkama interne okoline vrhovni menadžment donosi odluke koje utječu na poduzeće u cjelini. Stoga je važno da u radu, odnosno strateškom promišljanju primjenjuje sustavsko razmišljanje, odnosno razmatra veliki broj čimbenika i njihove trenutne, buduće, ali i moguće odnose i manifestacije.

15 Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. I Skon, L., "Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin,* siječanj 1981., str. 56-57.

16 Kohn, A., "How to suceed without even vying", *Psychology Today,* rujan 1986., str. 27-28.

Shema 1.2. Hijerarhija menadžmenta



Srednji menadžment

Srednji menadžment hijerarhijski odgovara vrhovnome menadžmentu. On se nalazi na čelu autonomnih ili poluautonomnih organizacijskih jedinica, odnosno odjela ili divizija, koje se također sastoje od većeg broja odjela, odnosno organizacijskih jedinica. Njihova je uloga prvenstveno koordinacijska ili komunikacijska. Oni upravljaju radom organizacijskih jedinica na čijem su čelu te usklađuju njihovo djelovanje s djelovanjem vrhovnoga, ali i nižega menadžmenta. Iz globalnih i dugoročnih ciljeva izvode ciljeve svojih organizacijskih jedinica te dizajniraju aktivnosti kojima ih je moguće ostvariti. U radu polaze od globalne strategije na temelju koje definiraju strategiju i politike organizacijske jedinice kojom rukovode. Stoga integriraju i koordiniraju organizacijske resurse. Na taj način realiziraju, odnosno provode globalnu strategiju. Osim toga, svojim aktivnostima postavljaju preduvjete za djelovanje nižega menadžmenta.

S obzirom na uvriježenu percepciju da je uloga menadžmenta srednje razine prvenstveno koordinacijska i komunikacijska, razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije u mnogim se poduzećima javila ideja o mogućnosti smanjivanja njihova broja. U nekim poduzećima je tako došlo do značajnoga otpuštanja ove razine menadžmenta[17]. Obrazloženje takve odluke temeljilo se na tezi da će se njihovim otpuštanjem omogućiti brži protok informacija, što će pridonijeti bržem donošenju odluka. Osim toga, smatralo se da će informacijska i komunikacijska tehnologija uspješno zamijeniti srednji menadžment u poslovima nadzora i kontrole te izrade izvješća.

No, uloga srednjega menadžmenta u velikim poduzećima je iznimno važna, a nerijetko i presudna za njihov opstanak i razvoj[18]. S obzirom da upravljaju divizijama i većim organizacijskim jedinicama, njihova uloga je ključna za razvoj internoga, odnosno korporativnoga poduzetništva. Uvođenjem internoga poduzetništva velike kompanije nastoje zadržati fleksibilnost koju imaju mala poduzeća te brže razvijati nove proizvodne linije. Sposobnost motiviranja i vođenja zaposlenika u procesima razvijanja novih proizvodnih linija i unaprjeđivanja postojećih

17 Gratton, L., "The End of the Middle Manager", *Harvard Business Review,* siječanj-veljača 2011., str. 36.
18 Huy, Q. N., "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review,* rujan 2003., str. 72-79.

značajno pridonosi uspješnosti poduzeća, ali i njegovu ugledu. Stoga ovu razinu menadžmenta treba razvijati prema odrednicama projektnoga menadžmenta, a ne ju ukidati.

Niži menadžment

Niži menadžment se odnosi na rad osoba koje djeluju kao nadzornici ili voditelji timova. To su osobe koje rukovode manjim brojem ljudi, odnosno manjim organizacijskim jedinicama. Bave se realizacijom operativnih ciljeva koji su kratkoročne prirode. U radu se rukovode procedurama i pravilima koje definiraju samostalno ili u suradnji sa srednjim menadžmentom. Na temelju definiranih procedura i pravila nadziru rad neposrednih izvršitelja. Zbog činjenice da se bave i rješavanjem problema u okviru svoje domene, primjerice složenijih zahtjeva i pritužaba kupaca, mogu raspolagati vrijednim informacijama o problemima, potrebama i željama kupaca. Na temelju tih informacija poduzeće može unaprijediti proces stvaranja vrijednosti, odnosno inovirati te tako unaprijediti svoj poslovni položaj.

Projektni menadžment

Uz razine menadžmenta diferencirane prema hijerarhiji, potrebno je spomenuti i **projektni menadžment** kao međuhijerarhijski i međufunkcijski menadžment. Projektni menadžeri bave se upravljanjem projektima kao privremenim aktivnostima koje uključuju rad različitih profila zaposlenika okupljenih iz različitih poslovnih funkcija. Realizacija projekata nerijetko uključuje i sudjelovanje vanjskih suradnika. Suvremeno poslovanje podrazumijeva i projektni rad koji se odvija na više lokacija, a ponekad i u više država. Stoga, osim upravljanja projektom u svrhu realizacije projektnih ciljeva, projektni menadžment treba biti uspješan u upravljanju različitostima, odnosno integraciji lokalnih specifičnosti u svrhu postizanja sinergije projektnoga upravljanja. S obzirom na intenzitet promjena, mnoge organizacije istovremeno uvode veći broj projekata kojima se nastoje ostvariti ciljevi unaprjeđenja različitih aspekata procesa stvaranja vrijednosti. Stoga je potreba za projektnim menadžmentom u suvremenom poslovanju iznimno velika.

Pojam *menadžer* u engleskome jeziku

U literaturi na engleskome jeziku mogu se pronaći i drugi izrazi koji se često zamjenjuju izrazom *menadžer*, iako između njih postoje razlike. Ovo su neki od njih.

Leader – pojam koji označava vođu, a nerijetko se poistovjećuje s pojmom menadžer. No, iako vođa jest menadžer, menadžer ne mora biti vođa.

Supervisor – ovaj pojam se pojavljuje i u hrvatskome jeziku (supervizor). Označava menadžera na najnižoj razini koji obavlja poslove nadzora zaposlenika. Mogući prijevodi su poslovođa, voditelj poslovnice ili nadzornik.

Administrator – pojam za menadžera koji se koristi u javnom sektoru.

Controller – naziv za višeg menadžera koji se bavi kontrolingom kao upravljačkom financijskom funkcijom u poduzeću.

Executive – naziv za izvršne direktore koji mogu biti glavni izvršni direktor (CEO) ili izvršni direktori pojedinih poslovnih funkcija.

Director – to su osobe koje su izabrali dioničari da zastupaju njihove interese. Njihova pozicija razlikuje se prema primijenjenome sustavu korporativnoga upravljanja. Jednorazinski ili monistički (engl. *one-tier*) model dominantan je u američkoj korporativnoj praksi te podrazumijeva jedinstveni odbor direktora (engl. *Board of Directors*). Ovaj model objedinjuje nadzornu i upravljačku funkciju u jednome tijelu, a obuhvaća izvršne direktore koji imaju operativne ovlasti i neizvršne (vanjske) direktore koji se ne bave operativnim funkcioniranjem poduzeća, već samo poslovima nadzora. Odbor direktora štiti interese vlasnika te nadzire financijske izvještaje, angažira menadžment i određuje njihove kompenzacijske pakete te definira konture globalne strategije poduzeća. Pritom predsjednik odbora može, ali i ne mora biti glavni izvršni direktor (CEO). Drugi način organizacije korporativnoga upravljanja predstavlja uspostava dvorazinskoga ili dualističkoga sustava (engl. *two-tier*) koji je dominantan u Europi te pretpostavlja postojanje nadzornoga odbora (engl. *Supervisory Board*) i uprave (engl. *Management Board*). Pritom nadzorni odbor štiti prava vlasnika te imenuje članove uprave. Uprava pak objedinjuje vrhovni menadžment i ima izvršnu funkciju upravljanja poslovanjem. Nadzorni odbor ima stratešku ulogu evaluacije i odobravanja globalne strategije poduzeća. No, on također vrši nadzor i praćenje rada menadžmenta u svrhu zaštite prava dioničara, posebice dizajniranjem kompenzacijske politike.

1.3. Menadžerske vještine

Menadžerske vještine

U svom radu menadžment treba neprestano učiti, ali i razvijati **menadžerske vještine**. Katz[19] je temeljne menadžerske vještine podijelio u tri kategorije: stručne, socijalne i koncepcijske. Vještina se pritom definira kao sposobnost transformiranja znanja u aktivnosti koje će rezultirati željenim ishodom.

Stručne ili tehničke vještine

Stručne ili **tehničke vještine** se odnose na sposobnosti i znanja potrebna za obavljanje određenih jednostavnih ili složenih zadataka. Podrazumijevaju vještine korištenja određene tehnologije, tehnika, alata, metoda i/ili opreme. Mogu se razlikovati prema stupnju složenosti i to od jednostavnoga korištenja određene opreme do složenih zadataka koji uključuju visoki stupanj specijaliziranih znanja i analitičkih vještina te na njima temeljeno odlučivanje. Ove se vještine obično stječu formalnim obrazovanjem te usavršavaju praksom.

Primjeri stručnih znanja i vještina mogu biti programiranje softvera, tehnička obrada proizvoda, izrada poslovnog plana, provođenje financijskih analiza, vođenje knjigovodstva, obrada podataka, provođenje istraživanja tržišta i slično. Raspolaganje određenim stručnim znanjima i vještinama ističe se prilikom selekcije kadrova i predstavlja važan čimbenik prilikom zapošljavanja. Pritom se procjenjuje stupanj stručnosti, odnosno ekspertize pojedinca u određenom području. Osoba može utvrditi raspolaže li određenim stručnim znanjima i vještinama odgovaranjem na pitanje: "Što je to što znam i mogu raditi?" Budući da ova znanja brzo zastarijevaju, potrebno ih je neprestano usavršavati i

19 Katz, R. L., "Skills of an Effective Admistrator", *Harvard Business Review,* rujan-listopad 1974., str. 94.

osvježavati novim spoznajama.

Socijalne ili interpersonalne vještine

Socijalne ili interpersonalne vještine odnose se na sposobnost pojedinca da uspješno radi u suradnji s drugima. Podrazumijevaju sposobnost komuniciranja kao procesa učinkovitoga primanja i davanja informacija, pregovaranja, rješavanja sukoba, timskog rada, umrežavanja s drugim ljudima, koordiniranja te vođenja i motiviranja. Uključuju stoga i sposobnost utjecaja na druge da zajedničkom radu pristupe s entuzijazmom, povjerenjem i željom za postizanjem individualnoga, ali i kolektivnoga doprinosa. Osobe koje imaju razvijene socijalne vještine obično imaju i visoki stupanj emocionalne inteligencije, poput sposobnosti prepoznavanja, razumijevanja i usmjeravanja osjećaja prilikom interakcije s drugim ljudima[20]. Takve osobe mogu bolje prepoznati, razumjeti i upravljati svojim osjećajima, ali i prepoznati potencijal iskazanih osjećaja drugih ljudi koji može dovesti do iznimne timske sinergije, ali i do razornih sukoba.

S obzirom na činjenicu da priroda menadžerskog posla podrazumijeva kontinuiranu interakciju s velikim brojem dionika u svrhu ostvarivanja ciljeva, socijalne vještine u kontekstu menadžmenta prerastaju u ***vještine upravljanja odnosima***. Moguće ih je diferencirati na inter- i intraorganizacijskoj razini. Na interorganizacijskoj razini, odnosno razini unutar poduzeća, proces vođenja tako prerasta u kontinuirani proces upravljanja složenošću internih odnosa, koji su nerijetko konfliktni. Na ovom temelju nastao je *stil vođenja koji se temelji na upravljanju odnosima*[21] (engl. *leadership style vested in relationships*) koji je usmjeren na jačanje interne kohezije, ali i konstruktivnoga sudjelovanja što većeg broja zaposlenika u procesu kontinuiranoga unaprjeđenja, inoviranja, ali i donošenja odluka. Vještina upravljanja odnosima važna je i s obzirom na odnos s vanjskim dionicima.

Proces sustavnoga razvoja odnosa s internim i eksternim dionicima rezultira povećanjem njihove koristi koja se može manifestirati materijalno, u smislu smanjenja troškova te povećanja prihoda i/ili profita, ali i nematerijalno u smislu povećanja stupnja njihovoga zadovoljstva. No, kvalitetno upravljanje odnosima nije moguće bez razvijanja međusobnog ***povjerenja***. Povjerenje je vjera jedne osobe u integritet, sposobnosti i dosljednost druge osobe ili osoba koju prati uvjerenje da u međusobnom odnosu neće iznevjeriti njene interese. Menadžment može izgrađivati povjerenje na način da u svom ponašanju njeguje visoki stupanj integriteta, odnosno poštenje i istinoljubivost, u ponašanju iskazuje dosljednost, o svim promjenama pravovremeno obavještava drugu stranu te je usmjeren na konstruktivno rješavanje problema. U odnosu prema zaposlenicama menadžment osobito može razvijati osjećaj povjerenja na način da s njima dijeli znanje i informacije, pruža podršku, transparentno donosi odluke, ali i čuva povjerljive informacije[22].

Koncepcijske vještine

Koncepcijske vještine se odnose na sposobnost analize određenoga problema te sinteze zaključaka koji će omogućiti njegovo rješavanje. Podrazumijeva

20 Cf. Goleman, D., *Emotional Intelligence,* Bantam, 1995.
21 Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight,* god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.
22 Cf. Sikavica, P., *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, 2008., str. 54-55.

sposobnost osobe da neki problem raščlani na dijelove, utvrdi njihove odnose te identificira implikacije problema na druge čimbenike ili situacije. Osim toga, važno je utvrditi kako se određeni problem ili dio organizacije odnosi prema široj cjelini koje je dio. To je posebno važno zbog toga što neka situacija može imati dugoročne implikacije koje ne moraju odmah biti očite, ali ih je moguće identificirati pažljivim razmatranjem problema korištenjem sustavskoga pristupa.

Koncepcijske vještine u suštini predstavljaju sposobnost sagledavanja i analize neke situacije ili problema iz sustavske perspektive. No, one podrazumijevaju i sposobnost simulacije mogućih rješenja u svrhu otkrivanja najboljega s obzirom na određene kriterije, odnosno značajke interne i eksterne okoline. Osim toga, prilikom primjene koncepcijskih vještina osoba nastoji proniknuti u suštinu problema, odnosno utvrditi razloge njegova pojavljivanja. Stoga koncepcijske vještine podrazumijevaju visoki stupanj inteligencije, široki spektar znanja i iskustva, ali i entuzijazam za suočavanje sa složenim i neizvjesnim situacijama.

Ponekad se koncepcijske vještine definiraju kao sposobnost sustavskoga razmišljanja, odnosno oblikovanja "široke slike" poduzeća ili neke situacije, pri čemu menadžer ima sposobnost identificiranja ključnih elemenata i prirode njihovih odnosa. Tada se uz koncepcijske vještine navode i ***vještine oblikovanja*** kao sposobnost menadžera da na temelju prethodne analize oblikuje najprimjerenije rješenje s obzirom na različite kriterije. No, sasvim je sigurno da zadatak menadžmenta ne uključuje samo identifikaciju i analizu problema, već primarno njegovo rješavanje pa je ove dvije skupine menadžerskih vještina moguće povezati.

Na temelju opisa menadžerskih vještina može se zaključiti da su sve one potrebne na svim razinama menadžmenta. No, moguće je diferencirati njihovu važnost prema razinama menadžmenta (shema 1.3.). Tako su stručna znanja i vještine najpotrebniji nižoj razini menadžmenta. Za ovu razinu je najvažnije da raspolaže određenim stručnim znanjima u svrhu učinkovitoga nadzora rada zaposlenika. No, dobro raspolaganje stručnim znanjima i vještinama važno je i sa stajališta savjetodavne uloge ove razine menadžmenta prema zaposlenicima u smislu pomaganja prilikom rješavanja problema, ali i djelovanja u svojstvu mentora ili trenera. S obzirom da je niža razina menadžmenta u stalnom kontaktu s neposrednim izvršiteljima, potrebne su joj i socijalne vještine poput učinkovitoga prijenosa informacija, koordiniranja rada, motiviranja i rješavanja sukoba. Koncepcijske vještine su manje korisne zbog činjenice da se radi o operativnim zadacima niskoga stupnja novosti, nepredvidljivosti i neizvjesnosti.

Srednji menadžment ima koordinacijsku ulogu, što podrazumijeva visoki stupanj interakcije sa svim razinama menadžmenta, ali i sa zaposlenicima. Stoga su ovoj razini najpotrebnije socijalne vještine. No, budući da se na ovoj razini radi o menadžerima većih organizacijskih jedinica, poput divizija, potrebno je raspolagati i širokim spektrom stručnih znanja i vještina. Srednji menadžment, odnosno menadžment divizija odgovoran je za definiranje ciljeva i strategije divizija, što zahtijeva pregled i analizu šire poslovne situacije, odnosno primjenu koncepcijskih vještina.

Shema 1.3. Dominantne menadžerske vještine prema razinama menadžmenta

Vrhovni menadžment se bavi analizom čimbenika internog, a posebice eksternog okruženja, čiji učinci mogu imati dugoročne posljedice za poslovanje ili neki njegov dio. Stoga ih je važno pažljivo analizirati, utvrditi njihove međusobne odnose i implikacije na poslovanje te dizajnirati primjerena rješenja. Analiza okruženja je temeljni preduvjet postavljanja ciljeva i definiranja globalne strategije poduzeća. Stoga je važno da vrhovni menadžment intenzivno primjenjuje koncepcijske vještine te čimbenike internog i eksternog okruženja sagledava korištenjem sustavskoga pristupa. Primjena koncepcijskih vještina na razini vrhovnoga menadžmenta može se nazvati i *strateškim promišljanjem*.

Podrazumijeva se da ova razina menadžmenta raspolaže širokim spektrom stručnih znanja, ali i da je u mogućnosti ideje i informacije učinkovito prenositi drugima. Stoga su stručne i socijalne vještine važne i za ovu razinu menadžmenta. No, ponekad raspolaganje značajnim stručnim znanjima vrhovni menadžment može navesti da se previše miješa u rad neposrednih izvršitelja te ih na taj način ometa. Stoga je korisnije pobrinuti se da se procesom selekcije osiguraju zaposlenici s visokom razinom stručnih znanja, dok se vrhovni menadžment primarno treba baviti svojim djelokrugom poslova i odgovornosti.

Unatoč neospornoj važnosti koncepcijskih vještina, istraživanjem[23] provedenim na uzorku američkih poduzeća koja djeluju u iznimno dinamičnom okruženju utvrđeno je da socijalne ili interpersonalne vještine predstavljaju najveći razlog menadžerske neuspješnosti u ostvarivanju ciljeva. Tako je neučinkovita komunikacija općenito identificirana kao vještina koja najviše pridonosi neuspjehu. Osim toga, neuspješno objašnjavanje pravca djelovanja i očekivanih rezultata, nemogućnost prilagodbe i mijenjanja starih navika, nemogućnost razvijanja suradnje i dobroga timskoga rada te motiviranja i vođenja također su identificirani kao značajni čimbenici menadžerske neuspješnosti, odnosno lošega ostvarivanja zacrtanih ciljeva.

S obzirom na dinamiku suvremenoga poslovanja, ali i veliki utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije na život suvremenoga čovjeka, iz ovih temeljnih vještina moguće je derivirati još neke koje su im srodne. Tako je iz koncepcijskih i socijalnih vještina moguće izvesti sve značajniju menadžersku vještinu - **vještinu**

23 Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., "Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organization", *Business Horizons,* god. 50, 2007., str. 145-155.

savjetovanja, odnosno **mentorstva**. Menadžeri učećih poduzeća djeluju kao mentori, treneri i savjetnici koji prijenosom znanja razvijaju svoje suradnike kako bi unaprijedili njihovo znanje, vještine i način ponašanja, što može rezultirati njihovim iznimnim radnim doprinosom, ali i doprinosom ugledu poduzeća.

Vještina savjetovanja

Program mentorstva se može definirati kao suradnički odnos između klijenta i mentora, pri čemu se mentor koristi nizom metoda i tehnika kako bi klijentu pomogao postići zajednički definirani skup ciljeva[24]. Programima mentorstva djeluje se na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih učinaka na način da se osoba izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te joj se pritom pruža pomoć da bi što više naučila i znanja primjereno upotrijebila. U takvom odnosu mentor može djelovati u svojstvu *eksperta* koji savjetuje u području organizacijskih ili bihevioralnih promjena, *savjetnika* koji pomaže otkrivati prepreke ostvarivanju ciljeva i pronalaziti načine rješavanja problema te *facilitatora* koji pomaže u procesu donošenja odluka osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost. No, moguća je i kombinacija navedenih uloga.

Mogućnost korištenja usluga osobnoga mentora se u sve većem broju poduzeća smatra posebnom beneficijom, u rangu mogućnosti korištenja automobila. Programi mentorstva posebno su korisni prilikom pripremanja nižih razina menadžmenta za preuzimanje vodećih pozicija. Osim programa mentorstva u kojima je jedna osoba iskusniji član poduzeća, također treba poticati programe mentorstva između jednakih članova, odnosno članova iste skupine, tzv. "*peer mentoring*". To mogu biti pojedinci iz iste ili iz različitih funkcija, iz istih ili različitih odjela, divizija i sl. Mentor treba biti osoba koja je također predana vlastitom osobnom razvoju te ima sposobnost prenošenja znanja na druge. Takva osoba treba imati pozitivan pristup, širiti entuzijazam, pružati podršku i poticati atmosferu povjerenja i suradnje.

Iz socijalnih vještina moguće je izvesti i **vještinu umrežavanja**. Umrežavanje se odnosi na sposobnost osobe da se povezuje s drugima te razvija vlastitu komunikacijsku platformu koju može koristiti u svrhu ostvarivanja osobnih i/ili poslovnih ciljeva, odnosno rješavanja određenih problema. Osoba se može umrežavati unutar i izvan organizacije. Za menadžment je posebno važno umrežavati se u okviru mreže poslovnih partnera, ali i ukupnog poslovnog okruženja[25]. Umrežavanje u okviru širih društvenih aktivnosti nije samo potencijalno korisno zbog rješavanja problema, već i zbog dobivanja nadahnuća za daljnje djelovanje, ali i stjecanja mogućnosti za sagledavanje različitih okolnosti iz perspektive osobe iz drugačijeg okruženja. Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija nije samo olakšala proces umrežavanja, već ga je učinila i svojevrsnom nužnošću. No, treba ju shvatiti kao sredstvo koje olakšava komunikaciju, ali koje ne može u potpunosti zamijeniti osobni susret.

Vještina umrežavanja

Socijalne vještine nisu moguće bez posjedovanja **komunikacijskih vještina**. Komunikacijske vještine se odnose na sposobnost jasnoga prijenosa činjenica,

Komunikacijske vještine

24 Rupčić, N., "Program mentorstva", *Poslovni savjetnik,* god. 10, br. 1-2, 2014., str. 45.
25 Cf. Sikavica, P., op. cit., str. 84.

ideja i mišljenja. Pritom je potrebno razvijati vještinu kako pisane, tako i usmene komunikacije. U *pisanoj komunikaciji* važno je razvijati sposobnost sažetoga, ali jasnoga prijenosa sadržaja. Stoga je prije početka pisanja korisno razraditi koncept izlaganja, zatim odabrati stil i način izražavanja koji je prikladan s obzirom na primatelja te u konačnici napisani tekst pregledati i po potrebi doraditi.

Jasnoća i kvaliteta izražavanja, što uključuje i izbor primjerenoga rječnika, važni su u usmenoj komunikaciji. Kvaliteta *usmene komunikacije* posebno pridonosi izgradnji reputacije govornika, ali i izgrađivanju povjerenja između govornika i slušatelja. Treba imati na umu da komunikacija nema samo funkciju prijenosa sadržaja, već i motivacijsku i koordinacijsku ulogu[26]. Osim toga, dobru komunikacijsku vještinu treba pratiti i dobra **vještina slušanja**. U sveopćoj buci, kojoj je pridonijela informacijsko-komunikacijska tehnologija, primateljevo shvaćanje stvarnoga značenja riječi nerijetko izostaje. Stoga je važno vježbati aktivno i objektivno slušanje koje nema samo funkciju primanja informacija, već i razumijevanja pretpostavka na kojima se temelji izlaganje. Tek tada je moguće ostvariti kvalitetnu i konstruktivnu komunikaciju.

Vještina slušanja

S obzirom na važnost i potrebu neprestanog razvoja, inovativnost je ključna za suvremeno poslovanje. Inovativnost započinje od ideja koje se kasnije razrađuju samostalno i/ili u projektnim grupama. Stoga su za suvremeni menadžment važne i **prezentacijske vještine** kao oblik vještine komuniciranja. Suvremeno komuniciranje uključuje različite digitalne alate kojima je ideju moguće prezentirati na slikovitiji način, simulirati različita rješenja te tako odabrati najprikladnije s obzirom na određene kriterije. Stoga prezentacijske vještine u suvremenom menadžmentu treba sagledavati u kontekstu tehnoloških komunikacijskih i prezentacijskih rješenja.

Prezentacijske vještine

Kvaliteta prezentacijskih vještina ne ovisi o raspoloživim tehnološkim rješenjima, već primarno o kvaliteti sadržaja i organizaciji njegove prezentacije. Stoga je prilikom prezentacije neke ideje ili novine najprije potrebno odrediti ciljeve prezentacije s obzirom na ciljanu publiku. Nakon toga je potrebno osmisliti način prezentacije željenoga sadržaja ciljanoj publici, odnosno organizirati izlaganje. Korisno je primijeniti načelo problem-okolnosti-rješenje/a. U konačnici je važno odabrati najprikladnija tehnološka rješenja koja mogu postići najbolji učinak s obzirom na raspoloživo vrijeme i prostor, bilo da se radi o fizičkoj ili virtualnoj lokaciji.

Komunikacijske i prezentacijske vještine mogu biti u funkciji pregovaranja. S obzirom na neprestanu interakciju s unutarnjim i vanjskim dionicima, za suvremeni menadžment su izrazito važne **pregovaračke vještine**. Pregovaranje je proces kojim se nastoji doći do rješenja u kojemu strane mogu imati potpuno ili djelomično suprotstavljene ciljeve ili želje. Pregovaranje može biti uspješno ako su ciljevi i želje jasno prezentirani te ako se jasno utvrde sve okolnosti uzajamnoga odnosa. No, prije početka pregovaranja važno je individualno definirati vlastitu poziciju, pri čemu treba primijeniti koncepcijske vještine.

Pregovaračke vještine

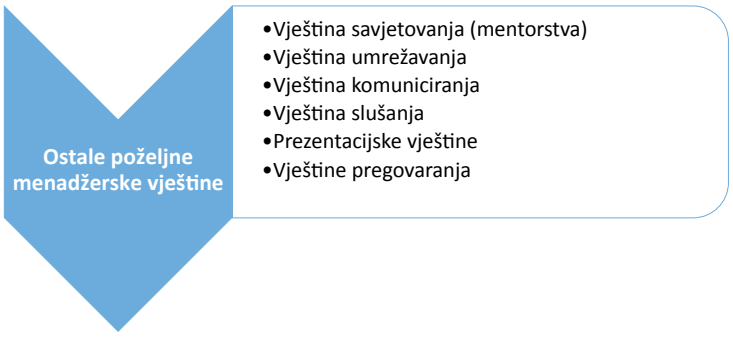
26 Cf. Ibd., str. 97.

Također je korisno prikupiti informacije o poziciji druge strane, što je moguće primjenom vještine umrežavanja.

Nakon definiranja pozicije te prikupljanja raspoloživih informacija koje mogu biti korisne u pregovaračkom procesu, važno je odrediti koji će se pristup primijeniti u pregovaranju. To može biti pristup distribucijskoga (*win/lose*) ili integrativnoga (*win-win*) pregovaranja[27]. *Distribucijski pristup* se temelji na konkurentnom natjecanju, odnosno ideji da je dobitak jedne strane gubitak za drugu. Stoga se naziva i *igrom nulte sume*. Uključuje primjenu taktike ekstremnih zahtjeva, upućivanje ultimatuma, prijetnji, odugovlačenja, upornosti pa sve do napada na osobnoj razini. *Integrativno pregovaranje* se pak primjenjuje u nastojanju da se postigne najviše, ali uz uvažavanje ciljeva i želja druge strane. Stoga je ono suradničke prirode te podrazumijeva razumijevanje ciljeva druge strane i visoki stupanj fleksibilnosti. Uključuje primjenu taktika standardne prakse, poštenoga dogovora i kompromisa.

Iako se pristup može razlikovati s obzirom na okolnosti, odnosno predmet pregovaranja, on izrazito ovisi o osobnosti sudionika pregovora. Tako neke osobe, a posebno menadžeri mogu imati izrazito autoritaran stav, odnosno biti konkurentski i napadački nastrojeni te odbijati bilo kakve ustupke drugoj strani. Takav stav može rezultirati privremenim dobitkom, no ne može biti temelj za buduću suradnju. Osim toga, s obzirom na složenost suvremenih poslovnih okolnosti i raznolikost njihova manifestiranja, ovakav pristup je izrazito rigidan i potencijalno štetan. Naime, udruživanjem u pregovarački proces obje strane mogu doći do nekog trećeg rješenja koje može biti bolje s obzirom na okolnosti na koje prethodno nisu obraćali pozornost, a koje trenutno mogu biti relevantne, ali prikrivene ili pak postati važne u budućnosti. Tako je integrativnim pristupom moguće postići sinergijsko rješenje koje može bolje zadovoljiti interese obje strane. Stoga je u procesu pregovaranja korisnije koristiti termin “druga strana”, umjesto “suprotna strana”, kako se sudionici ne bi obeshrabrili od postizanja rješenja koje se temelji na drugačijoj perspektivi od polazišne.

Shema 1.4. Izvedene poželjne menadžerske vještine



Sintezu izvedenih poželjnih menadžerskih vještina prikazuje shema 1.4. Treba napomenuti da je navedene vještine moguće dalje raščlanjivati s obzirom

27 Cf. Ibd., str. 123 i 133.

na okolnosti i složenost menadžerskoga djelovanja. Tako se može razlikovati pregovaranje u okviru poduzeća te pregovaranje s poslovnim partnerima u zemlji ili inozemstvu. Socijalne i komunikacijske vještine mogu uključivati vještinu upravljanja grupama i timovima[28]. Pritom se može razlikovati upravljanje projektnim timovima, međufunkcijskim timovima, virtualnim timovima, timovima eksperata itd. Upravljanje projektnim timovima može se smatrati zasebnom vještinom projektnog upravljanja. Timske vještine podrazumijevaju i *vještinu upravljanja sukobima* te *vještinu upravljanja različitostima*. S obzirom na ograničenost resursa vremena, važnu menadžersku vještinu predstavlja i *vje*ština upravljanja *vremenom*. Suvremeni menadžment ne može uspjeti bez *vještine upravljanja promjenama* koja pak uključuje veliki broj prethodno navedenih vještina.

Kako bolje upravljati vremenom: riješite se *e-mailova* i sastanaka

Tvrtka elMejorTrato.com specijalizirana je za razvoj aplikacija i programa za mobitele i računala, a prisutna je na tržištu Latinske Amerike. Posebno se bavi analizom čimbenika koji mogu pridonijeti povećanju produktivnosti i prihoda. Nakon višegodišnjih eksperimenata došli su do zaključka da se budućnost njihovoga poslovanja treba temeljiti na komunikaciji lišenoj elektronske pošte i sastanaka, ali i bez projektnih menadžera. Utvrdili su da je najvažniji čimbenik koji ima negativne učinke na njihovo poslovanje – e-komunikacija. Tako su svu komunikaciju, ali i organizaciju i upravljanje projektima prebacili na aplikacije kojima je moguće pratiti razvoj poslova i projekata te identificirati moguće probleme. Ovim transparentnim načinom upravljanja i komuniciranja svi članovi tima znaju tko, što i kada radi te ne gube vrijeme na međusobno dopisivanje. Utvrdili su da je e-dopisivanje često bilo uzrokom nesporazuma, a stoga i gubitka vremena. Na ovaj način svi mogu znati sve, a dinamiku je lakše pratiti. Da ne bi gubili vrijeme, ukinuli su i sastanke. Uočili su da samo jedan sastanak može smanjiti produktivnost zaposlenika i do 50%. Delegiranje zadataka se umjesto na sastancima dogovara trenutno i po potrebi na grupnim *chatovima* ili u okviru aplikacije. Tako nema potrebe za prekidanjem rada i gubljenjem vremena.

U ovom poduzeću rad je organiziran dvokratno – četiri sata prijepodne i četiri sata poslijepodne. Smatraju da tako vrijeme mogu produktivnije iskoristiti. No, smanjena je i uloga menadžera. Ako poduzeće zaposli proaktivne i odgovorne zaposlenike, koji se pridržavaju pravila i dogovora, a svoj rad na dogovoreni način upisuju u aplikaciju, menadžer zapravo nije ni potreban. Ovo poduzeće svojim zaposlenicima nudi i opciju suvlasništva, što pridonosi njihovoj motivaciji bez dodatnih troškova za poduzeće.

Izvor: …, "Zašto smo se odlučili riješiti *e-maila*, sastanaka i menadžera – jednom i zauvijek", www.jutarnji.hr, 14. listopada 2015.

28 Treba napomenuti da se pojmovi ***skupina, grupa i tim*** međusobno razlikuju. Tako skupinu čini određeni broj ljudi koje povezuje prostor, istovjetan cilj ili neke zajedničke osobine, bez izravne međusobne povezanosti. Grupa je određeni broj ljudi koji su svjesni svoje povezanosti i zajedno rade na ostvarenju nekoga cilja. No, odgovornost za određeni zadatak članova grupe je individualna. S druge strane, tim čine ljudi koji imaju zajednički cilj i visoki stupanj međusobne povezanosti koja proizlazi iz kolektivne odgovornosti za rezultat.

1.4. Menadžerski kriteriji uspješnosti

Menadžerski kriteriji

Menadžment kao proces treba sagledavati s obzirom na određene kriterije, odnosno ishode. Temeljni **menadžerski kriteriji**, odnosno čimbenici uspjeha su produktivnost, efikasnost i efektivnost (shema 1.5.). Ovi se kriteriji, uz potrebu izvjesnoga stupnja prilagodbe, mogu koristiti za evaluaciju menadžmenta, odnosno rada bilo koje organizacije, kako profitne, tako i neprofitne. Ove kriterije ne treba sagledavati hijerarhijski, već kao *sustav kriterija uspješnosti*. Oni se dalje razrađuju u smislu pokazatelja uspješnosti kojima se uzimaju u obzir različiti aspekti poslovanja koji u konačnici ukazuju na stupanj uspješnosti, ali i na dijagnozu problematičnih područja.

Shema 1.5. Menadžerski kriteriji uspješnosti

Produktivnost

Produktivnost se odnosi na količinu nekog ishoda (*outputa*) koja je postignuta s obzirom na korištenje određene količine resursa (*inputa*) u određenom vremenskom razdoblju uz pretpostavku određene razine kvalitete. U stvaranju nekog *outputa* najčešće se koristi više različitih *inputa*. Stoga je moguće izračunavati *produktivnost s obzirom na sve čimbenike* (engl. *total factor productivity*), pri čemu se novčani izraz *outputa* (količina pomnožena sa cijenom po jedinici) dijeli sa zbrojem novčano izraženih utrošaka *inputa* (količina utrošenog *inputa* pomnožena s jediničnom cijenom). Produktivnost se može povećati povećanjem *outputa* uz jednako korištenje *inputa*, snižavanjem razine *inputa* uz jednaku količinu *outputa*, ali i istovremenom promjenom obje varijable: snižavanjem razine *inputa* uz povećanje razine *outputa*.

Produktivnost nekog procesa ovisi o velikom broju čimbenika. Ključni čimbenik produktivnosti odnosi se na raspolaganje odgovarajućim *znanjem i vještinama*[29]. Stoga je najprije potrebno utvrditi koje vještine su potrebne za obavljanje određenih poslova. Vrstu i razinu potrebnih vještina tada treba usporediti s razinom kojom raspolažu zaposlenici. Ako se utvrdi neusklađenost, potrebno je uložiti u proces obuke i obrazovanja.

Sljedeći važan čimbenik produktivnosti odnosi se na *raspoloživost tehnoloških rješenja*. Produktivnost rada najviše je moguće povećati unaprjeđenjem kapitalne opremljenosti, odnosno ulaganjem u procese automatizacije i mehanizacije. Čimbenik tehnologije odnosi se i na opremljenost odgovarajućim softverskim

29 Rupčić, N., "Kako povećati produktivnost?", *Poslovni savjetnik,* god. 12, br. 6, 2016., str. 36.

rješenjima i aplikacijama koje se mogu koristiti u poslovanju, odnosno mogu pridonijeti povećanju brzine i kvalitete rada. Važan čimbenik je i odgovarajuće okruženje, odnosno ugodna *radna atmosfera*. Bez obzira na važnost navedenih čimbenika, ključni čimbenik koji može dovesti do povećanja produktivnosti je *vrijeme*. To se posebno odnosi na mala poduzeća koja još eksperimentiraju s različitim rješenjima, posebno onima u vezi organizacije, opsega vrijednosti ponuđene kupcima, kao i načina i metoda rada.

Efikasnost

Efikasnost se odnosi na ostvarivanje ciljeva s obzirom na trošak korištenja resursa u tom procesu. Tako se za neki proizvodni proces može reći da je najefikasniji ako rezultira proizvodima i uslugama nastalima uz najniže troškove proizvodnih čimbenika rada i kapitala u odnosu na konkurente. Treba napomenuti da neki proizvodni proces neće biti efikasan čak i ako su nabavljeni najjeftiniji čimbenici potrebni za određenu razinu kvalitete ako rezultira velikom količinom škarta. Proces neće biti efikasan ni ako ljudski potencijali ne ulože maksimalan napor definiran ugovorom, već uzimaju duge pauze ili pak često griješe.

Efektivnost

Čak i ako je neki proizvodni proces iznimno efikasan, poduzeće može zapasti u gubitke, odnosno organizacija može izgubiti legitimitet. Razlog se nalazi u činjenici da poduzeće svojom vrijednošću ne zadovoljava potrebe kupaca. Stoga posebnu pozornost treba posvetiti kriteriju **efektivnosti** koji se odnosi na realizaciju ciljeva, odnosno mogućnost tržišne realizacije novostvorene vrijednosti. Čak i ako poduzeće stvara proizvode i usluge koje tržište traži, ono može biti neefektivno ako ih ne isporučuje na vrijeme ili ako oni ne zadovoljavaju prema nekom aspektu kvalitete. Osim toga, poduzeće čiji je proces stvaranja vrijednosti trenutno efektivan to ne mora biti i u idućem razdoblju. Stoga treba zaključiti da održavanje efektivnosti podrazumijeva neprestano unaprjeđivanje, odnosno inoviranje.

Drucker efikasnost slikovito opisuje sintagmom «raditi stvari na pravi način», a efektivnost sintagmom «raditi prave stvari». Iz ove jednostavne definicije može se zaključiti da je rasprava o tome koji je kriterij važniji bespredmetna. Tako menadžment može odlučiti minimalizirati troškove da bi dobit poduzeća bila što veća, a time i menadžerski bonusi, ako prema ugovoru ovise o razini profita. No, tada će se štedjeti na stavkama koje su od presudne važnosti za nastavak poslovanja, kao što su edukacija i razvoj ljudskih potencijala, istraživanje tržišta ili istraživanje i razvoj. Stoga se maksimalizacija efikasnosti u sadašnjosti može očitovati minimalizacijom efektivnosti u budućnosti pa opstanak poduzeća može doći u pitanje. Treba napomenuti i da suvremena tehnološka rješenja, a posebice alati informacijsko-komunikacijske tehnologije, poput raznih aplikacija i *cloud* platformi, mogu značajno unaprijediti produktivnost, ali i efikasnost i efektivnost rada poduzeća.

Iako su navedeni kriteriji uspješnosti menadžmenta jednako važni te se njima bave sve razine menadžmenta, ipak postoje razlike u stupnju njihove ***važnosti prema hijerarhijskim razinama***. Tako se kriterijem produktivnosti najviše bavi niži menadžment, srednji menadžment se fokusira na efikasnost, a vrhovni na

efektivnost. No, ovakvu podjelu odgovornosti u suvremenoj menadžerskoj praksi ipak nije moguće u potpunosti specificirati, posebno s obzirom na visoki stupanj koordinacije menadžerskih aktivnosti na svim razinama kako bi se postigao cilj opstanka i održivosti poslovanja.

Tako inicijativa o unaprjeđenju efektivnosti u smislu unaprjeđenja svojstava ponude može doći od nižeg menadžmenta, ali i od zaposlenika koji su u stalnom kontaktu s kupcima. Srednji menadžment, odnosno menadžeri divizija koji razvijaju različite proizvodne linije također mogu biti više orijentirani na efektivnost, a ne na efikasnost. Zbog uvida u cjelovitost poslovanja na temelju poslovnih pokazatelja inicijative za unaprjeđenjem efikasnosti, ali i produktivnosti u suvremenom poslovanju nerijetko dolaze i od vrhovnog menadžmenta.

Shema 1.6. Odnos efikasnosti i efektivnosti kao kriterija uspješnosti

Visoka efektivnost	Usklađenost s potrebama tržišta Preskupi resursi Loše korištenje resursa Škart	Usklađenost s potrebama tržišta Efikasno nabavljeni resursi Učinkovito korištenje resursa
Niska efektivnost	Neusklađenost s potrebama tržišta Preskupi resursi Loše korištenje resursa Škart	Neusklađenost s potrebama tržišta Efikasno nabavljeni resursi Učinkovito korištenje resursa
	Niska efikasnost	**Visoka efikasnost**

Nakon definiranja menadžerskih funkcija, razina menadžmenta te menadžerskih kriterija uspješnosti moguće je sažeti te spoznaje i definirati menadžment. **Menadžment** je stoga proces ostvarivanja organizacijske svrhe i ciljeva na efikasan i efektivan način na temelju integracije i koordinacije ograničenih ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa primjenom funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. S obzirom na visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja odluka, suvremeni menadžment se može definirati i kao proces dizajniranja i održavanja okruženja u kojemu grupe pojedinaca rade zajedno kako bi na efikasan i efektivan način ostvarili zajedno postavljene ciljeve[30]. Prema takvom poimanju zadatak je menadžmenta stvoriti pogodno i poticajno okruženje, osigurati sve što je potrebno za realizaciju ciljeva te uklanjati sve prepreke u tom procesu. Najvažniji zadatak suvremenoga menadžmenta je stoga identificirati strateški pravac djelovanja u suradnji sa zaposlenicima, koordinirati njihov rad te osigurati i alocirati resurse.

Menadžment kao proces

Na temelju kriterija efikasnosti i efektivnosti moguće je razlikovati efikasan i efektivan menadžment. Tako je **efikasan menadžment** primarno usmjeren na proces kontrole, posebno kontrolu korištenja resursa u svrhu snižavanja troškova, ali i kontrolu ljudskih potencijala u svrhu povećanja produktivnosti, a nerijetko i snižavanja troškova rada. S druge pak strane, **efektivan menadžment**

Efikasan menadžment

30 Cf. Koontz, H. i Weihrich, H., op. cit., *str. 3.*

Efektivan menadžment

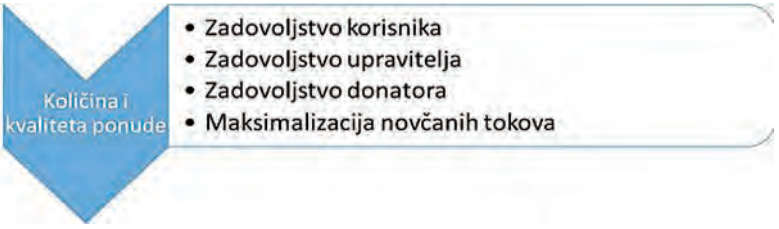
je primarno usmjeren na postizanje visokoga stupnja zadovoljstva, ne samo kupaca, već i zaposlenika kao temeljnoga kapitala svakog poduzeća koji svojim talentom, znanjem i vještinama mogu pridonijeti unaprjeđenju i inoviranju različitih aspekata poslovanja. Stoga pažljivo razmatra informacije koje dolaze od kupaca, a zaposlenicima služe kao mentori, treneri i vođe.

Iako suvremeni menadžment zbog iznimnoga intenziteta promjena veliku pozornost treba posvetiti efektivnosti, odnosno mogućnostima tržišne realizacije novostvorene vrijednosti, troškovna komponenta ne smije se zanemariti. Stoga suvremeni menadžment treba neprestano balansirati između unaprjeđenja poslovne efikasnosti i efektivnosti, odnosno pažljivo ulagati i trošiti resurse kako bi rezultat bio prihvatljiv kupcima ne samo prema značajkama kvalitete, već i prema cijeni. Ne treba zaboraviti da menadžment odgovara vlasnicima koji su primarno zainteresirani za stupanj profitabilnosti poduzeća. No, profitabilnost je kategorija koju treba sagledavati kratkoročno, ali i dugoročno, kao mogućnost trajnoga povećanja vrijednosti poduzeća, odnosno dugoročnoga uspjeha i održivosti poslovanja. Taj je cilj moguće postići samo pažljivim upravljanjem dinamikom poslovne efikasnosti i efektivnosti.

Menadžment u neprofitnim organizacijama

Potrebno je spomenuti i **važnost menadžmenta za neprofitne organizacije**. Iako djelovanje neprofitnih organizacija nije usmjereno prema maksimalizaciji profita, njihovi ciljevi su također višeslojni i složeni, a u suštini se odnose se na zadovoljavanje određenih potreba (shema 1.7.). Tako je primarni cilj neprofitnih organizacija maksimalizirati količinu i kvalitetu *outputa* u okviru određenog, često ograničenog budžeta. Iz tog primarnog cilja slijede ciljevi kao što su zadovoljstvo korisnika, ali i upravitelja i donatora. Ciljeve neprofitnih organizacija moguće je ostvariti na temelju ostvarivanja cilja maksimalizacije novčanih tokova, posebice onih od donatora.

Shema 1.7. Ciljevi neprofitnih organizacija



Iz navedenoga je moguće zaključiti da je i na neprofitne organizacije moguće primijeniti kriterije produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Tako neprofitne organizacije nastoje povećati zadovoljstvo korisnika povećanjem produktivnosti, odnosno količine svoje ponude. Kriterij efektivnosti pak podrazumijeva zadovoljavanje potreba korisnika na primjeren ili poželjan način, uz neprestano povećanje količine i kvalitete ponude, odnosno uvođenje unaprjeđenja i inovacija. No, dugoročni opstanak neprofitnih organizacija ovisi o ostvarivanju kriterija efikasnosti, odnosno minimiziranju troškova za određenu razinu kvalitete ponude. S obzirom da menadžment neprofitnih organizacija ciljeve

treba ostvariti u okviru ograničenog budžeta, upravljačka praksa je usmjerena na ostvarivanje cilja maksimiziranja koristi ili zadovoljstva korisnika u okviru budžeta. U slučaju želje za ulaganjem u nove oblike ponude, odnosno novog ili drugačijeg načina zadovoljavanja potreba korisnika, menadžment može nastojati minimalizirati troškove uz uvjet da ostvaruje određenu prihvatljivu, ali ne i maksimalnu razinu zadovoljstva korisnika.

Treba napomenuti da odlučivanje u neprofitnim organizacijama nije pod isključivom ingerencijom menadžmenta, odnosno upravitelja. Naime, zbog prirode svoga djelovanja, odlučivanje u neprofitnim organizacijama se odvija na temelju političkoga procesa, odnosno *pregovaranjem* između zainteresiranih strana, što u velikoj mjeri uključuje i korisnike. No, bez obzira na to, jednom kada se utvrdi koji ciljevi će se realizirati, menadžment neprofitnih organizacija primjenjuje istovjetno pravilo kao i menadžment profitnih organizacija: ciljeve nastoji ostvariti na najefikasniji način. Osim toga, nakon određivanja ciljeva, odnosno planiranja, također je potrebno provesti organizacijske prilagodbe, upravljati ljudskim potencijalima koji sudjeluju u ostvarivanju ciljeva, primijeniti odgovarajući stil vođenja te kontrolirati rad. Tako je i za djelovanje neprofitnih organizacija korisno poznavati temeljna znanja i praksu menadžmenta.

Umjetnost menadžmenta po Steveu Jobsu

U menadžerskoj literaturi navode se brojni zadaci i funkcije menadžmenta kojima treba posvetiti pozornost kako bi se ostvario poslovni uspjeh. No, menadžment je također vještina koju nadareni pojedinci na temelju svojega talenta, uvida i intuicije mogu razviti do razine umjetnosti. Jedan od takvih pojedinaca bio je Steve Jobs. On je izazvao revoluciju u načinu korištenja mobilnih telefona, računala, ali i uređaja za slušanje i razmjenu glazbe i drugih medijskih sadržaja. Iako nije završio visoki stupanj obrazovanja, na jedinstveni je način kombinirao svoju inženjersku viziju s osobnošću prožetom umjetničkom strašću. Nazivaju ga genijem, vizionarom, jednim od najvećih inovatora modernoga doba, ali i najuspješnijim izvršnim menadžerom u proteklih nekoliko desetljeća. Izgradio je poduzeće koje je i nakon njegove smrti jedan od najvrjednijih, ako ne i najvrjedniji brend na svijetu.

Njegov osobni, ali i profesionalni put bio je iznimno turbulentan. Osnovao je kompaniju Apple iz koje je kasnije protjeran, no trijumfalno se vratio i Apple vratio iz mrtvih. I sâm je sebe nekoliko puta doslovce vratio iz mrtvih. Uvijek je bio spreman riskirati i mijenjati pravila. Iako je u svojoj karijeri zabilježio i nekoliko promašaja, uvijek se rukovodio idejom da ne želi raditi proizvode koje kupci žele, već otići korak dalje i stvoriti nešto posve novo. No, takav stav imao je svoju cijenu koju su najviše plaćali zaposlenici. Bio je perfekcionist koji nije pristajao na ništa manje od najboljega, kako kod ljudi, tako i kod proizvoda na kojima je radio. Nerijetko je bio grub i nepristojan, spreman poniziti zaposlenike, ali i preuzeti tuđe zasluge, naprasno davati otkaze, bjesnjeti na one koji nisu napravili točno ono što je zamislio, bez mogućnosti isprike, objašnjenja ili prigovora. No, i te su osobine bile u funkciji realizacije njegove vizije.

Oni koji su ga uspijevali pratiti trebali su nadići granice vlastite izdržljivosti kako bi uživali u briljantnosti ideja koje su se uz njihovu pomoć često transformirale u nešto još čudesnije. Na taj su način radom s Jobsom razvijali i transformirali i sebe na način koji bi im postao očit tek u nekom drugom okruženju. Dotad su ga nerijetko nazivali tiraninom, najgorim menadžerom, kretenom i slično. No, Jobs je i sâm sebe žrtvovao u korist svojih ideja i vizija. Nije se štedio, nije priznavao niti bolest te se odbijao povući do zadnjega trenutka. Svaki atom svoga bića investirao je u stvaranje novoga. Njegova laserski precizna fokusiranost te nerijetko izluđujuća i beskrajno iritantna minuciozna orijentacija na detalje rezultirale su vrhunskim dizajnom koji odiše jednostavnošću i elegancijom. Često je isticao da je potrebno puno razmišljanja i rada kako bi se nešto učinilo jednostavnim. Jednostavnost je za njegove suradnike tako bila neusporedivo složenija od kompleksnosti. Podrazumijevala je iznimno ulaganje, ne samo vremena i znanja, već i kreativnosti i energije, nerijetko do zadnjega atoma. Takav je tempo, naime, uspostavio sâm Jobs. Ako su htjeli biti «veći od života», u poslovnom smislu trebali su biti i «veći od sebe». Prosječnosti uz Jobsa naprosto nije bilo mjesta.

Vrhunsku tehnologiju i besprijekoran dizajn volio je osobno prezentirati te od najave novih proizvoda učiniti pravi medijski spektakl. Tako je u duhu filmske zvijezde, pažljivo planirajući svaku sekundu, u mraku dvorane gledateljima koji su gotovo u transu zurili u njega prezentirao dizajn i smisao novoga proizvoda. Jobs nije kretao od proizvodnih mogućnosti, već od ideje, dizajna. Proizvodnja se tome naprosto morala prilagoditi, kao i financije. No, dizajn za Jobsa nije bio puki izgled, već cjelokupni koncept proizvoda, način kako radi te kako korisnik s njim ostvaruje interakciju. Dizajn je stoga suština proizvoda, kojoj ništa ne smije biti podređeno. To je bila premisa kojom se Jobs rukovodio i u okolnostima kada je poduzeće raslo i kada je organizacijska struktura mogla postati preprekom strasti i kreativnosti.

Jobs nije bio pronalazač, ali je bio inovator. Znao je prepoznati perspektivu nekog proizvoda i dizajnirati ga na način koji je transformirao tržište. Obično bi za postojeće proizvode ustvrdio kako su «užasno loši i dosadni» te radio na stvaranju nečeg boljeg. Pritom je od inženjera očekivao da učine manji, brži, lakši uređaj, neovisno o trenutnim (ne)mogućnostima. No, uz argumente poput: «Biste li pronašli način da se sustav brže podigne ako bi to značilo spašavanje nečijeg života?», obično bi u konačnici dobio upravo ono što je poželio.

Iako menadžment obično kreće od analize tržišta i na temelju stečenih spoznaja dizajnira proizvode i usluge, za Jobsa je takav pristup bio potpuno pogrešan. «Kupci ne znaju što žele dok im to ne pokažete», često je govorio. Kretao je od svoje vizije i instinkta i smatrao da, ako on bude zadovoljan proizvodom, bit će i kupci. Štoviše, bit će oduševljeni. No, dok kupci uživaju u ponuđenim proizvodima, Jobs je znao da već tada treba raditi na nečem novom. Za to su mu trebali prvorazredni igrači, inženjeri tehničari, dizajneri. No, čak ni to nije bilo dovoljno. Tražio je one koji nisu samo bili najbolji, nego su i dijelili njegovu strast i ljubav prema svemu onome što Apple jest.

Iako je prerano napustio ovaj svijet, između ostalog, ostat će upamćen po svojoj legendarnoj rečenici prilikom predstavljanja proizvoda: «*One more thing*!». Čini se da na ostavštini upravo te ideje, ali i Jobsove strasti i ljubavi Apple nastavlja svoj rad u bespućima razvoja suvremene tehnologije.

Sažetak

Organizacija je grupa ljudi različitih profila koji zajednički djeluju u pravcu ostvarivanja jednog ili skupine ciljeva. Svaka organizacija je istovremeno zatvoreni i otvoreni sustav koji svoju svrhu ostvaruje na temelju svrsishodne aktivnosti svojih članova, ali i interakcije s okruženjem. Radom svake grupe ljudi, odnosno svake organizacije potrebno je upravljati. To je zadatak i područje menadžmenta. Menadžment je društvena disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja organizacija i njihovih članova u svrhu ostvarivanja određenog cilja ili skupine ciljeva.

Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija. To su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Planiranjem se određuje smjer budućih aktivnosti zbog čega se može javiti potreba za modificiranjem organizacije, odnosno organizacijske strukture u smislu redizajna poslovnih procesa ili njihovoga boljeg povezivanja. Postavljeni ciljevi predstavljaju osnovicu upravljanja ljudskim potencijalima u smislu novog zapošljavanja, otpuštanja, ulaganja u edukaciju i slično. Interakcija internog i eksternog okruženja podrazumijeva dizajniranje odgovarajućeg stila vođenja te motivacijske politike. U konačnici planovi predstavljaju osnovicu za provođenje procesa kontroliranja. Proces menadžmenta prema menadžerskim funkcijama u praksi se ne odvija sekvencijalno, već simultano, uz neprestano usklađivanje menadžerskih aktivnosti prema trenutnim značajkama interne i eksterne okoline.

Budući da su zadaci menadžmenta isprepleteni i međuovisni, Mintzberg zadatke menadžmenta nije definirao u smislu funkcija, već kao skupove uloga. Menadžment tako obavlja uloge iz područja međuljudskih odnosa, upravljanja informacijama i odlučivanja.

Menadžmentom se smatra i sustav osoba odgovornih za upravljanje poduzećem koje su organizirane hijerarhijski. Tako se razlikuju vrhovni, srednji i niži menadžment. Vrhovni menadžment čini jedna ili više osoba koje snose odgovornost za ukupnu uspješnost poslovanja. Zadatak vrhovnoga menadžmenta je oblikovati globalnu strategiju i postavljati dugoročne ciljeve poduzeća na temelju definiranja vizije i misije. Srednji menadžment hijerarhijski odgovara vrhovnom menadžmentu. On se nalazi na čelu autonomnih ili poluautonomnih organizacijskih jedinica, odnosno odjela ili divizija koje se također sastoje od većeg broja odjela, odnosno organizacijskih jedinica. Njihova je uloga prvenstveno koordinacijska ili komunikacijska. Niži menadžment se odnosi na rad osoba koje djeluju kao nadzornici ili voditelji timova. To su osobe koje rukovode manjim brojem ljudi, odnosno manjom organizacijskom jedinicom. Oni se bave realizacijom operativnih ciljeva koji su kratkoročne prirode.

Menadžment treba neprestano učiti, ali i razvijati menadžerske vještine. One se mogu podijeliti u tri kategorije: stručne, socijalne ili interpersonalne i koncepcijske vještine. Stručne vještine se odnose na sposobnosti i znanja koja su

potrebna za obavljanje određenog zadatka. Socijalne ili interpersonalne vještine se odnose na sposobnost pojedinca da uspješno radi u suradnji s drugima. Koncepcijske vještine se odnose na sposobnost analize određenog problema te sinteze zaključaka koji će omogućiti rješavanje problema.

*Menadžment kao proces treba sagledavati s obzirom na određene kriterije, odnosno ishode. Temeljni menadžerski kriteriji, odnosno čimbenici uspjeha su produktivnost, efikasnost i efektivnost. Produktivnost se odnosi na količinu nekog ishoda (*outputa*) uz pretpostavku određene razine kvalitete, koja je postignuta s obzirom na korištenje određene količine resursa (*inputa*) u određenom vremenskom razdoblju. Efikasnost se odnosi na ostvarivanje ciljeva u odnosu na trošak korištenja resursa u tom procesu. Efektivnosti se odnosi na realizaciju ciljeva, odnosno mogućnost tržišne realizacije novostvorene vrijednosti.*

Nakon definiranja menadžerskih funkcija, razina menadžmenta te menadžerskih kriterija uspješnosti moguće je definirati menadžment. Menadžment je proces ostvarivanja organizacijske svrhe i ciljeva na efikasan i efektivan način na temelju integracije i koordinacije ograničenih ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa primjenom funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. S obzirom na visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja odluka, suvremeni menadžment se može definirati i kao proces dizajniranja i održavanja okruženja u kojemu grupe pojedinaca rade zajedno kako bi na efikasan i efektivan način ostvarile zajednički postavljene ciljeve.

2. Evolucija menadžmenta kao znanstvene discipline

"Samo se najpametniji i najgluplji ljudi nikada ne mijenjaju"
Konfucije

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati tijek evolucije menadžmenta kao znanstvene discipline*
- *opisati, analizirati i kritički vrjednovati Taylorov doprinos razvoju menadžmenta*
- *opisati, analizirati i kritički vrjednovati Fayolov doprinos razvoju menadžmenta, odnosno univerzalni funkcijski pristup*
- *opisati, analizirati i kritički vrjednovati Weberov doprinos razvoju menadžmenta, odnosno značajke birokracije i mogućnosti njene primjene*
- *objasniti, analizirati i kritički vrjednovati važnost bihevioralnoga pristupa i doprinos najvažnijih autora toga pristupa*
- *objasniti i kritički vrjednovati važnost kvantitativnoga pristupa menadžmentu*
- *objasniti, analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti primjene pristupa na kojima se temelji suvremeni menadžment - sustavskoga i kontingencijskoga pristupa.*

Razvoju menadžmenta kao prakse i znanstvene discipline pridonijeli su mnogi teoretičari, ali i praktičari. Menadžment se, kao i svaka druga praksa i znanstvena disciplina, neprestano razvija. Zbog velikoga broja različitih pristupa, može se reći da danas postoji prava *džungla* teorija menadžmenta. Kroz takvu džunglu teško se probiti, odnosno teško je pronaći korisne menadžerske smjernice bez poznavanja ranijih pristupa menadžmentu iz kojih su nastali današnji pristupi i teorije. Drugim riječima, potrebno je poznavati evoluciju menadžmenta kao prakse i znanstvene discipline.

Općenito, pristupe menadžmentu moguće je podijeliti na klasične, bihevioralne, kvantitativne i pristupe na kojima se temelji suvremeni menadžment. Svi su oni na svoj način doprinijeli razvoju menadžmenta te se u određenom obliku koriste i danas.

2.1. Klasični pristupi menadžmentu

Suvremeni pristupi i koncepti menadžmenta nastali su na temeljima klasičnih ili tradicionalnih pristupa. Njihovi najznačajniji predstavnici su Frederick Taylor sa svojim znanstvenim menadžmentom, Henri Fayol koji je poznat kao otac suvremenoga menadžmenta, te Max Weber, kao tvorac ideje o birokratskoj organizaciji kao idealnom tipu organizacije.

2.1.1. Znanstveni menadžment Fredericka Taylora

Doprinos Fredericka Taylora

Frederick Taylor (1856.-1915.) smatra se ocem znanstvenoga menadžmenta. Taylor je napustio studij i počeo raditi u poduzeću Midvale Steel te tako stjecao iskustvo, najprije kao pripravnik pa radnik, vrsni majstor te nadzornik. Završivši studij uz rad te stekavši znanje i iskustvo postao je glavnim inženjerom. To mu je omogućilo da sagleda cjelokupni **način rada u proizvodnji** toga poduzeća te na temelju svoga znanja i iskustva predloži **mjere unaprjeđenja**. Te su se mjere odnosile na bolji način organizacije rada u svrhu povećanja produktivnosti. Naime, Taylor je uočio da radnici radu ne pristupaju na konzistentan način, već gube vrijeme na nepotrebne kretnje i pokrete[31]. Smatrao je da bi rješenje toga problema moglo povećati produktivnost, ali i efikasnost. Stoga je njegov cilj bio utvrditi optimalni način rada radnika koje bi potom nadgledali nadzornici.

Taylor je smatrao da veliku važnost treba posvetiti **planiranju zadataka** na temelju analize, odnosno prikupljanja podataka. Stoga je proveo tzv**. "studiju vremena i pokreta"** te analizirao zadatke koje je važno izvršiti, kao i pokrete koji su za to potrebni, kako bi razradio najučinkovitiji način njihova obavljanja. Tako je u menadžersku praksu uveo **znanstvene metode analize rada** te **studiju vremena i pokreta**. Zbog naglaska na znanstvenom pristupu radu, odnosno organizaciji rada, Taylorov doprinos nazvan je znanstvenim menadžmentom. Na taj je način rad standardiziran te su za svaki posao utvrđene **norme**.

Zadaci menadžmenta

Analizu rada radnika Taylor je dopunio **analizom rada menadžmenta**. Utvrdio je da je **zadatak menadžmenta**, odnosno nadzornika planirati zadatke, osigurati obuku radnika, odgovarajuće radne uvjete te podršku u smislu davanja jasnih uputa. Osim toga, smatrao je da je u proces rada potrebno uključiti novčane poticaje. Poticaje je moguće primjenjivati s obzirom na stupanj ostvarivanja norme. No, uz uvođenje norme Taylor je povećao i nadnice. Ishod je bilo drastično povećanje produktivnosti.

Radom na studiji pokreta, neovisno o Tayloru, bavili su se i supružnici Lillian i Frank Gilberth. Oni su identificirali 17 osnovnih pokreta za koje su skovali riječ *therblig* (što je zapravo obrnuti naziv njihova prezimena)[32]. Koristili su se metodom snimanja radnika pri radu kako bi identificirali dijelove, odnosno elemente radnih zadataka te ih uskladili. Uspjeli su optimalizirati rad i ukinuti nepotrebne pokrete. Njihove ideje primijenjene su i u medicini, zbog čega je značajno smanjeno vrijeme koje su bolesnici provodili na operacijskom stolu. Lillian Gilberth, doktorica znanosti iz područja psihologije, postala je tako

31 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition*, Wiley, 2015., str. 31.
32 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 42.

prva žena koja je pridonijela razvoju menadžmenta kao znanstvene discipline nastavivši rad svoga supruga nakon njegove smrti, ali i usmjerivši fokus na socijalne i psihološke aspekte rada[33]. Na Taylorov se rad nadovezao i Henry Gannt koji je razradio *Ganntovu kartu* ili *gantogram*, kojim je bilo moguće planirati proizvodne aktivnosti prema vremenu potrebnom za njihovo izvršavanje te prema tome vršiti proces kontrole.

Taylor je znanstvenim pristupom menadžmentu objektivizirao rad. Zalagao se za definiranje pravila, odnosno **načela menadžmenta**[34] koja ga mogu učiniti znanstvenom disciplinom. Smatrao je da je na taj način moguće povećati produktivnost, odnosno smanjiti gubitke zbog loše organiziranih zadataka, neodgovarajućih standarda rada te neodgovarajućih kvalifikacija radnika na određenom radnom mjestu. Rezultat takvoga pristupa bilo je povećanje produktivnosti i efikasnosti kao sume individualne produktivnosti i efikasnosti pri obavljanju različitih zadataka. To je moguće postići ako se menadžmentu pristupi na ***sustavan način***.

Iako se Taylor često smatra osobom koja se zalagala za autoritaran pristup, on je u svom radu naglašavao **važnost suradnje menadžmenta i radnika**[35]. Taylor nije spominjao timski rad, ali je poznat njegov doprinos u vezi naglašavanja važnosti grupnoga rada[36]. Tako se zalagao za razvijanje suradnje i harmonije u zajedničkom radu, što također može povećati produktivnost i efikasnost. Smatrao je i da je radnike potrebno razvijati, odnosno ulagati u njihovo znanje i vještine kako bi dosegnuli svoj puni radni potencijal. No, Taylor nije predviđao mogućnost sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju. Smatrao je da postoji **stroga podjela između upravljanja i izvršavanja zadataka** te da prijedlozi za unaprjeđenje mogu doći samo od menadžmenta, a ne i od radnika.

Tablica 2.1. Doprinos Fredericka Taylora razvoju menadžmenta

Doprinos Fredericka Taylora
• Analiza rada i metoda rada
• Razvijanje standardnih metoda obavljanja zadataka
• Definiranje norme
• Razrada novčanih poticajnih mehanizama za povećanje *outputa*
• Obuka zaposlenika radi povećanja produktivnosti i efikasnosti
• Uloga menadžmenta u smislu planiranja zadataka, njihove koordinacije, davanja uputa i kontrole rada

Doprinos Fredericka Taylora razvoju znanosti i prakse menadžmenta je neosporan (tablica 2.1.). Primjenom njegovih načela produktivnost se po satu u SAD-u u razdoblju između 1890. i 1958. godine gotovo upeterostručila te nastavila rasti[37]. Poduzeća su primjenjivala znanstveni pristup menadžmentu, a osobito načelo da

33 Daft, R. L., *Management*, *twelfth edition*, Cenage Learning, 2014., str. 44.
34 Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management,* Norton, New York, NY, 1911., str. 7.
35 Ibd., str. 68.
36 Littler, C. R., "Understanding Taylorism", *The British Journal of Sociology,* god. 29, br. 2, 1976., str. 185-202.
37 Hamel, G. i Breen, B., *Budućnost menadžmenta,* MATE, 2009., str. 13.

je za uspješno poslovanje potrebno primijeniti specijalizaciju rada, dok je radne metode moguće razvijati i unaprjeđivati istraživanjem, odnosno provođenjem znanstvenih analiza[38]. Smatralo se da je primjenom tih upravljačkih pretpostavki moguće povećati efikasnost i *output*, a time i bogatstvo vlasnika. No, upravljanje poduzećem temeljilo se na potpunoj odsutnosti povjerenja u radnike čije je ponašanje trebalo pomno kontrolirati[39]. Izravne posljedice ovakvoga načina upravljanja bile su zanemarivanje i/ili kršenje ljudskih prava, uz zagađenje i devastaciju prirode.

Kritika Taylorova doprinosa

Taylorov doprinos može se promatrati u svjetlu nastojanja stručnjaka onoga vremena da reduciraju različitosti i definiraju *univerzalna načela upravljanja*. Iako takvi pokušaji postoje i danas, tada se radilo o pokušaju generalizacije upravljačke prakse u smislu poštivanja pravila, što može rezultirati efikasnim, a time i uspješnim poslovanjem. Stoga je Taylorov rad često na udaru **kritike** s obrazloženjem da se radi o menadžerskoj praksi koja, zbog svoje primarne orijentacije na efikasnost te rigidnosti u smislu obveze strogoga poštivanja pravila, nije primjerena uvjetima suvremenoga poslovanja koje je obilježeno stalnim promjenama[40]. Taylor je čak bio optužen i za falsificiranje podataka u svojim istraživanjima[41].

No, takav zaključak ipak ne može biti sasvim ispravan jer je sâm Taylor utvrdio da se *«znanstveni menadžment u suštini sastoji od općih načela, odnosno određene filozofije koju je moguće primijeniti na različite načine»* te kako *«ne postoji određeni sustav menadžmenta koji može osigurati trajni poslovni uspjeh»*[42]. Može se zaključiti da je Taylorove ideje potrebno promatrati kroz prizmu vremena u kojemu su nastale te iz te perspektive vrjednovati njegov doprinos razvoju menadžerske prakse, ali i filozofije menadžmenta.

Taylorove ideje temelj su suvremenoga dizajniranja radnih mjesta, utvrđivanja standarda te poticajnih mehanizama. Prosječno vrijeme potrebno za izvršavanje određenih operacija se utvrđuje i danas te se rad izvršitelja nagrađuje s obzirom na poštivanje određene norme, ali i kvalitete rada. Tako je neki proizvod moguće proizvesti i brže od zadane norme, ali to može rezultirati škartom. Stoga se osim nagrađivanja izvršitelja po broju proizvedenih komada uzima u obzir i kvaliteta konačnoga ishoda. Standardizirani način rada predstavlja temelj visoke produktivnosti i efikasnosti poštanskih i transportnih sustava te usluga brze prehrane. Načela znanstvenoga menadžmenta primjenjuju se i u maloprodaji. No, treba konstatirati da su ove upravljačke smjernice pogodne za rad neposrednih izvršitelja, čiji rad ovisi o određenom tehnološkom procesu, a manje za rad specijalista i stručnjaka, čiji rad nije moguće normirati.

38 Taylor, F. W., op. cit.

39 Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight,* god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.

40 Cf. Carter, P. i Jackson, N., "Management, myth, and meta theory – from scarcity to post scarcity", *International Studies of Management and Organisation*, god. 17, br. 3, 1987., str. 64-89.

41 Wrege, C. D. i Perroni, A. G., "Taylor's pig-tale: a historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments", *The Academy of Management Journal,* god. 17, br. 1, 1974., str. 6-27.

42 Taylor, F. W., op. cit., str. 11.

2.1.2. Henri Fayol – otac modernoga menadžmenta

Doprinos Henrija Fayola

Henri Fayol (1841.-1925.) bio je francuski inženjer i industrijalac te je na temelju stečenoga znanja i iskustva napisao knjigu o temeljima menadžmenta *Administration Industrielle et Générale* (engl. *General and Industrial Management*). Fayol je, kao i Taylor, smatrao da je menadžment disciplina koju je potrebno sustavno istraživati i studirati te primjenjivati njena načela. No, za razliku od Taylora, koji se bavio samo problemom upravljanja procesom proizvodnje, Fayol se zanimao za **upravljanje čitavim poduzećem**. Stoga je definirao **14 načela menadžmenta**[43] za koje je smatrao da ih je moguće primijeniti u svakoj organizaciji.

Načela menadžmenta

Fayol polazi od ***načela podjele rada***, prema kojemu je rad menadžmenta i radnika odvojen. No, rad menadžmenta i radnika podložan je specijalizaciji u svrhu povećanja produktivnosti. Značajno načelo je i ***načelo autoriteta i odgovornosti***. Fayol je smatrao da su autoritet i odgovornost blisko povezani jer odgovornost može proizaći iz autoriteta. No, Fayol je smatrao da autoritet nije određen samo položajem osobe na hijerarhijskoj ljestvici, već proizlazi i iz osobnih značajka menadžera kao što su znanje, iskustvo, inteligencija i moralni integritet.

Jedinstvo zapovijedanja je načelo prema kojemu zaposlenici trebaju dobivati naredbe od samo jednog nadređenog. Ovo načelo se primjenjuje i u suvremenom linijskom menadžmentu. Na načelo jedinstva zapovijedanja nadovezuje se ***načelo skalarnoga lanca***. Skalarni lanac podrazumijeva hijerarhiju menadžmenta, odnosno komunikacijski lanac koji omogućuje prijenos naredbi od vrha prema dnu hijerarhije. No, kada je takvo postupanje štetno jer je potrebno brzo djelovati, moguće je skratiti put zapovijedanja. ***Načelo jedinstva usmjeravanja*** podrazumijeva da samo jedna osoba treba biti odgovorna za sve aktivnosti koje imaju isti cilj. Drugim riječima, slične aktivnosti je potrebno grupirati te za njihov rezultat treba biti odgovorna samo jedna osoba – menadžer.

Fayol je, kao i Taylor, smatrao da je u zajedničkom radu potrebno postići sklad i zajedništvo. Stoga je uveo i ***načelo osjećaja zajedništva*** (franc. *Esprit de Corps*) kojim se ukazuje na važnost timskog rada i međusobne komunikacije. Treba ipak reći da je Fayol navedena načela sagledavao fleksibilno, odnosno smatrao je da njihovu primjenu treba prilagoditi okruženju. To se posebno odnosi na ***načelo centralizacije***, odnosno ideju da je u svakoj organizaciji potrebno postići ravnotežu između centralizacije i decentralizacije odlučivanja. No, bez obzira na fleksibilnost, Fayol je smatrao da su sva načela važna te da ih je u većoj ili manjoj mjeri potrebno primjenjivati u svakoj organizaciji[44]. Fayolova načela menadžmenta primjenjiva su i danas.

S obzirom na stečeno iskustvo, Fayol je **aktivnosti poduzeća** podijelio u šest grupa: tehničke, sigurnosne, računovodstvene, financijske, komercijalne i menadžerske (shema 2.1.).

---

43 Koontz, H. i Weihrich, H., *Essentials of Management*, *An International and Leadership Perspective*, *ninth edition*, Tata McGraw Hill, 2012., str. 12-13.

44 Naprednost Fayolovih ideja može se sagledati i u drugim načelima poput *načela discipline, podčinjavanja osobnih interesa interesima cjeline, poštenoga nagrađivanja, reda, pravednosti, stabilnosti zaposlenja* te *inicijativi,* kao pokretačkoj sili potrebnoj za razvijanje planova i njihovu realizaciju.

Shema 2.1. Aktivnosti poduzeća prema Fayolu

Funkcije menadžmenta prema Fayolu

Fayol je poznat i kao otac suvremenoga menadžmenta jer je prvi predložio **funkcije menadžmenta**. Bile su to: predviđanje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje[45]. Prema Fayolu, ***predviđanje*** se odnosi na definiranje plana djelovanja u budućnosti. ***Organiziranje*** uključuje pribavljanje i korištenje resursa kako bi se ostvarili planovi. ***Naređivanje*** obuhvaća odabir i vođenje radnika koji će raditi na realizaciji planova. No, ova funkcija obuhvaća i procjenjivanje njihova rada. ***Koordiniranje*** se odnosi na usklađivanje različitih aktivnosti, rješavanje problema te uspostavljanje komunikacijskih tokova. Funkcija ***kontroliranja*** je usmjerena na provjeravanje odvijaju li se aktivnosti prema planu te utvrđivanje korektivnih mjera. Iako je Fayolov prijedlog funkcija u skladu s vremenom u kojemu je nastao, kada nije bilo potrebe za opsežnijim aktivnostima vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima, sličnost ovoga prijedloga s današnjim poimanjem menadžerskih funkcija je više nego očita (shema 2.2.).

Shema 2.2. Usporedba menadžerskih funkcija prema Fayolu i suvremenoga poimanja menadžerskih funkcija

S obzirom da je definirao načela menadžmenta, Fayolov pristup se naziva i *pristup administrativnih načela*[46,47]. No, s obzirom da je definirao načela koja se mogu primijeniti u svakoj organizaciji, odnosno poduzeću, njegov pristup se naziva i *pristup univerzalnom procesu* ili *univerzalni pristup*. Budući da je definirao funkcije menadžmenta koje su također univerzalno primjenjive, njegov doprinos se naziva i *funkcijski pristup*[48]. S obzirom na sveukupnost njegovoga

45 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., op. cit., str. 32.
46 Daft, R. L., *Management*, *twelfth edition*, Cenage Learning, 2014., str. 47.
47 Suvremeniji prijevod bio bi *pristup upravljačkih načela* ili *pristup načela menadžmenta.*
48 Buble, M., *Management,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 29.

rada, Fayolov doprinos mogao bi se skupno nazvati ***univerzalni upravljački (menadžerski) pristup***. Time je obuhvaćen njegov doprinos u smislu načela menadžmenta i menadžerskih funkcija koje su univerzalno primjenjive, odnosno mogu ih i trebaju primijeniti menadžeri u bilo kojoj organizaciji, a posebno u poduzećima. Fayolov doprinos sažet je u tablici 2.2.

Tablica 2.2. Doprinos Henrija Fayola razvoju menadžmenta

Doprinos Henrija Fayola
• Definirao 14 načela menadžmenta • Aktivnosti poduzeća podijelio u šest grupa: tehničke, sigurnosne, računovodstvene, financijske, komercijalne i menadžerske • Definirao funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje, kontroliranje

2.1.3. Birokratska organizacija Maxa Webera

Max Weber (1864.-1920.) se bavio političkom ekonomijom, a značajan doprinos je dao u području menadžmenta i sociologije. Utvrdio je da su rezultati rada ljudi u organizacijama, odnosno poduzećima slabi. Uzrok je pronašao u činjenici da pozicije moći, odnosno autoritet zauzimaju osobe koje na to nemaju pravo s obzirom na svoje sposobnosti, već im je to omogućio položaj u njemačkome društvu[49]. Stoga su se resursi često koristili za ostvarivanje osobnih ciljeva, a ne ciljeva organizacije. To se odnosilo kako na menadžment, tako i na zaposlenike. Stoga je Weber smatrao da je potrebno uspostaviti organizaciju kojom će se upravljati na načelima racionalnosti i logike, odnosno impersonalnosti.

Doprinos Maxa Webera

Weber je smatrao da je **birokracija** savršena organizacija[50]. Prema Weberu, ona ima jasnu podjelu rada, autoriteta i odgovornosti, a poslovi su za svakog člana organizacije jasno opisani. Zaposlenici se za radna mjesta biraju na temelju raspolaganja znanjem i vještinama. Radna mjesta trebaju biti organizirana hijerarhijski kako bi se uspostavila jasna linija autoriteta i odgovornosti. Autoritet i odgovornost trebaju biti jasno definirani, a svaka razina treba odgovarati višoj razini autoriteta na hijerarhijskoj ljestvici. Rad zaposlenika usmjeravaju jasno definirana pisana pravila koja su objektivna i jednako vrijede za sve. S povećanjem opsega poduzeća povećava se i broj pravila. Napredovanje u hijerarhiji moguće je isključivo na temelju znanja, sposobnosti i ostvarenih rezultata.

Weber je smatrao da je birokracija način postizanja najvišega stupnja efikasnosti, ali i sredstvo za provođenje autoriteta i kontrole nad zaposlenicima, odnosno ljudskim bićima općenito[51]. Ona osigurava stabilnost koja počiva na disciplini, odgovornosti i pouzdanosti rada svake razine. Stoga je njen ishod, odnosno rezultate moguće predviđati s visokom razinom pouzdanosti. Weber također predviđa potrebu razvoja menadžmenta kao znanstvene discipline te

49 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., op. cit., str. 32.
50 Hamel, G. i Breen, B., op. cit., str. 13-14.
51 Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight,* god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.

razvoj profesionalnoga menadžmenta koji u ime i za račun vlasnika upravlja poduzećem. Uvođenje birokracije značajno olakšava rad menadžmenta te osigurava visoki stupanj efikasnosti i produktivnosti. Doprinos Maxa Webera razvoju menadžmenta prikazan je u tablici 2.3.

Tablica 2.3. Doprinos Maxa Webera razvoju menadžmenta

Doprinos Maxa Webera
• **Birokracija** kao idealna organizacija koja ima sljedeće značajke: • jasna podjela rada, autoriteta i odgovornosti • jasan opis poslova • biranje zaposlenika prema raspolaganju znanjem i vještinama • hijerarhija s jasnom linijom autoriteta • jasno definirana i objektivna pravila • napredovanje na temelju znanja, sposobnosti i ostvarenih rezultata • profesionalni menadžment.

Birokracija je oblik organizacije koja se koristi i danas. Međutim, njena je primjena često praćena negativnim konotacijama. Osim što na površinu iznosi mnoge negativne ljudske osobine, ona nije prikladna za suvremeno poslovanje obilježeno brzim promjenama. Najčešća asocijacija na pojam *birokracija* je velika količina nerijetko besmislene *papirologije* potrebne za postizanje nekog cilja. Stoga izaziva cinizam i apatiju ne samo kod korisnika već i kod njenih članova. Zbog te činjenice ona predstavlja veliku prepreku uvođenju promjena. No, neke je aktivnosti nemoguće provesti bez stroge hijerarhijske organizacije, odnosno birokracije. To se odnosi na procese ili projekte koji uključuju veliki broj neposrednih izvršitelja, odnosno radnika, čiji zadaci trebaju biti jasno definirani, zahtijevaju relativno nisku razinu znanja i vještina, ali i visoki stupanj preciznosti u radu. Stoga su na ovaj način organizirana poduzeća koja se bave građevinskim radovima, ali i poštanska poduzeća.

Postojanje pravilnika, odnosno grupa pravila i procedura koji određuju način rada, kako je sugerirao Weber, značajno je i u suvremenom poslovanju. Ako se poštuje Weberovo načelo racionalnosti i logike, pravila se ne mogu smatrati nepotrebnima. Tako poduzeća po potrebi imaju definirana sigurnosna pravila, ali i pravila održavanja sustava, poštivanja radnog vremena, discipline, točnosti, urednosti i slično. Broj pravila i procedura najveći je na najnižoj razini menadžmenta koja prema definiranim pravilnicima nadzire rad neposrednih izvršitelja. Poštivanje pravila u mnogim poduzećima predstavlja temelj dobivanja pohvala, novčanih poticaja, ali i mogućnosti napredovanja.

2.2. Bihevioralni pristup menadžmentu

Iako se Taylor zalagao za suradnju i harmoniju u radu između menadžmenta i radnika, primjena načela znanstvenoga menadžmenta u smislu razvoja standardiziranih metoda u praksi je značila zanemarivanje ljudske strane radnih

odnosa, odnosno ljudskih potreba. Klasični pristupi menadžmentu smatrali su se previše mehanicističkima. Iz tog razdoblja potječe izreka da su ljudi samo "kotačić u stroju" (engl. *cogs in the machine*). Stoga su se radnici osjećali iskorišteno, što je izazivalo brojne sukobe i štrajkove. Zbog toga je daljnji razvoj menadžmenta kao prakse i znanstvene discipline krenuo u pravcu istraživanja socijalnih čimbenika, odnosno razvijanja humanijega radnoga okruženja.

Rezultat ovih napora bio je bihevioralni pristup menadžmentu koji se temeljio na razumijevanju ljudskoga ponašanja, utvrđivanju ljudskih potreba, oblikovanju pozitivnoga stava prema radu te razvijanju dobrih međuljudskih odnosa. Na temelju tih čimbenika može se djelovati na motivaciju zaposlenika, a time i na produktivnost. Najvažniji autori koji su pridonijeli razvoju bihevioralnoga pristupa bili su Mary Parker Follett, Elton Mayo, Douglas McGregor i Abraham Maslow, koji je definirao hijerarhiju ljudskih potreba. Na temelju njihova doprinosa nastala je disciplina *organizacijskoga ponašanja* koja se bavi izučavanjem ponašanja pojedinaca i grupa u organizacijama.

2.2.1. Doprinos Mary Parker Follett

Doprinos Mary P. Follett

Mary Parker Follett (1868.-1933.) raspolagala je znanjem iz područja filozofije i političkih znanosti, no bavila se i socijalnom psihologijom te znanja primjenjivala u području menadžmenta. Za razliku od klasičnih pristupa, posebno znanstvenoga menadžmenta, Parker Follett je ukazivala na **važnost ljudskog čimbenika** umjesto tehničkih, odnosno inženjerskih znanja. Zalagala se za uspostavu visokoga stupnja suradnje između menadžmenta i zaposlenika. To podrazumijeva ***ukidanje strogih i pretjeranih hijerarhijskih odnosa***, odnosno odnosa stroge nadređenosti i podređenosti te uvođenje visokoga stupnja ***demokratizacije***.

Temeljna **uloga menadžmenta** stoga postaje **integracijska**[52] u smislu integracije i koordinacije interesa subjekata zainteresiranih za poslovanje poduzeća. To se prije svega odnosi na odnos menadžmenta i zaposlenika, pri čemu je uloga menadžmenta raditi na razvijanju ***zajednice*** u kojoj vlada harmonija, a sukobi se rješavaju dijalogom i zajedničkim traženjem najboljega rješenja. Zajednica je također način na koji pojedinci mogu razvijati, ali i udruživati svoja znanja i talente kako bi ostvarivali ciljeve kojima teže.

Takav ustroj podrazumijeva i drugačije **zadatke menadžera**. Oni djeluju kao integratori i facilitatori, odnosno osobe koje povezuju zaposlenike, integriraju njihova znanja, vještine i sposobnosti, potiču suradnju i skladan rad te olakšavaju rad zaposlenika uklanjanjem prepreka njihovoj učinkovitosti. Temelj rada poduzeća *čine zaposlenici* sa svojim znanjima, vještinama i sposobnostima. Stoga ih je važno motivirati kako bi postigli visoki stupanj identifikacije s ciljevima te razvijali visoki stupanj individualne, ali i kolektivne odgovornosti. Konflikte je moguće minimalizirati ako postoje postavljeni vršni, odnosno temeljni ciljevi oko kojih postoji konsenzus[53].

52 Cf. Follett, M. P., "Business as an integrative unity", u: Metcalf, H. C. i Urwick, L. (ur.): *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, Harper & Brothers Publishers New York, NY, 1940., str. 71-94.

53 Cf. Follett, M. P., *The New State: Group Organization: The Solution of Popular Government,* Longmans, Green, 1918.

No, Parker Follett je otišla i korak dalje[54] te se zalagala za **sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu** poduzeća da bi se pojačao stupanj njihove identifikacije s ciljevima. Smatrala je i da menadžerska praksa ovisi o nizu čimbenika koje je potrebno identificirati i analizirati te utvrditi njihove međusobne odnose. S obzirom na rezultate takve analize potrebno je prilagoditi menadžersku praksu. Osim toga, smatrala je da poslovanje poduzeća treba biti usklađeno s potrebama i interesima društva. Mary Parker Follett je stoga bila znatno ispred svoga vremena te je svojim idejama postavila **temelje brojnim menadžerskim konceptima** koji su nastali znatno kasnije kao što su delegiranje, opunomoćenje, timski rad i međufunkcijski timovi, sustavski i kontingencijski pristup, radničko dioničarstvo i sudjelovanje zaposlenika u podjeli dobiti, teorija interesno-utjecajnih grupa, društvena odgovornost, ali i učeća organizacija.

2.2.2. Doprinos Eltona Mayoa i F. J. Roethlisbergera

U kompaniji Western Electric i njihovom postrojenju Hawthorne je između 1927. i 1932. godine proveden eksperiment čiji je cilj bio **utvrditi utjecaj uvjeta rada na produktivnost** radnika[55]. Istraživao se utjecaj osvjetljenja, duljine radnog dana te novčanih poticaja. No, u obzir su uzeti i čimbenici zdravlja radnika, kvalitete prehrane te navika spavanja. No, utvrđeno je da se produktivnost, iako je varirala, povećavala bez obzira na uvjete rada, što je zbunilo istraživače. Istraživanje je stoga proglašeno neuspješnim.

Doprinos Eltona Mayoa

No, Elton Mayo (1880.-1949.) i F. J. Roethlisberger su se zainteresirali za rezultate i nastavili s istraživanjem. Zaključili su da se produktivnost povećavala zbog nekog drugog čimbenika. Utvrdili su da su radnici bolje radili jer im se posvećivala pozornost. Neprestano su dobivali informacije o svom radu te ih se čak pitalo za mišljenje koje čimbenike bi se moglo promijeniti i kakav učinak bi oni mogli imati na njihovu produktivnost. Radnici su stoga zaključili da je njihov posao važan te da je istraživačima, ali i menadžmentu stalo do njih i njihova rada. Stoga su se međusobno bolje povezali i nastojali raditi što bolje.

Istraživači su utvrdili da povećanje produktivnosti treba pripisati **društvenim čimbenicima** kao što su kvaliteta međuljudskih odnosa, osjećaj pripadnosti, ali i dobar menadžment koji motivira, savjetuje i vodi radnike. Utvrđeno je da je učinkovita komunikacija ključ uspjeha rada, ali i dobrog menadžmenta. No, rezultate ovoga istraživanja, iako važne, treba uzeti s određenim oprezom. Početni rezultati su bili toliko kontroverzni da su se pokusi nastavili, a trajali su ukupno šest godina. Mijenjano je toliko čimbenika da istraživači više nisu mogli doći do jedinstvenoga zaključka o tome što je zapravo najviše pridonijelo povećanju produktivnosti.

Zanimljivo je spomenuti da je pokus bio dio kampanje za promociju korištenja električne energije umjesto plina. Budući da je električna energija bila jeftinija, a profiti elektrana zbog manjeg opsega korištenja niski, započela je kampanja kojom se nastojalo uvjeriti poduzeća, odnosno industrijske korisnike da trebaju

54 Garwood, J., "A Review od Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett", *New Management,* god. 2, 1984., str. 61-62.

55 Koontz, H. i Weihrich, H., op. cit., str. 13.

koristiti bolje osvjetljenje (a time i više struje) kako bi povećali produktivnost. No, kako reklamne kampanje nisu polučile željeni učinak, započeli su eksperimentalni testovi kojima se nastojala dokazati takva teza. Da bi rezultati bili uvjerljiviji, osnovan je odbor koji je provodio pokuse, a počasnim predsjednikom odbora imenovan je Thomas Edison. Western Electric Company je bilo samo jedno poduzeće u kojem su se pokusi odvijali. No, upravo je u tom poduzeću nehotice došlo do zanimljivih otkrića[56].

Ovo je istraživanje skrenulo pozornost na čovjeka kao društveno biće te na važnost emocija, stavova i međuljudskih odnosa kao čimbenika koji mogu utjecati na povećanje produktivnosti. Osim toga, način rada na eksperimentu ukazao je na mogućnost promjene u **stilu vođenja**, što može unaprijediti kvalitetu rada. Na tom se temelju 50-ih i 60-ih godina prošloga stoljeća razvio tzv. **«pokret ljudskih odnosa»**[57] kojim se zastupala teza da istinska kontrola proizlazi iz pojedinca, a ne autoriteta te da dobri međuljudski odnosi mogu povećati produktivnost. Ovom pokretu su najviše pridonijeli Douglas McGregor i Abraham Maslow.

Treba spomenuti da je ovaj eksperiment pridonio i razvoju istraživačke metodologije. Zbog ovoga istraživanja poznat je postao tzv. «Howthorneov učinak», odnosno činjenica da istraživači mogu utjecati na ishod eksperimenta ako imaju previše kontakata sa subjektima koji su objekt istraživanja.

2.2.3. Doprinos Douglasa McGregora

Početkom 50-ih godina prošloga stoljeća Institut Tavistock iz Engleske i inicijativa "*Quality of Working Life*" iz Švedske počeli su preispitivati mehanicistički pristup menadžmentu i organizaciji poduzeća[58]. Kritikom znanstvenoga pristupa menadžmentu posebno se bavio Douglas McGregor (1906.-1964.) u svojoj knjizi *The Human Side of Enterprise*. McGregor je bio psiholog te je radio kao konzultant i menadžer. Zajedno s Abrahamom Maslowom najviše je pridonio razvoju tzv. **"perspektive ljudskih resursa"**, prema kojoj poslove treba dizajnirati na način da omoguće razvoj potencijala zaposlenika. Svoj rad je temeljio na znanju i iskustvu te radovima prethodnih autora, osobito Maslowa.

Teorije X i Y

McGregor je razvio teorije X i Y koje se odnose na stav menadžmenta prema zaposlenicima. Prema **teoriji X** radnici ne vole raditi, rad izbjegavaju kada god je to moguće, neodgovorni su te ih na rad treba tjerati i prisiljavati. Nemaju ambicija, vole sigurnost te se opiru promjenama. Ne postavljaju si ciljeve pa ih u radu treba voditi i usmjeravati. Prema **teoriji Y** radnici pak vole raditi, sami postavljaju ciljeve, prihvaćaju odgovornost, u radu su kreativni te sposobni sami sebe usmjeravati i kontrolirati. Intelekt i kreativnost su u populaciji široko rasprostranjeni. Tako se u okviru prosječnog radnog mjesta intelektualni i kreativni potencijali pojedinca nedovoljno koriste.

Teorija X predstavlja pesimistički pogled na radnike te će menadžment koji ima

56 Daft, R. L., op. cit., str. 50.
57 Kinicki, A. i Williams, B. K., op. cit., str. 48.
58 Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight,* god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.

ovakav stav o zaposlenicima biti sklon primijeniti autokratski pristup i strogu kontrolu. Prema teoriji X ljudi mogu biti motivirani birokratskim sustavima kontrole, kaznom i nagradom. S druge strane, teorija Y predstavlja optimistički pogled na radnike, što menadžmentu omogućuje da primijeni demokratski stil vođenja. Prema teoriji Y motivacija ljudi je intrinzične prirode, odnosno proizlazi iz osobnoga stava prema zadatku, odnosno iz zanimljivosti posla. S obzirom da su prema teoriji Y ljudi kreativna bića, zadatak je menadžmenta stvarati **uvjete za razvoj njihovih znanja i vještina** prema razvoju njihovoga punoga potencijala. Treba reći da uvjerenje menadžmenta da zaposlenici pripadaju grupi X ili Y može utjecati na promjenu njihovoga ponašanja prema upravo takvim značajkama.

Primjena teorija X i Y

McGregor je smatrao da se klasični pristupi menadžmentu temelje na postavkama teorije X. No, smatrao je da ni pokret ljudskih odnosa značajnije ne odstupa od tih postavki. Smatrao je da menadžment u svom radu treba polaziti od postavki teorije Y, odnosno tražiti načine da se iskoristi znanje i kreativnost zaposlenika. Ako se zaposlenicima pruži prilika da iskažu svoje znanje i kreativnost, neće biti potrebe za kontrolom i usmjeravanjem od strane menadžmenta.

Primjena Teorije Y u praksi: stvarnost ili fikcija?

U poduzeću Git-Hub, koje se bavi izradom softvera te djeluje u San Franciscu, nema menadžera. Menadžeri ipak postoje, ali se ta riječ ne koristi. Menadžeri se tako nazivaju *primarno odgovornim osobama* (engl. *primarily responsible person* ili PRP). Menadžment toga poduzeća naime smatra da su zaposlenici sposobni sami sobom upravljati pa su stoga svi – menadžeri. Osim toga, zaposlenici imaju svo potrebno znanje za obavljanje posla pa ih ne treba nadgledati. Menadžmentu ionako nedostaje specifičnih tehničkih znanja za takav posao.

Ovakav trend, koji predstavlja primjenu teorije Y, prihvatila su mnoga poduzeća te su uvela organizaciju sa što manjim brojem hijerarhijskih razina u kojima praktički nema šefova. Takva praksa uspostavljena je u francuskom poduzeću FAVI koje se bavi izradom dijelova za automobile, u američkom poduzeću Morning Star koje se bavi preradom rajčica, u diversificiranim kompanijama – španjolskoj Mondragon Corporation te američkoj GE Aviation, ali i u Netflixu, supermarketu Whole Foods i mnogim drugima[59].

U takvim poduzećima zaposlenici se nazivaju *kolegama*, obveze i odgovornosti se usklađuju u međusobnom radu, a napredovanja zapravo nema. Zaposlenici-kolege preuzimaju poslove i odgovornosti prema mogućnostima, želji i vlastitim sposobnostima te su prema tome i plaćeni. Stoga napredovanje nije potrebno jer se ono ionako koristi kao temelj za povećanje plaće i dobivanje beneficija. U takvim poduzećima svatko može raspolagati novcem poduzeća i nabavljati sredstva za rad koja su potrebna te pokrenuti proces zapošljavanja ako se procijeni da je potrebno još osoba za izvršavanje određenih zadataka.

59 Daft, R. L., op. cit., str. 39. i 62.

Zaposlenici u takvim poduzećima trebaju proći programe edukacije o menadžerskom poslu, odnosno savladati temelje planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja. Osim toga, trebaju steći znanje o mogućim izvorima sukoba te načinima njihova rješavanja. No, ono što je najvažnije je da razvijaju vještine učinkovite komunikacije, prezentacije i pregovaranja kako bi njihov rad u timovima rezultirao kolektivnim i osobnim uspjehom, ali i zadovoljstvom. Pa ipak, budući da se proces nagrađivanja također odvija u timu, uzajamnom procjenom kvalitete rada, može se konstatirati da u takvim poduzećima šefova nema, ali su isto tako svi šefovi jedni drugima. Za generacije Y i Z, koje raspolažu znanjem, tehnički su osposobljene, usmjerene na stalno učenje, u potrazi za izazovima, ali i globalno orijentirane, ovakvo okruženje, čini se, predstavlja najbolju mogućnost zadovoljavanja njihovih želja i potreba.

2.3. Kvantitativni pristup menadžmentu

Opsežne i složene operacije, a posebno one vezane za potrebe ratovanja u Drugome svjetskome ratu, postavile su nove zahtjeve pred tadašnje stručnjake. Rješenje je pronađeno u primjeni kvantitativnih metoda temeljenih na matematici i statistici. S obzirom na učinkovitost primjene tih tehnika u vojne svrhe, ali i zbog iznimnoga povećanja potražnje nakon Drugoga svjetskoga rata, njihova primjena proširila se i na područje poslovanja. Tako je nastala tzv. **"kvantitativna perspektiva"**, čime se smatralo da je menadžment istinski postao znanstvena disciplina[60]. Kvantitativni pristup menadžmentu temeljio se na opsežnoj primjeni matematičkih i statističkih postupaka, odnosno kvantitativnih tehnika. Posebno se primjenjivala metoda linearnoga programiranja te statističke metode koje su korištene prilikom kontrole kvalitete. Njihovo opsežno korištenje omogućio je razvoj računala, odnosno mogućnost obrade i pohranjivanja velike količine podataka.

Kvantitativni pristup menadžmentu

Na temelju kvantitativne perspektive razvila se *disciplina operacijskih istraživanja*, odnosno ***operacijski menadžment***, koji se posebno bavi problemima optimalizacije u područjima proizvodnje te distribucije i transporta. Pritom se koriste metode predviđanja, linearnoga i nelinearnoga programiranja, redova čekanja, simuliranja i modeliranja. Koriste ih i brojna poduzeća koja nastoje optimalizirati vrijeme čekanja klijenata ili kupaca te poboljšati stupanj iskorištenja kapaciteta. Učinkovita alokacija resursa prema određenim kriterijima u bilo kojoj aktivnosti moguća je primjenom metode linearnoga programiranja. No, korištenje metoda operacijskih istraživanja nemoguće je bez suvremenih alata informacijsko-komunikacijske tehnologije. Zbog mogućnosti analize velikoga broja podataka, ti se alati intenzivno koriste i u svrhu predviđanja. Njihova široka primjena moguća je i u financijskom sektoru. Smatra se da je upravo zbog predviđanja koje se temeljilo na primjeni sofisticiranih računalnih alata i algoritama došlo do poremećaja i krize 2008. godine, a zbog činjenice da su financijski stručnjaci preuzimali previše rizika prema sugestijama rezultata računalnih, odnosno kvantitativnih analiza.

60 Ibd., str. 54.

Alati suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, koji se temelje na matematičkim i statističkim metodama, u širokoj su primjeni i u poduzećima koja proizvode i usluge prodaju putem interneta (npr. Amazon). Tako se koriste složeni analitički algoritmi kojima se prate kupovne navike kupaca, utvrđuje se koji bi ih proizvodi i usluge još mogli zanimati te im se o tome šalju informacije. Kada kupac odgovori pregledom ponude, što završava kupnjom ili napuštanjem mrežne stranice, signal je to koji algoritam koristi za daljnje utvrđivanje interesa kupaca, ali i predviđanje njihovih interesa i potreba. Izazov za programere predstavlja razrada algoritama koji će omogućiti pronalaženje idealnoga zaposlenika, partnera, destinacije za odmor i slično. Dostignuća umjetne inteligencije zbog mogućnosti pretraživanja i obrade velike količine podataka[61], ali i prilagođavanja sustava individualnim potrebama u mnogim aspektima ljudskog života, mogu pružiti veliku korist, prevladati hendikep te pružiti izvor zabave i priliku za razvoj kreativnosti.

Prema kvantitativnoj perspektivi, menadžment se općenito smatra logičnim i racionalnim procesom koji je moguće modelirati, odnosno izraziti matematički, korištenjem funkcijskih relacija. Stoga se menadžment prema takvom pristupu u suštini smatra *matematičkim procesom*. Iako je matematičke funkcije moguće mijenjati, mogućnost matematičkoga modeliranja prema ovom pristupu ipak predstavlja suštinu razumijevanja menadžmenta. Mnoge je operacijske procese zaista moguće izraziti matematički. To se posebno odnosi na probleme transporta, odnosno optimalizaciju kretanja alata, objekata rada i gotovih proizvoda. Nedvojbeno je da su matematički alati, odnosno kvantitativne metode u tom kontekstu korisni te dovode do povećanja efikasnosti i produktivnosti. No, cjelovitost menadžmenta ipak nije moguće modelirati, odnosno izraziti matematički. Kada bi to bilo moguće, to bi značilo da su sve stavke uključene u proces modeliranja determinističke prirode. No, s obzirom na složenost suvremenih poslovnih odnosa, mnogi ili gotovo svi čimbenici su stohastičke prirode te stoga nisu podložni matematičkom modeliranju, već isključivo predviđanju s višim ili nižim stupnjem pouzdanosti.

2.4. Pristupi na kojima se temelji suvremeni menadžment

Nakon razvoja menadžerskih pristupa kojima su se naglašavale suprotne dimenzije, najprije tehnička, a onda ljudska, razvili su se općenitiji pristupi koji uzimaju u obzir veliki broj čimbenika koji su važni za proces menadžmenta. To su sustavski i kontingencijski pristup. Iako je njihova primjena relativno ograničena, ukazuju na potrebu drugačijega sagledavanja poslovanja u odnosu na prethodne pristupe, ali ih u drugačijoj mjeri integriraju. Razumijevanjem sustavskoga i kontingencijskoga pristupa moguće je tako značajno unaprijediti menadžersku praksu.

61 Do 2016. godine količina podataka koja se obrađuje IK tehnologijom popela na *petabajte,* pri čemu je jedan petabajt jednak milijunu gigabajta ili tisuću milijuna milijuna bajta (1015 je 10^{15}, a 250 je 2^{50})

2.4.1. Sustavski pristup

Primjena sustavskog pristupa

Prema sustavskom pristupu poduzeće, ali i menadžment, promatraju se kao sustav koji ima određene podsustave. **Sustav** je skup međusobno povezanih dijelova koji zajedno, odnosno u sinergijskom međudjelovanju ostvaruju određenu zajedničku svrhu. Prema sustavskom pristupu, promjena u jednom dijelu sustava, odnosno podsustavu, utječe na ostale podsustave te na djelovanje sustava u cjelini. Ako se poduzeće sagledava kao sustav, zadatak je menadžmenta poznavati njegove elemente, odnosno podsustave te njihove međusobne veze i odnose kako bi mogao koordinirati njihovo djelovanje i postići određene ciljeve. Isto tako, promjenom načina djelovanja jednog ili više podsustava može se promijeniti djelovanje sustava u cjelini, odnosno njegov konačni ishod.

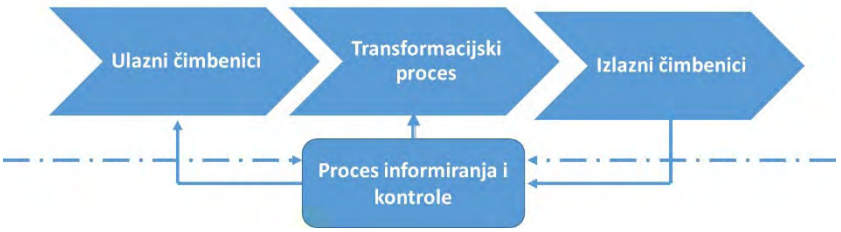
Sustavski pristup temelji se na primjeni **metode sinteze**, za razliku od prethodnih pristupa koji su se primarno temeljili na primjeni metode analize. Stoga menadžment na temelju poznavanja elemenata sustava provodi sintezu, odnosno utvrđuje obrasce ponašanja, odnosno način djelovanja podsustava te sustava u cjelini. No, sustavski pristup ne razmatra samo podsustave, odnosno elemente sustava, već i suprasustav kojega je neki sustav dio. Tako se poduzeće promatra kao sustav koji se sastoji od podsustava, a sâm je dio širega sustava – poslovnog, ekonomskog, ali i društvenog okruženja. Stoga su **temeljna načela sustavskoga pristupa načelo međudjelovanja elemenata** i **načelo otvorenosti sustava**. Usmjeravanje na rješavanje problema sustava na način da se usklade njegovi podsustavi ili promijene obrasci njihova ponašanja stoga ne mora rezultirati uspjehom ako se nisu uzele u obzir značajke suprasustava kojega je sustav dio.

Svaki sustav se sastoji od određenih **elemenata**: *inputa*, odnosno ulaznih čimbenika; procesa transformacije; *outputa*, odnosno izlaznih čimbenika; te sustava informiranja i kontrole. U **ulazne čimbenike** treba ubrojiti sve ono što je potrebno da se procesom transformacije dobije neki rezultat. U poduzećima to mogu biti sirovine, materijali, energija, financijski resursi, ljudski resursi te informacije i znanje. **Transformacijski proces** podrazumijeva određenu tehnologiju, odnosno sposobnosti koje su potrebne da od ulaznih čimbenika nastane željeni ishod. **Izlazni čimbenici** predstavljaju željeni rezultat. To može biti određena razina kvalitete i kvantitete proizvoda i usluga. No, u željeni izlazni ishod se ubraja i zadovoljstvo kupaca, njihova sklonost ponovljenoj kupnji, ali i zadovoljstvo zaposlenika i ostalih dionika. Poduzeće kao sustav potrebno je stoga promatrati s obzirom na navedene elemente. No, i svaki se proces u poduzeću može opisati na isti način.

S obzirom da se poduzeće smatra otvorenim sustavom, **sustav informiranja i kontrole** obuhvaća informacije o izlaznim čimbenicima, ali i informacije iz okruženja, te se na tom temelju djeluje na promjenu ulaznih čimbenika (shema 2.3.). Dok se poduzeće u prošlosti moglo promatrati kao relativno zatvoreni sustav, suvremeno poduzeće ne može opstati bez intenzivne interakcije s okruženjem, osobito bez intenzivne razmjene informacija. Osim toga, poduzeće

sa subjektima iz okruženja sklapa različite oblike partnerstava. Stoga se suvremeno poduzeće smatra ne samo relativno otvorenim sustavom, već često i sustavom čije granice prema okruženju gotovo da i ne postoje, odnosno tzv. «organizacijom bez granica» (engl. *boundaryless organization*). Treba primijetiti i da, na temelju informacija o ishodu, ali i onih iz okruženja, suvremeno poduzeće može promijeniti tijek, prirodu, a ponekad čak i suštinu transformacijskoga procesa. Takav se rezultat može postići primjenom metode reinženjeringa poslovnih procesa.

Shema 2.3. Sustavski pristup poslovanju



Sustavski pristup u menadžmentu

Sustavski pristup menadžmentu također podrazumijeva sustavsku povezanost i međuovisnost menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. Određene promjene u planovima tako zahtijevaju organizacijska usklađenja te promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima u smislu novog zapošljavanja i/ili stjecanja novih znanja. Takve promjene mogu podrazumijevati i promjene u stilu vođenja. U konačnici, kontroliranjem je moguće utvrditi jesu li planovi bili optimistični ili pesimistični, ali i možda sasvim neutemeljeni, te je li u idućem razdoblju planiranju potrebno pristupiti na drugačiji način. S obzirom na hijerarhiju menadžmenta, odnosno činjenicu da se menadžerske funkcije odvijaju na svim razinama menadžmenta, sustavski pristup menadžmentu podrazumijeva povezanost i međudjelovanje menadžerskih funkcija na svim razinama menadžmenta kao sustava osoba.

Usklađivanje menadžerskih funkcija na svim razinama menadžmenta ima implikacije na odvijanje poslovnih procesa, ali i na način njihovoga usklađenja. Tome treba pribrojiti i donošenje menadžerskih odluka u smislu drugačijeg određivanja cijena, ulaganja u marketing i/ili istraživanje i razvoj i slično, što podrazumijeva daljnje usklađivanje menadžerskih funkcija i poslovnih procesa. Svaka od ovih odluka može imati dalekosežne posljedice koje se mogu iskazati na željene (povećanje profita) ili pak na neželjene načine (npr. povećanje troškova). U suvremenom poslovanju ishod nije moguće precizno utvrditi, već samo predviđati s određenim stupnjem vjerojatnosti. Isto tako, učinke svih sustavskih promjena potrebno je sagledavati kratkoročno, ali i dugoročno.

Treba ipak napomenuti da sustavski pristup nije nastao u okviru menadžmenta. On predstavlja svojevrsnu metateoriju, odnosno teoriju teorije i primjenjuje se i u drugim znanstvenim disciplinama. Metateorija "predstavlja sustav prosudbi o ciljevima, zadacima, i metodama spoznavanja u sklopu znanstvene cjeline

ili u njezinim dijelovima” [62]. Sustavski pristup tako istovremeno predstavlja metodologiju jer ukazuje na metodu spoznaje te epistemologiju kao sadržaj teorije neke discipline. Epistemološki sustavski pristup odgovara na pitanje “Što je moguće spoznati?”, a to su prema sustavskom pristupu elementi sustava, odnosno podsustavi te njihove međusobne veze i odnosi.

2.4.2. Kontingencijski pristup

Teoretičari i praktičari često su usmjereni na traženje jedinstvenih, odnosno univerzalnih upravljačkih načela i metoda. Fayolov univerzalni pristup u smislu definiranja jedinstvenih načela menadžmenta predstavljao je upravo takav pokušaj. Kao druga krajnost javio se tzv. **«situacijski pristup»** (engl. *case view*)[63], prema kojemu se svaka situacija smatra jedinstvenom te je stoga upravljačke smjernice nemoguće identificirati. Kao njihov kompromis nastao je kontingencijski pristup.

Situacijski pristup

Budući da je svaka organizacija složeni sustav s brojnim i međuovisnim procesima, nije moguće utvrditi jedinstvenu upravljačku praksu koja može rezultirati uspjehom u svim organizacijama. No, moguće je identificirati određene elemente koje menadžmentu mogu pomoći da prepozna o kakvoj je situaciji riječ. Stoga je nastao **kontingencijski pristup** prema kojemu menadžerska praksa ovisi o okolnostima. Okolnosti se odnose na različitost situacija, odnosno *kontingencija*. Treba napomenuti da kontingencije mogu proizlaziti iz uvjeta okruženja, ali i iz individualnih značajka menadžmenta i/ili zaposlenika. Tako je prema kontingencijskom pristupu moguće definirati upravljačke smjernice za pojedine ***kategorije situacija***.

Kontingencijski pristup

Ovakav pristup su neizravno zagovarali i predstavnici klasičnoga pristupa menadžmentu. Tako je Taylor ustvrdio da «ne postoji određeni sustav menadžmenta koji može osigurati trajni poslovni uspjeh»[64]. Fayol je definirao 14 načela menadžmenta i smatrao da su sva načela važna te da ih je u većoj ili manjoj mjeri potrebno primjenjivati u svakoj organizaciji. No, sagledavao ih je fleksibilno, odnosno smatrao je da njihovu primjenu treba prilagoditi čimbenicima okruženja. Mary Parker Follett je također smatrala da menadžerska praksa ovisi o nizu čimbenika koje je potrebno identificirati i analizirati, utvrditi njihove međusobne odnose te na temelju takve analize prilagoditi menadžersku praksu.

Važnost kontingencijskoga pristupa ogleda se u činjenici da se ishod organizacijskog ponašanja promatra kao posljedica odnosa između različitih varijabla[65]. Kontingencijski pristup stoga implicitno također podrazumijeva važnost primjene sustavskoga pristupa. Zadatak je menadžmenta utvrđivati

62 “Metateorija”, https://hr.wikipedia.org/wiki/Metateorija, posjet 31. srpnja 2016.
63 Daft, R. L., op. cit., str. 57.
64 Taylor, F. W., op. cit., str. 11.
65 Dewar, R. i Werbel, J., *“Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict”, Administrative Science Quarterly,* god. 24, br. 3, 1979., str. 426-448.

značajke trenutnih okolnosti te prema tome odabrati odgovarajuću upravljačku praksu. Tako se proces planiranja može razlikovati s obzirom na pripadnost industriji, ali i s obzirom na dinamiku u okruženju. Organiziranje može ovisiti o vrsti tehnologije te dinamici u okruženju, a slično vrijedi i za upravljanje ljudskim potencijalima. Naime, u kriznim vremenima menadžment motivacijske čimbenike treba prilagoditi okolnostima kako bi osigurao visoki stupanj motivacije zaposlenika.

Stil vođenja je također potrebno prilagoditi kontingencijskim čimbenicima, primjerice činjenici radi li se o zrelom i stabilnom poduzeću ili pak malom poduzeću koje se razvija na temelju inovacija. Intenzitet i načini kontrole također se razlikuju s obzirom na brojne interne i eksterne čimbenike. Stoga menadžment treba utvrditi značajke situacije te s obzirom na tu činjenicu odabrati najpogodniji pristup, metodu ili tehniku. No, iako je moguće definirati poželjnu upravljačku praksu za određene okolnosti, odnosno *kontingencije*, utvrđivanje relevantnih kontingencijskih čimbenika te njihovih odnosa za menadžment ipak predstavlja izazov.

Kontingencijski pristup menadžera godine prema odluci udruženja CROMA

Dobitnik nagrade Hrvatskoga udruženja menadžera i poduzetnika (CROMA) za najboljega menadžera velikih poduzeća u 2015. godini bio je Milan Vrdoljak, predsjednik prijevozničke tvrtke Ricardo iz općine Darda u južnoj Baranji, nedaleko od Osijeka. Tvrtka Ricardo zapošljava oko 330 ljudi. Početkom 2014. godine preuzeli su Beljetransport za šest milijuna eura te tako postali najveći prijevoznik u Hrvatskoj. U obrazloženju se navodi kako je nagradu zaslužio zbog doprinosa hrvatskome gospodarstvu u području logistike.

Dobitnik nagrade, g. Vrdoljak, naveo je da upravljačke odluke donosi instinktivno, ali i promišljeno. Ovako je ukratko opisao svoj pogled na poslovanje: «Ne postoji univerzalni model odlučivanja, vođenja i rješavanja problema primjenjiv u svim situacijama i na sva poduzeća. Treba iskoristiti maksimum potencijala i prilagoditi se tržištu. Naravno, treba biti svjestan svojih snaga i slabosti. Najizazovniji zahtjev za menadžera je uspostaviti upravljačku ravnotežu i uvoditi promjene. Promjene su najvažniji prioritet u radu, a svi ostali aspekti samo su posljedice njihova uvođenja. Važno je shvatiti da je za osvajanje tržišne utakmice potreban visokoučinkoviti tim motiviranih i aktivnih ljudi.»

Izvor: Sučec, N., «CROMA nagrađuje: Menadžer godine je vlasnik Ricarda iz Darde», www.tportal.hr, 27. studenoga 2015.

2.5. Evolucija pristupa prema suvremenome menadžmentu

Tradicionalni pristupi menadžmentu bili su usmjereni na interne dimenzije poslovanja s ciljem postizanja što većeg stupnja produktivnosti i efikasnosti. Njihov razvoj bila je izravna posljedica društvenog i ekonomskog razvoja početkom 20. stoljeća, odnosno velikog povećanja potražnje za industrijskim proizvodima. Nakon proizvodnje u malim serijama, često u kućnoj radinosti, javila se potreba za povećanjem broja komada proizvoda istovjetne kvalitete. Pojavio

se i problem koordinacije rada velikog broja ljudi koji nisu raspolagali potrebnim vještinama ili ih nisu imali u dovoljnoj mjeri, a mnogi nisu dobro poznavali ni standardni jezik. Tada se počeo razvijati menadžment kao profesija kojoj je zadatak planirati poslove, organizirati i koordinirati rad ljudi te ih kontrolirati. S obzirom na ubrzani razvoj tehnologije i težnju ka povećanju *outputa*, ovo razdoblje razvoja čovječanstva može se nazvati *proizvodnom erom*.

Postupnim izjednačavanjem silnica ponude i potražnje pojavila se potreba za novim načinima postizanja konkurentske prednosti. Rješenje je pronađeno u naporima za snižavanjem troškova kako bi se kupce privuklo nižim cijenama. Tome je pridonijelo uvođenje birokracije kao načina osiguravanja jednoobraznoga ponašanja koje može rezultirati proizvodima istovjetnih svojstava, ali i povećanjem efikasnosti. Poduzećima se u to vrijeme upravljalo na temelju hijerarhije autoriteta i impersonalnih koordinacijskih mehanizama, poput pravila i standardiziranih procedura[66]. Birokracija se tako smatrala temeljnim kontrolno-komandnim upravljačkim instrumentom.

Klasični pristupi menadžmentu temeljili su se na činjenici da je menadžment moguće sagledati kao znanstveno utemeljenu praksu koju je moguće istraživati, izmjeriti te potom unaprijediti i dobiti točno određeni rezultat. Ovi su pristupi stoga bili mehanicistički te su se temeljili na jasnoj podjeli rada, odnosno specijalizaciji, pri čemu su radnici bili orijentirani na izvršavanje zadataka, dok se menadžment bavio ključnim aspektima poslovanja poput planiranja, definiranja načina procesa stvaranja vrijednosti, prodaje i distribucije. Humanistički pristupi nastali su kao reakcija na mehanicističke klasične pristupe te su pozornost usmjerili na važnost socijalnih čimbenika, posebno ljudskih potreba i njihovoga zadovoljavanja, ali i pozitivnih stavova prema poslovanju te razvijanja dobrih međuljudskih odnosa.

Dok su se tradicionalni pristupi menadžmentu temeljili na internoj dimenziji poslovanja s ciljem povećanja efikasnosti u uvjetima relativno stabilne okoline, suvremeni pristupi su usmjereni na neprestano postizanje dinamičke ravnoteže između efikasnosti i efektivnosti na temelju usklađivanja aspekata interne i eksterne okoline. Konačni cilj upravljačkih napora usmjeren je na povećanje vrijednosti poslovanja poduzeća zadovoljavanjem interesa različitih dionika, odnosno interesno-utjecajnih grupa. Suvremeni menadžment temelji se na sudjelovanju svih članova organizacije u procesu oblikovanja različitih aspekata poslovanja. Povećanjem participacije, odnosno sudjelovanja članova organizacije u upravljačkim procesima mogu se brže i kvalitetnije identificirati strateške prilike, preraspodijeliti resursi, dizajnirati strategije i taktike kao odgovor na prilike i prijetnje te izgrađivati snage poduzeća, posebno s obzirom na potrebno znanje, odnosno kompetencije zaposlenika. Na toj premisi nastali su mnogi suvremeni upravljački koncepti poput reinženjeringa poslovnih procesa, cjelovitoga upravljanja kvalitetom, učeće organizacije, upravljanja znanjem i drugih.

66 Weymes, E., op. cit., str. 338-348.

Posljedica ovakvoga načina djelovanja je viši stupanj demokratizacije i transparentnosti poslovanja. Takvom zaokretu nije pridonijela samo činjenica iznimnoga povećanja dinamike promjena te intenzivna konkurencija, već i brojni skandali koji su narušili povjerenje društva u rad poduzeća. Kupci su se stoga počeli okretati onim poduzećima koja svojom ponudom mogu zadovoljiti njihove potrebe, a svojom su poslovnom filozofijom bliska njihovom osobnom vrijednosnom sustavu. Stoga je uvođenje koncepta društvene odgovornosti u suvremenom dinamičnom, poduzetnički orijentiranom poslovanju za mnoga poduzeća imperativ opstanka kojim se nastoji pomiriti vječna težnja čovjeka za pravednošću, ali i za oduševljenjem novim; s problemom iscrpljenosti resursa, koji budi zabrinutost za mogućnost održavanja i povećanja kvalitete života stanovnika ovoga planeta.

Treba napomenuti da je razvoj menadžmenta bio potaknut i djelima brojnih drugih autora, primjerice Adama Smitha, koji je pokazao da se akumulacijom i slobodnom razmjenom privatnoga vlasništva pod okriljem vlastitih interesa zadovoljavaju različite potrebe, osigurava pravednost i postiže društveno blagostanje[67]. Promjena paradigme od težnje ka razvijanju kvalitetnih ljudskih odnosa na temelju kojih se ljudi razvijaju, što je zagovarao Aristotel, prema fokusu na individualne ciljeve i stjecanje osobne dobrobiti materijalne prirode dovela je do daljnjega povećanja ekonomskog i društvenog razvoja, ali i sukoba na relaciji rad i kapital te mnogobrojnih negativnih društvenih manifestacija poput zagađenja, iscrpljivanja prirodnih resursa, kršenja ljudskih prava, bolesti i slično. Doprinos rješavanju ovih problema može se pronaći i u suvremenim menadžerskim metodama i konceptima.

Sažetak

Pristupe menadžmentu moguće je podijeliti na klasične, bihevioralne, kvantitativne i pristupe na kojima se temelji suvremeni menadžment. Najznačajniji predstavnici klasičnoga pristupa menadžmentu su Frederick Taylor, Henri Fayol te Max Weber. Frederick Taylor se smatra ocem znanstvenoga menadžmenta. Taylor je smatrao da veliku važnost treba posvetiti planiranju zadataka na temelju analize, odnosno prikupljanja podataka. Stoga je proveo tzv. "studiju vremena i pokreta" te analizirao zadatke koje je važno izvršiti, kao i pokrete koji su za to potrebni kako bi razradio najučinkovitiji način njihova obavljanja. Tako je u menadžersku praksu uveo znanstvene metode analize rada te studiju vremena i pokreta. Zbog naglaska na znanstvenome pristupu radu, Taylorov doprinos nazvan je znanstvenim menadžmentom. Rad je na taj način standardiziran te su za svaki posao utvrđene norme. Analizu rada radnika Taylor je dopunio analizom rada menadžmenta. Utvrdio je da je zadatak menadžmenta, odnosno nadzornika planirati zadatke, osigurati obuku radnika, odgovarajuće radne uvjete te podršku u smislu davanja jasnih uputa.

67 Scruton, R., *A Short History of Modern Philosophy,* Routledge, London, 2002.

Fayol je, kao i Taylor, smatrao da je menadžment disciplina koju je potrebno sustavno istraživati te izučavati i primjenjivati njena načela. Za razliku od Taylora koji se bavio samo problemom upravljanja procesom proizvodnje, Fayol se zanimao za upravljanje čitavim poduzećem. Stoga je definirao 14 načela menadžmenta za koje je smatrao da ih je moguće primijeniti u svakoj organizaciji. Fayol je aktivnosti poduzeća podijelio u šest grupa: tehničke, sigurnosne, računovodstvene, financijske, komercijalne i menadžerske. Poznat je i kao otac suvremenoga menadžmenta jer je prvi predložio funkcije menadžmenta: predviđanje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje.

Weber je smatrao da je birokracija savršena organizacija. Prema Weberu, ona ima jasnu podjelu rada, autoriteta i odgovornosti, a poslovi su za svakog člana organizacije jasno opisani. Zaposlenici se za radna mjesta biraju prema raspolaganju znanjem i vještinama. Radna mjesta trebaju biti organizirana hijerarhijski da bi se uspostavila jasna linija autoriteta i odgovornosti. Autoritet i odgovornost trebaju biti jasno definirani, a svaka razina treba odgovarati višoj razini autoriteta na hijerarhijskoj ljestvici. Rad zaposlenika usmjeravaju jasno definirana pisana pravila koja su objektivna i jednako vrijede za sve. Napredovanje u hijerarhiji moguće je isključivo na temelju znanja, sposobnosti i ostvarenih rezultata.

Bihevioralni pristup menadžmentu temeljio se na razumijevanju ljudskog ponašanja, utvrđivanju ljudskih potreba te oblikovanju pozitivnoga stava prema radu i dobrih međuljudskih odnosa. Najvažniji autori koji su pridonijeli razvoju bihevioralnoga pristupa bili su Mary Parker Follett, Elton Mayo, Douglas McGregor i Abraham Maslow, koji je definirao hijerarhiju ljudskih potreba. Parker Follett je ukazivala na važnost ljudskog čimbenika umjesto tehničkih, odnosno inženjerskih znanja. Zalagala se za visoki stupanj suradnje između menadžmenta i zaposlenika. To podrazumijeva ukidanje strogih i pretjeranih hijerarhijskih odnosa, odnosno odnosa stroge nadređenosti i podređenosti te uvođenje visokoga stupnja demokratizacije. Temeljna uloga menadžmenta postaje integracijska, u smislu integracije i koordinacije interesa subjekata zainteresiranih za poslovanje poduzeća.

Elton Mayo i F. J. Roethlisberger su na temelju rezultata eksperimenata kojima se nastojao utvrditi utjecaj uvjeta rada na produktivnost radnika utvrdili da povećanje produktivnosti treba pripisati društvenim čimbenicima kao što su: kvaliteta međuljudskih odnosa, osjećaj pripadnosti, ali i dobar menadžment koji motivira, savjetuje i vodi radnike. Način rada na eksperimentu ukazao je na mogućnost promjene u stilu vođenja, što može unaprijediti kvalitetu rada. Na tom temelju se 50-ih i 60-ih godina prošloga stoljeća razvio tzv. «pokret ljudskih odnosa». McGregor je razvio teorije X i Y koje se odnose na stav menadžmenta prema zaposlenicima. S obzirom da su prema teoriji Y ljudi kreativna bića, zadatak je menadžmenta stvarati uvjete za razvoj njihovih znanja i vještina prema razvoju njihovog punog potencijala. Uvjerenje menadžmenta da zaposlenici pripadaju grupi X ili Y može utjecati na promjenu njihovoga ponašanja prema upravo takvim značajkama.

Kvantitativni pristup menadžmentu temeljio se na opsežnoj primjeni matematičkih i statističkih postupaka, odnosno kvantitativnih tehnika. Posebno se primjenjivala metoda linearnoga programiranja te statističke metode koje su korištene prilikom kontrole kvalitete. Njihovo opsežno korištenje omogućio je razvoj računala, odnosno mogućnost obrade i pohranjivanja velike količine podataka. Na temelju kvantitativne perspektive razvila se disciplina operacijskih istraživanja, odnosno operacijski menadžment, koji se posebno bavi problemima optimalizacije u područjima proizvodnje te distribucije i transporta. Pritom se koriste metode predviđanja, linearnoga i nelinearnoga programiranja, redova čekanja, simuliranja i modeliranja.

Nakon razvoja menadžerskih pristupa kojima su se naglašavale suprotne dimenzije, najprije tehnička, a onda ljudska, razvili su se općenitiji pristupi koji uzimaju u obzir veliki broj čimbenika koji su važni za proces menadžmenta. To su sustavski i kontingencijski pristup. Prema sustavskom pristupu poduzeće, ali i menadžment, promatraju se kao sustav koji ima određene podsustave. No, sustavski pristup ne razmatra samo podsustave, odnosno elemente sustava, već i suprasustav kojega je neki sustav dio. Tako se poduzeće promatra kao sustav koji se sastoji od podsustava, a sâm je dio širega sustava – poslovnog, ekonomskog, ali i društvenog okruženja. Stoga su temeljna načela sustavskoga pristupa načelo međudjelovanja elemenata i načelo otvorenosti sustava. Svaki sustav se sastoji od elemenata: inputa*, odnosno ulaznih čimbenika; procesa transformacije;* outputa*, odnosno izlaznih čimbenika; te sustava informiranja i kontrole.*

Budući da je svaka organizacija složeni sustav s brojnim i međuovisnim procesima, nije moguće utvrditi jedinstvenu upravljačku praksu koja može rezultirati uspjehom u svim organizacijama. No, moguće je identificirati određene elemente koje menadžmentu mogu pomoći da prepozna o kakvoj je situaciji riječ. Stoga je nastao kontingencijski pristup prema kojemu menadžerska praksa ovisi o okolnostima. Okolnosti se odnose na različitost situacija, odnosno kontingencija. Treba napomenuti da kontingencije mogu proizlaziti iz uvjeta okruženja, ali i iz individualnih značajka menadžmenta i/ili zaposlenika. Tako je prema kontingencijskom pristupu moguće definirati upravljačke smjernice za pojedine kategorije situacija. Stoga je zadatak menadžmenta utvrđivati značajke trenutnih okolnosti te prema tome odabrati odgovarajuću upravljačku praksu.

3. Suvremeni koncepti i metode menadžmenta

"Budućnost pripada onima koji prilike vide prije nego što one postanu očite."
John Scully

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *opisati način provedbe metode upravljanja na temelju ciljeva te identificirati njene prednosti i nedostatke*
- *opisati način provedbe metode upravljanja na temelju iznimaka te identificirati njene prednosti i nedostatke*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti primjene prakse opunomoćenja*
- *identificirati i analizirati način provedbe usklađivanja s praksom najboljih*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti provedbe korištenja vanjskih resursa izdvajanjem poslova*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnost primjene koncepta upravljanja cjelokupnom kvalitetom*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnost primjene reinžinjeringa poslovnih procesa*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnost primjene koncepta učećega poduzeća na individualnoj i organizacijskoj razini*
- *analizirati i kritički vrjednovati menadžersku praksu u određenom poduzeću te predložiti prijedloge za unaprjeđenje uvođenjem odgovarajućih metoda i koncepata.*

Razdoblje do 70-ih godina prošloga stoljeća bilo je vrijeme ubrzanoga rasta i ekspanzije poslovanja poduzeća gospodarstava država Zapada. Tada su postavljeni temelji mnogih multinacionalnih kompanija. One su prvenstveno nastale zbog povećanja potražnje, odnosno širenja tržišta. No, naftna kriza sredinom 70-ih godina prošloga stoljeća dovela je do stagnacije i pitanja kako nastaviti s poslovanjem. Postojeće upravljačke prakse više nisu bile primjerene. Stoga su se počele razvijati nove metode i koncepti menadžmenta. Najvažnijim metodama i tehnikama mogu se smatrati metoda upravljanja na temelju

ciljeva, metoda upravljanja na temelju iznimaka, menadžment otvorene knjige, opunomoćenje (engl. *empowerment*), usklađivanje s praksom najboljih (engl. *benchmarking*), korištenje vanjskih resursa izdvajanjem poslova (engl. *outsourcing*) i upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*). Zbog potrebe neprestanog unaprjeđenja poslovanja nastali su sveobuhvatniji koncepti kao što su upravljanje cjelokupnom kvalitetom (engl. *total quality management*), reinženjering poslovnih procesa (engl. *business process reengineering*) i učeća organizacija ili učeće poduzeće (engl. *learning organization, learning company*). Tu su još i mrežno i anticipativno upravljanje, logistički menadžment te menadžment opskrbnog lanca[68], ali i drugi.

3.1. Menadžerske metode i tehnike

Tijekom godina razvijene su različite metode i tehnike menadžmenta, ali i sveobuhvatniji koncepti koji su označili značajan pomak u odnosu na dotadašnju menadžersku praksu. Menadžerski koncepti također u većoj ili manjoj mjeri obuhvaćaju primjenu različitih menadžerskih metoda i tehnika. S obzirom na određeni stupanj preklapanja, prikazane su one metode i tehnike koje se zbog svojih specifičnosti mogu značajnije izdvojiti u odnosu na uobičajenu menadžersku praksu. Stoga se u ovom dijelu prikazuju metode upravljanja na temelju ciljeva i iznimaka, opunomoćenje, usklađivanje s praksom najboljih (engl. *benchmarking*) te korištenje vanjskih resursa izdvajanjem poslova (engl. *outsourcing*).

3.1.1. Upravljanje na temelju ciljeva

Upravljanje na temelju ciljeva

Upravljanje na temelju ciljeva (engl. *management by objectives*) predstavlja menadžersku praksu usmjerenu na ostvarivanje ciljeva koje su ***zajednički*** postavili menadžment i zaposlenici. Metoda uključuje sljedeće korake[69]: zaposlenici i menadžment zajedno određuju ciljeve nakon čega menadžment razvija akcijski plan. Menadžment i zaposlenici se potom povremeno sastaju da bi pratili i analizirali tijek ostvarivanja ciljeva. Menadžment na kraju zacrtanoga razdoblja ocjenjuje postignute rezultate te prema tome nagrađuje zaposlenike. Ovu metodu je prvi opisao Peter Drucker. Korake provedbe metode upravljanja na temelju ciljeva prikazuje shema 3.1.

Faza određivanja ciljeva podrazumijeva da menadžment zajedno sa zaposlenicima određuje ciljeve za iduće razdoblje. Proces određivanja ciljeva ima obilježje dijaloga i pregovaranja. Obje strane iznose svoje mišljenje o ciljevima koje je potrebno i moguće ostvariti u sljedećem razdoblju. Treba napomenuti da se ovaj proces može provoditi za određivanje grupnih i timskih, ali i individualnih ciljeva, odnosno ciljeva na razini pojedinih radnih mjesta. Metoda se može primijeniti i za određivanje projektnih ciljeva. Ova faza završava kada su određeni

68 Cf. Zekić, Z., *Menadžment – poduzetnička tehnologija,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2007.
69 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 143-144.

jasni, mjerljivi i ostvarljivi ciljevi, određen im je rok izvršenja te je oko svih stavki postignut konsenzus. Tako cilj može biti povećati prodaju za 10%, smanjiti škart za 5%, ali i pohađati tri programa edukacije o kvaliteti.

Shema 3.1. Provođenje metode upravljanja na temelju ciljeva

1. Određivanje ciljeva	• Tko: menadžment i zaposlenici
2. Izrada akcijskog plana	• Tko: menadžment
3. Povremene analize	• Tko: menadžment i zaposlenici
4. Ocjena postignutih rezultata i nagrađivanje	• Tko: menadžment

Nakon usuglašavanja ciljeva menadžment izrađuje **akcijski plan** za ostvarenje ciljeva. On treba uključivati načine ostvarivanja individualnih, ali i timskih i grupnih, odnosno ciljeva cijelog odjela. Akcijski planovi na raznim razinama trebaju biti usklađeni. Provedba metode upravljanja na temelju ciljeva može uključiti i sudjelovanje zaposlenika u određivanju načina realizacije ciljeva. To se posebno odnosi na ostvarivanje ciljeva u timskom ili grupnom radu te projektnih ciljeva. Tako se menadžment i zaposlenici mogu konzultirati i zajednički odlučivati o redoslijedu ostvarivanja ciljeva, odnosno o prioritetima.

U okviru procesa ostvarivanja ciljeva provode se **povremene analize** kojima je cilj utvrditi dinamiku ostvarivanja ciljeva te potrebu za promjenom ciljeva ako su nastupile neke nove okolnosti. U okviru ove faze može se utvrditi i potreba za uvođenjem korektivnih mjera kako bi se što bolje ostvarili zacrtani ciljevi. Ovaj proces zajedno provode menadžment i zaposlenici razmjenjujući informacije i spoznaje o svim relevantnim čimbenicima. Dinamika povremenih analiza određuje se prema potrebi i s obzirom na vrstu ciljeva. Ako se radi o godišnjim ciljevima, povremene analize se mogu provoditi svaka dva, tri, četiri mjeseca ili pak polugodišnje.

Nakon isteka roka ostvarivanja ciljeva menadžment provodi **analizu postignutih rezultata** te na temelju ocjene stupnja ostvarivanja ciljeva može odrediti poticajne mjere za zaposlenike u smislu pohvale, novčane nagrade, drugih beneficija i/ili napredovanja. Zaposlenici i sami mogu procijeniti kvalitetu svoga rada jer su upoznati s kriterijima procjene budući da su sudjelovali u njihovu definiranju. U ovoj su fazi također korisne informacije zaposlenika o tijeku realizacije ciljeva. Te će se informacije koristiti u idućoj fazi postavljanja ciljeva.

Prednosti metode upravljanja na temelju ciljeva

Ova metoda ima niz **prednosti**. Prije svega, postiže se visoki stupanj usredotočenja napora zaposlenika na ostvarivanje zacrtanih ciljeva. S obzirom na postizanje konsenzusa oko ključnih stavki između menadžmenta i zaposlenika, ishod je viši stupanj identifikacije s ciljevima na strani zaposlenika te predanost

njihovom ostvarivanju. Osim toga, intenzivna komunikacija pridonosi izgradnji međusobnog povjerenja između menadžmenta i zaposlenika te visokog stupnja suradnje. Smanjuje se i potreba za definiranjem posebnih motivacijskih mehanizama jer sudjelovanje zaposlenika u određivanju ciljeva i kriterija njihova praćenja na njih djeluje motivacijski. Naime, zaposlenici točno znaju na temelju kojih kriterija će se ocjenjivati njihov rad te su stoga motivirani za postizanje što veće kvalitete i kvantitete svojih učinaka.

Prednosti korištenja ove metode odnose se i na minimalnu potrebu kontrole rada zaposlenika. Naime, zaposlenici koji su sudjelovali u definiranju ciljeva te kriterija njihovoga ostvarivanja imaju mogućnost samostalne kontrole vlastitoga rada. Ta činjenica rasterećuje menadžment koji se može posvetiti strateškim pitanjima daljnjega poslovanja kao što su analiza internog i eksternog okruženja, utvrđivanje pravaca budućeg strateškog djelovanja te redizajniranje organizacijskih rutina prema identificiranim potrebama.

Nedostaci metode upravljanja na temelju ciljeva

Iako ova metoda zbog svojih prednosti ima široku primjenu u praksi, ipak je potrebno spomenuti i neke njezine **nedostatke**. Unatoč tome što se značajno štedi vrijeme menadžmenta zbog manje potrebe za kontrolom, znatno više vremena se troši u fazi planiranja ciljeva. Tada se provode intenzivne konzultacije sve dok ne dođe do usuglašavanja oko ciljeva i njihovih kriterija. Taj proces može potrajati pa se metoda ne preporučuje u kriznim situacijama, kao ni u situacijama kada je zbog promjena u internom ili eksternom okruženju potrebno brzo djelovati.

Osim toga, zaposlenicima može nedostajati uvid u širu sliku poslovanja pa njihovi prijedlozi mogu biti usmjereni na postavljanje istovjetnih ciljeva kao u prošlosti, koji možda više nisu primjereni. Treba konstatirati i da su zaposlenici zbog prirode svoga posla primarno usmjereni na kratkoročni vremenski horizont. Stoga je u ovom procesu uloga menadžmenta, zbog sposobnosti cjelovitoga sagledavanja perspektive poslovanja poduzeća u budućnosti i utvrđivanja moguće potrebe promjene prirode zadataka, ipak ključna.

Metoda upravljanja na temelju ciljeva usmjerena je na određivanje ciljeva koje je moguće jasno kvantificirati, poput opsega prodaje. No, tada se može dogoditi da se zanemaruju kvalitativni ciljevi, odnosno ciljevi koje nije moguće precizno mjeriti, poput kvalitete odnosa s kupcima. Osim toga, zaposlenici usmjereni na ostvarivanje zadanih ciljeva mogu zanemarivati rješavanje nekih problema koji su važni za nastavak poslovanja ako oni nisu obuhvaćeni metrikom ciljeva. Zaposlenici mogu također ignorirati etička načela, odnosno ciljeve ostvarivati na neetičan način kako bi ostvarili pravo na nagrade. Tako su u nekim školama i fakultetima postavljeni ciljevi postizanja boljih ocjena. Utvrđeno je da su nastavnici taj cilj ostvarivali tako što su falsificirali rezultate i/ili preblago ocjenjivali testove. Rezultat je bilo loše znanje, što ima dalekosežne posljedice za ekonomski i društveni razvoj neke države.

Da bi bila prva na tržištu, neka poduzeća su lansirala nedovoljno provjerene

proizvode i usluge, što je rezultiralo nezgodama ili ozljedama, potrebom povlačenja proizvoda s tržišta te zamjene neispravnih proizvoda ispravnima. Ishod je bilo smanjivanje ugleda te nepovjerenje kupaca u vezi sljedeće kupnje, odnosno kratkoročno povećanje troškova i dugoročno smanjivanje prihoda. Takvi primjeri poznati su u automobilskoj industriji. Proizvođači softvera također na tržište izlaze s manjkavim proizvodima koji mogu imati lošu izvedbu ili ugroziti sigurnost korisnika. No, takav problem je lakše rješiv besplatnim ustupanjem korigirane inačice.

Tablica 3.1. Prednosti i nedostaci primjene metode upravljanja na temelju ciljeva

Prednosti	Nedostaci
• Visoki stupanj usmjerenosti na ostvarivanje ciljeva • Visoki stupanj identifikacije s ciljevima • Visoka motivacija zaposlenika • Izgrađivanje suradnje i povjerenja između menadžera i zaposlenika • Minimalna potreba za kontrolom • Rasterećenje menadžmenta u korist strateški važnih poslova	• Potrebno više vremena u fazi planiranja • Moguće nedovoljno znanje zaposlenika o promjenama u okruženju • Usmjerenost zaposlenika na kratkoročne ciljeve • Zanemarivanje ciljeva/problema koji se ne mogu mjeriti/nisu zadani ciljevima • Zanemarivanje etičkih načela

U konačnici treba konstatirati kako ova metoda ipak ima brojne prednosti (tablica 3.1.). Treba reći da neuspjeh primjene ove metode u praksi može proizaći iz njene neodgovarajuće primjene ili primjene koja je nedovoljno fleksibilna. Tako primjena ove metode neće biti uspješna ako menadžment zaposlenicima ne objasni njenu suštinu, odnosno način na koji se ona primjenjuje te što se od zaposlenika očekuje[70]. Zbog svojih značajka, metoda upravljanja na temelju ciljeva istovremeno predstavlja tehniku planiranja, motivacijski mehanizam te način provedbe kontrole njenim prevođenjem u proces samokontrole. Stoga ova metoda predstavlja *sveobuhvatnu menadžersku praksu* koja je usmjerena na postizanje veće kvalitete izvršavanja organizacijskih ciljeva, ali i zadovoljstva zaposlenika.

No, metoda upravljanja na temelju ciljeva može povezivati i druga područja menadžmenta. Naime, s obzirom na suštinu metode – planiranje, njena provedba može podrazumijevati i promjene u organizaciji i načinu upravljanja ljudskim potencijalima. Tako potreba za ostvarivanjem određenih ciljeva može zahtijevati stjecanje određenih znanja i vještina ili uvođenje odgovarajućih

70 Koontz, H. i Weihrich, H., *Essentials of Management*, *An International and Leadership Perspective*, *ninth edition*, Tata McGraw Hill, 2012., str. 108.

motivacijskih mehanizama u smislu različitih beneficija. Osim toga, na temelju uspjeha provođenja ove metode mogu se pokrenuti aktivnosti planiranja razvoja karijere pojedinaca, odnosno njihova promocija na menadžerske pozicije. Stoga primjena ove metode uključuje cjelovitu praksu menadžmenta koja može značajno unaprijediti organizacijski i individualni uspjeh, ali i zadovoljstvo u radu.

3.1.2. Upravljanje na temelju iznimaka

Upravljanje na temelju iznimaka

Upravljanje na temelju iznimaka (engl. *management by exceptions*) predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta, pri čemu se menadžment uključuje u rješavanje problema tek kada financijski ili operativni rezultati pokažu **značajno odstupanje** od željene i očekivane razine, odnosno budžeta. Zaposlenicima se daje sloboda da sami donose odluke u svrhu rješavanja problema na koje nailaze u svome radu, odnosno da korigiraju manja odstupanja. Riječ je stoga o dopuštanju zaposlenicima da se bave donošenjem rutinskih odluka, odnosno odluka koje se ponavljaju i za koje postoje prethodno definirane procedure i pravila rješavanja.

Proces upravljanja na temelju iznimaka započinje određivanjem **standarda djelovanja** te **dopuštenih odstupanja**. Raspon odstupanja (varijacija) ovisi o vrsti posla i djelatnosti poduzeća. Zaposlenici tako imaju slobodu djelovanja i rješavanja problema u okviru određenih granica. Menadžment se uključuje u rješavanje problema koji predstavljaju **iznimke**, odnosno kada rezultati izađu iz prethodno definiranih granica ili kada se pojavi problem koji predstavlja iznimku u odnosu na dotadašnju praksu.

Metoda upravljanja na temelju iznimaka predstavlja oblik provođenja komandno-kontrolnog sustava upravljanja te procesa kontroliranja. Metoda se temelji na postojanju ***jasno definiranih*** ciljeva, planova, odnosno budžeta (proračuna). Planovi i budžeti su potrebni za provođenje usporedbe onoga što je ostvareno s onim što je planirano. Ako planovi i budžeti nisu jasno definirani, metodu nije moguće provoditi jer se neće znati što predstavlja odstupanje i u kojoj mjeri. To može dovesti do zbrke kako kod zaposlenika, tako i kod menadžmenta.

Metoda podrazumijeva postojanje dobro ustrojene ***službe analitike*** koja će utvrđivati odstupanja te za menadžment pripremati izvješća. Na taj se način povećava razina administrativnih troškova te se metoda u konačnici može pokazati financijski neisplativom. U suvremenom poslovanju ona se provodi uz pomoć alata informacijsko-komunikacijske tehnologije. Tako se menadžmentu pomoću kontrolnih IK alata prikazuju oni rezultati koji predstavljaju značajno odstupanje od prethodno postavljenih standarda.

Tako, primjerice, ako sustav prati razinu prodaje više proizvoda, menadžment može dobiti uvid u podatke o značajnom odstupanju (npr. padu) u razini prodaje određenoga proizvoda, što zahtijeva menadžersku intervenciju. Menadžment se tada uključuje u traženje i rješavanje uzroka problema. To može biti manjkavost samoga proizvoda, njegova zastarjelost u odnosu na ponudu konkurencije ili pak promjena stavova i ukusa potrošača. No, uzrok problema može biti i dublji,

kao što je manjkava komunikacija između proizvodnje i prodaje, loša strategija ili organizacija, sukobi i slično. Treba napomenuti da se sustav informiranja menadžmenta o odstupanjima organizira ***prema razinama odgovornosti menadžmenta***. Tako se informacije dostavljaju onoj razini menadžmenta koja je prva zadužena za rješavanje problema. Ako ta razina ne uspije riješiti problem, o tome se obavještava viša razina menadžmenta.

Korištenjem obje metode, upravljanja na temelju ciljeva i iznimaka, menadžment može na ispravan način primijeniti ***Paretovo načelo 80:20***[71]. Prema tom načelu 80 posto vrijednosti (ali i troškova) može nastati iz 20 posto ključnih aktivnosti (uzroka). S obzirom na potrebu kontrole, odnosno nadzora menadžment u praksi nerijetko troši 80 posto vremena na aktivnosti koje će rezultirati sa samo 20 posto ukupne koristi. Stoga metode upravljanja temeljem ciljeva i iznimaka menadžmentu omogućuju da više vremena posveti ključnim aktivnostima, odnosno strateškim odlukama, a zaposlenici, motivirani sudjelovanjem u procesu odlučivanja, u značajnoj mjeri preuzimaju proces kontrole svoga rada.

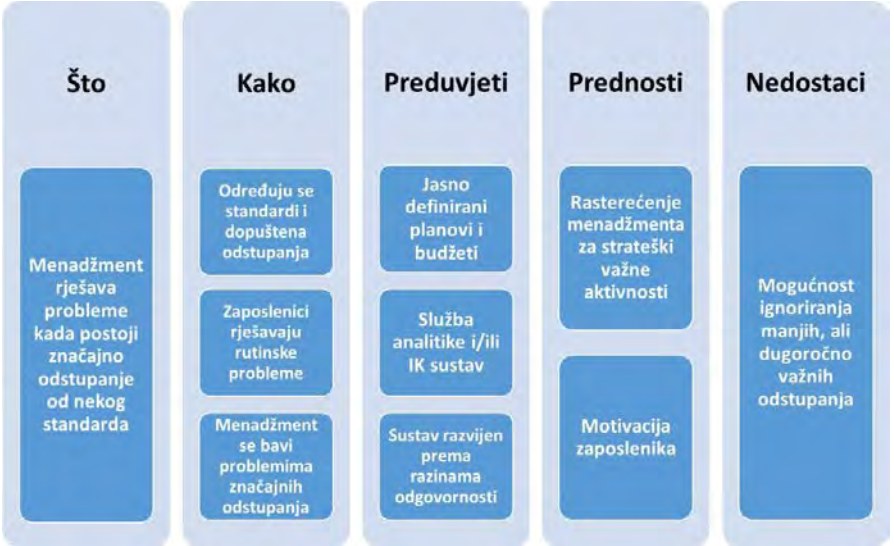
Nedostaci metode upravljanja na temelju iznimaka

Treba napomenuti da ova metoda ima neke **nedostatke**. Prije svega, analitička služba ili IK sustav neće evidentirati mala odstupanja koja se prema definiranim parametrima smatraju beznačajnima. No, mala odstupanja mogu ukazivati na dugoročni trend koji se zbog načina primjene metode može prekasno uočiti pa menadžment možda više neće imati vremena za pravovremeno ili čak prijevremeno djelovanje. Taj problem je moguće riješiti promjenom organizacijskog ustrojstva, odnosno uvođenjem decentralizirane organizacije, u kojoj je zaposlenicima omogućeno da sami rješavaju probleme većih odstupanja ili da to čine zajedno s menadžmentom. No, tada nestaje potreba za korištenjem ove metode te se otvara prostor za primjenu metode opunomoćenja. Suštinu provođenja metode upravljanja na temelju iznimaka prikazuje shema 3.2.

Obje metode je u suvremenom poslovanju korisno poduprijeti primjenom tehnike tzv. **"menadžmenta otvorene knjige"** (engl. *open book management*). Ovom tehnikom menadžment zaposlenicima daje mogućnost uvida u sve podatke i informacije u vezi poslovanja, uključujući i financijske. Na taj se način unaprjeđuje transparentnost u odnosima između menadžmenta i zaposlenika, što unaprjeđuje razinu povjerenja. Zaposlenici stoga mogu steći spoznaje o stvarnom stanju poslovanja, ali i o vlastitoj ulozi u poslovnom procesu. Tako je moguće unaprijediti komunikaciju te povezanost između poslovnih funkcija i procesa, povećati stupanj identifikacije s ciljevima i odanost poduzeću od strane zaposlenika, ali i razinu unaprjeđenja i inoviranja poslovne prakse, proizvoda i usluga. No, ustupanje podataka i informacija bez odgovarajuće edukacije, odnosno objašnjenja od strane menadžmenta, neće imati takve učinke te može pobuditi nerazumijevanje, sukobe, cinizam i nepovjerenje.

71 Bahtijarević Šiber, F. i Sikavica, P. (ur.), *Leksikon menadžmenta, Masmedia, 2001., str. 392.*

Shema 3.2. Provođenje metode upravljanja na temelju iznimaka



3.1.3. Opunomoćenje

Opunomoćenje

Opunomoćenje (engl. *empowerment*) predstavlja daljnju decentralizaciju, odnosno demokratizaciju procesa odlučivanja. Riječ je o **transferu autoriteta**, **odgovornosti**, ali i **moći** zaposlenicima od strane menadžmenta. Opunomoćenjem se zaposlenicima omogućuje da samostalno postavljaju ciljeve, određuju prioritete, odabiru metode rada, rješavaju tekuće probleme te nadziru kvalitetu konačnoga ishoda u okviru svoga djelovanja. No, proces opunomoćenja je moguć samo ako zaposlenici raspolažu potrebnim znanjima i vještinama. Stoga podrazumijeva primjenu metode menadžmenta otvorene knjige. Ovaj proces se često primjenjuje kod rada stručnjaka.

S obzirom na donošenje odluka, zaposlenici mogu djelovati na **nekoliko načina**: donositi odluku samostalno, koristeći sve raspoložive informacije; tražiti informacije od ostalih zaposlenika, ali odluke donositi samostalno; podijeliti odluku s ostalim zaposlenicima te odluku donijeti zajednički; potražiti informacije i pomoć od subjekata izvan poduzeća te samostalno ili u suradnji s njima donijeti odluku. Stoga ovaj proces zahtijeva iznimne komunikacijske vještine, vještinu pregovaranja, vještinu umrežavanja, ali i kontinuirano učenje. Na taj se način može povećati stupanj poistovjećivanja pojedinca s ciljevima, ali i s poduzećem u cjelini. Radi se zapravo o dvostranom procesu: pojedincima se daje autonomija u zamjenu za veću predanost radu, na obostrano zadovoljstvo. Proces tako djeluje iznimno motivacijski[72].

72 Rupčić, N., "Opunomoćenje - recept za uspješan rad sa zaposlenicima", *Poslovni savjetnik,* god. 9, br. 1-2, 2013., str. 16-17.

Opunomoćenje se stoga može smatrati raspodjelom autoriteta[73] između menadžmenta i zaposlenika, ali i konsolidacijom i jačanjem ukupne moći u organizaciji[74] na temelju intenzivnije mobilizacije ljudskih potencijala. Opunomoćenje u suštini predstavlja pitanje odabira stila vođenja. U organizaciji u kojoj se provodi opunomoćenje **uloga menadžera** se mijenja. Oni postaju mentori, treneri, savjetnici i sluge, u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima. Pritom ulogu nižih menadžera treba jasno odrediti, odnosno razvijati ih kao osobe koje su zadužene za usklađivanje rada opunomoćenih zaposlenika, pružaju im pomoć i motiviraju ih. No, mnogi se menadžeri u praksi protive procesu opunomoćenja jer se zbog prijenosa moći na zaposlenike osjećaju ugroženima.

Izazovi primjene opunomoćenja

Ni zaposlenici nisu lišeni **problema** prilikom provođenja opunomoćenja. Mnogi zaposlenici u početku mogu osjećati strah od kazne jer nisu navikli na odgovornost i mogućnost preuzimanja rizika. Mnogi se također boje gubitka podrške ili posla ako pogriješe. Zaposlenici često imaju bojazan zbog osjećaja da svojim sposobnostima ne mogu udovoljiti zahtjevima nove i nepoznate uloge. Zbog toga pribjegavaju starim i uhodanim načinima rada. Osim toga, opunomoćenje za zaposlenike znači preuzimanje odgovornosti, što ih lišava mogućnosti da za loše rezultate okrive nekog drugoga. Zaposlenici zbog prihvaćanja opunomoćenja mogu također osjetiti teret pritiska jer mogu smatrati da prihvaćanje odgovornosti znači natjecanje između suradnika, što opunomoćenje u svojoj suštini nije.

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije istodobno je potaknuo i zakočio razvoj opunomoćenja. Oslobađanje fizičkih i lokacijskih ograničenja, u kombinaciji s pristupom informacijama i svjetskoj mreži, ojačao je proces opunomoćenja. S druge strane, činjenica da menadžeri mogu globalno komunicirati u stvarnom vremenu i uz tehnološku pomoć nadzirati zaposlenike povećala je mogućnost kontrole koja je protivna filozofiji opunomoćenja. Poput svake druge razvojne manifestacije, internet i informacijska tehnologija su neutralni. Njihovo korištenje za potporu opunomoćenju ili za ograničavanje potencijala zaposlenika u rukama je menadžera. Međutim, ako se koristi u pozitivne svrhe, tehnologija uz široki pristup informacijama i brzu komunikaciju može pridonijeti oslobađanju iznimnoga potencijala organizacijskih članova.

3.1.4. Usklađivanje s praksom najboljih (engl. benchmarking)

Benchmarking

Benchmarking predstavlja kontinuirani proces identifikacije i prilagođavanja vlastite prakse s identificiranom **najboljom praksom** drugih poduzeća ili organizacija u cilju unaprjeđenja odrednica vlastitoga poslovanja ili djelovanja. Predmet *benchmarkinga* tako mogu biti proizvodi i usluge, ali i strategija, politike, procedure, sustavi, procesi i upravljačka praksa. Ovaj proces stoga mogu provoditi sve organizacije.

73 Del Val, M. P. i Lloyd, B., "Measuring empowerment", *Leadership & Organization Development Journal,* god. 24, br. 1/2, 2003., str. 102-108.

74 Mills, A. J. i Murgatroyd, S. J., *Organisational Rules a Framework for Understanding Organisational Action,* Open University Press, 1991., str. 120.

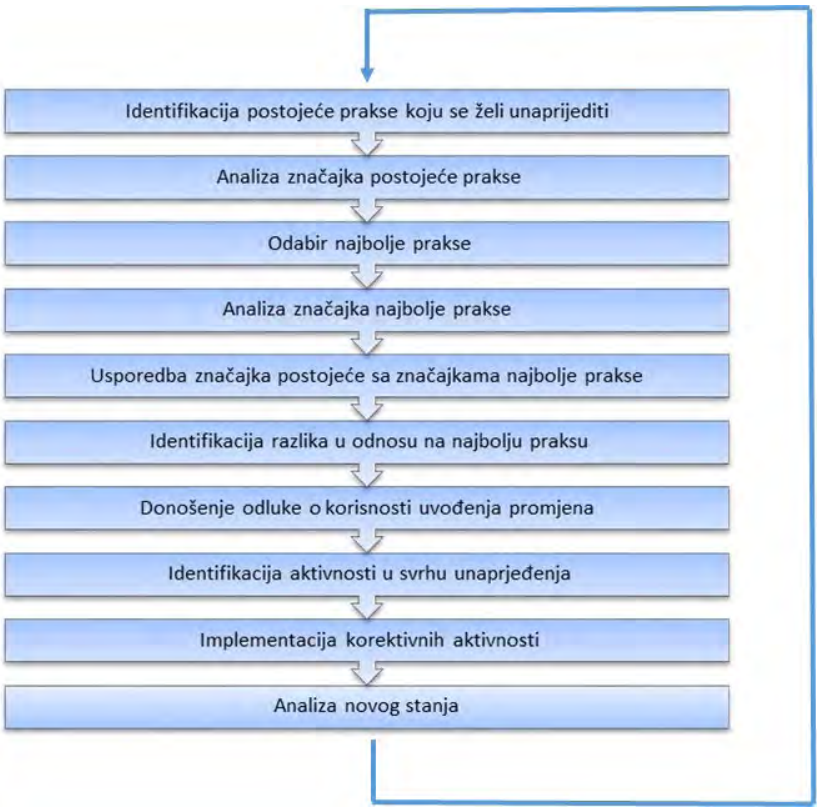
Primjena *benchmarkinga*

Benchmarking može biti **interni**, pri čemu se odabrana postojeća praksa uspoređuje s identificiranom najboljom praksom drugih odjela ili jedinica u okviru poduzeća, ali i **eksterni**, pri čemu se praksa poduzeća uspoređuje s neposrednim konkurentima, odnosno poduzećima u okviru industrije. Stoga se ovaj *benchmarking* naziva i **konkurentski *benchmarking***. Kada su značajke poslovanja toliko specifične da usporedba u okviru industrije nije moguća, može se primijeniti tzv. "**generički *benchmarking*"**, odnosno poslovanje se može uspoređivati s praksom najboljih svjetskih poduzeća, bez obzira na industriju.

Benchmarking je moguće provesti u nekoliko **koraka**. Najprije je potrebno identificirati praksu koju se želi unaprijediti, a zatim se vrši analiza značajka postojeće prakse. Potom se izabire najbolja praksa koja prema značajkama najbolje odgovara potrebama poduzeća ili nekog njegovog odjela. Tada se analiziraju značajke najbolje prakse te se uspoređuju vlastita dostignuća s dostignućima drugih. Nakon identifikacije razlika donosi se odluka o važnosti uvođenja promjena. Tada se identificiraju aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se smanjio identificirani raskorak.

Nakon implementacije korektivnih aktivnosti vrši se analiza novoga stanja te se donosi zaključak o primjerenosti uvedenih promjena ili pak potrebi daljnjega rada na unaprjeđenju postojeće prakse prema identificiranim aktivnostima. Ponekad je također potrebno donijeti odluku o novim ili izmijenjenim aktivnostima čijom se provedbom može postići najbolja praksa. Korake provođenja *benchmarkinga* prikazuje shema 3.3.

Shema 3.3. Koraci provođenja *benchmarkinga*



Treba napomenuti da je ovaj postupak korisno provoditi periodično, u svrhu napora za kontinuiranim unaprjeđenjem. Na taj je način moguće ostvariti brojne koristi u smislu veće produktivnosti, efikasnosti, ali i efektivnosti. Posebno se mogu smanjiti administrativni i logistički troškovi te povećati stupanj kvalitete dodane vrijednosti, ali i uvedenih procesa i upravljačke prakse. Česta promjena odnosi se i na modifikaciju organizacijske strukture, odnosno organizacije poslovanja i/ili upravljanja. No, treba napomenuti da proces *benchmarkinga* ne treba provoditi u svrhu primjene još jedne "menadžerske mode", već odgovorno i sustavno, pažljivo birajući najbolju praksu koja može odgovarati specifičnostima poduzeća te kojom se mogu uvesti korisne i potrebne promjene, a ne "promjene radi promjena".

3.1.5. Korištenje vanjskih resursa izdvajanjem poslova (engl. outsourcing*)*

Outsourcing

Outsourcing (*Outside Resource Using*) predstavlja strateški potez kojim se poduzeće usmjerava na one aktivnosti koje smatra **sržnima** ili **temeljnima za vlastiti proces stvaranja vrijednosti**, dok se ostale aktivnosti ustupaju na izvođenje drugim poduzećima od kojih poduzeće potom kupuje ili unajmljuje rezultate tih aktivnosti na temelju ugovornoga odnosa. Odabir temeljnih aktivnosti vrši se prema činjenici da izvođenjem tih aktivnosti poduzeće može najviše pridonijeti, odnosno dodati vrijednost s obzirom na postojeće kapacitete i potencijale razvoja. Vanjski partneri pritom preuzimaju odgovornost za razinu kvalitete i kvantitete preuzetih aktivnosti. Budući da ovaj strateški potez najčešće ukazuje na primjenu strategije rasta, primjena *outsourcinga* obično podrazumijeva ofenzivno, a ne defenzivno djelovanje poduzeća[75].

Outsourcing zapravo ne predstavlja značajnu novost u poslovanju budući da su poduzeća oduvijek koristila vanjske resurse za realizaciju određenih aktivnosti. No, rastom i razvojem poslovanja, poduzeća su često provodila diversifikaciju i implementirala različite aktivnosti i procese potrebne za realizaciju takve strategije. Daljnjim razvojem poslovanja, promjenom tržišnih prilika i/ili promjenom menadžmenta može se donijeti odluka o fokusiranju, odnosno reduciranju broja aktivnosti i poslovnih procesa, koji se onda prodaju drugim poduzećima.

Eksternalizacija *vs. outsourcing*

Pritom je potrebno razlikovati aktivnosti eksternalizacije i *outsourcinga*. Tako **eksternalizacija** podrazumijeva prodaju, odnosno prepuštanje nekih aktivnosti ili poslovnih procesa drugim poduzećima. Pritom dolazi do transfera dijela imovine, odnosno infrastrukture, baza podataka i ljudskih potencijala drugom subjektu, odnosno poduzeću bez nastavka poslovne suradnje[76]. S druge strane, ***outsourcing*** podrazumijeva prepuštanje određenih aktivnosti drugima koji će to obaviti brže, jeftinije i/ili kvalitetnije, a odnos prati intenzivna suradnja. Suštinu odnosa eksternalizacije i *outsourcinga* prikazuje shema 3.4.

75 Prahalad, C. K. i Hamel, G., "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review,* god. 68, br. 3, str. 79-93.

76 Kolaković, M., "*Outsourcing", Računovodstvo, revizija i financije,* br. 7, 2002.

Shema 3.4. Odnos eksternalizacije i *outsourcinga*

Outsourcing također treba razlikovati od klasičnih **ugovornih odnosa** s dobavljačima (engl. *contracting*). U takvom ugovornom odnosu kupac točno određuje kvalitetu i kvantitetu predmeta ugovornog odnosa, bez utjecaja na način njihove realizacije. Odstupanje od ugovorenih odredbi podložno je sudskom sporu i prekidu daljnje suradnje. U odnosu definiranom ugovorom o *outsourcingu* poduzeće specificira značajke kvalitete i kvantitete, ali ima utjecaja i na način realizacije tražene vrijednosti. Stoga odnos s partnerom u *outsourcingu* treba pratiti osjećaj povjerenja i suradnje. Ako dođe do povećanja stupnja suradnje, odnos od *outsourcinga* može prerasti u *co-sourcing*, pri čemu dolazi do intenzivnih konzultacija i zajedničkoga donošenja odluka.

Područja *outsourcinga*

U nastavku je potrebno identificirati **ključna poslovna područja** i aktivnosti koje su čest predmet ugovornih odnosa u *outsourcingu*. To su aktivnosti koje predstavljaju podršku poslovanju poput računovodstva, obrade i skladištenja podataka, *web*-dizajna, održavanja, sigurnosti, marketinga i odnosa s javnošću, čišćenja, prehrane, transporta, ali konzaltinga i edukacije zaposlenika, pravnih poslova, proizvodnje, istraživanja i razvoja, odnosa s kupcima itd. (shema 3.5.). Takve aktivnosti nisu primarne s obzirom na proces stvaranja vrijednosti, ali predstavljaju važnu podršku bez koje je poslovanje nemoguće. Kvaliteta upravo ovih aktivnosti nerijetko ima veliku važnost, odnosno snagu poluge za sržne aktivnosti poduzeća.

Shema 3.5. Moguća područja provođenja *outsourcinga*

Razlozi provedbe *outsourcinga*

Iz popisa ovih aktivnosti proizlaze i **temeljni razlozi** provedbe *outsourcinga* (shema 3.6.). Osim snižavanja troškova, razlog za provođenje *outsourcinga* u suvremenom poslovanju je pristup stručnim znanjima i vještinama te novim tehnološkim dostignućima koja nisu dostupna poduzeću ili mogu biti dostupna uz značajna ulaganja. No, poduzeća koja se specijaliziraju za provođenje takvih aktivnosti bolje i brže prate nove trendove razvoja znanja i tehnologije te razvijaju kvalitetu svoje usluge, a troškovne uštede ostvaruju na temelju postojanja ekonomije obujma, a često i opsega. Zbog specijalizacije takva poduzeća ostvaruju rastuće prinose na opseg, odnosno opadajuće troškove. Na taj način poduzeće koje koristi *outsourcing* smanjuje troškove, ali i rizik ulaganja, te oslobađa kapital za ulaganje u vlastite sržne aktivnosti. Osim toga, *outsourcingom* poduzeće osigurava da mu tražena usluga bude dostupna kada i koliko je potrebna. Suvremena poduzeća, primjerice, često koriste informacijska rješenja "u oblaku", odnosno tzv. "*cloud*-tehnologiju". Na taj način je postalo moguće informacijske sadržaje, kao što su podaci, aplikacije i usluge, učiniti dostupnima na zahtjev. Aplikacije dostupne na takav način ažuriraju se brzo i istovremeno za sve korisnike te se kontinuirano prilagođavaju zahtjevima i potrebama korisnika. Korisnici, posebice poduzeća, tako ostvaruju brojne prednosti jer problematiku nabavke primjerenih hardverskih i softverskih rješenja mogu prepustiti specijaliziranim poduzećima koja mogu oblikovati pakete koji odgovaraju njihovim potrebama.

Shema 3.6. Temeljni razlozi provođenja *outsourcinga*

U najširoj primjeni je tzv. "SaaS model"[77] (*Software as a Service*) kojim poduzeća mogu zakupiti izravan pristup željenim aplikacijama za svoje zaposlenike, partnere ili klijente. Model IaaS (*Infrastructure as a Service*) osigurava velike mogućnosti procesuiranja i pohrane podataka te umrežavanja, pri čemu se eliminiraju visoki troškovi održavanja takvih sustava, ali i značajni troškovi potrošnje energije i osoblja.

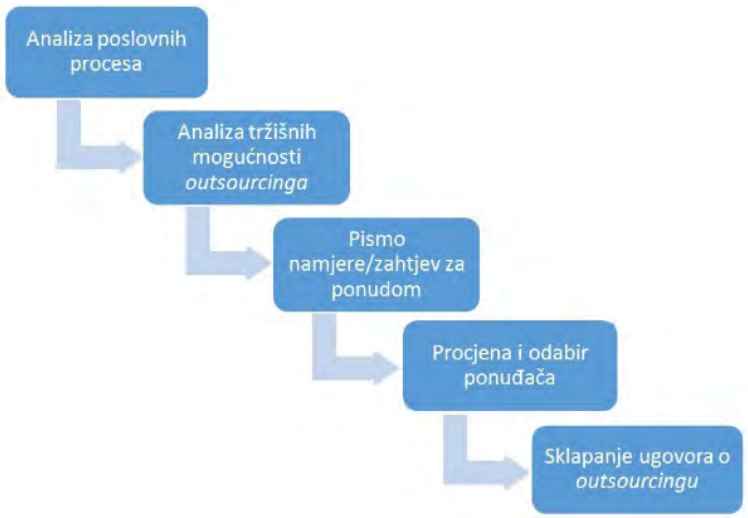
77 Diaz, A. L., "Three Ways to Use Cloud as a Service", *Wired,* 25. rujna 2014.

Faze provedbe *outsourcinga*

Proces *outsourcinga* potrebno je provoditi promišljeno. Stoga odluci o *outsourcingu* treba prethoditi detaljna analiza poslovnih procesa kojom se razmatraju potrebe za *outsourcingom* na temelju postojećih financijskih pokazatelja, kvalitativnih pokazatelja poslovanja, definiranih dugoročnih ciljeva i strategije. Osim razlikovanja sržnih od nesržnih aktivnosti, u ovoj je fazi potrebno analizirati moguće prednosti provedbe *outsourcinga* u okviru svake identificirane aktivnosti, prema prethodno definiranim potencijalnim koristima (shema 3.6.).

Nakon prve faze, odnosno analize poslovnih procesa, slijedi analiza tržišnih mogućnosti *outsourcinga*. Nakon identificiranja potencijalnih partnera upućuje im se pismo namjere u kojemu se traži ponuda prema definiranim specifikacijama. Nakon opsežne analize dostavljenih ponuda, ali i ispitivanja čimbenika koji mogu ukazati na reputaciju ponuđača i potencijal uspostave visokoga stupnja kompatibilnosti, vrši se izbor najkvalitetnije ponude. Nakon toga slijedi pregovaranje o uvjetima ugovornoga odnosa, pri čemu se posebna pozornost posvećuje određivanju načina rješavanja problema. U konačnici se sklapa ugovor s partnerom (shema 3.7.).

Shema 3.7. Faze provođenja procesa *outsourcinga*



Outsourcing podrazumijeva određeni manji oblik restrukturiranja poslovanja i preraspodjele resursa na temeljne aktivnosti. Stoga za mnoga suvremena poduzeća nije pitanje treba li *outsourcing* provesti ili ne, već u kojoj mjeri ga treba uvesti. Treba ukazati na činjenicu da je temeljni kriterij primjene *outsourcinga* efikasnost. No, ako se primjenom *outsourcinga* ne postigne zadovoljavajuća razina planiranoga snižavanja troškova ili se pak snižavanje troškova ostvari nauštrb kvalitete, poduzeće može poduzeti aktivnosti u suprotnom pravcu, odnosno procese vratiti pod okrilje i kontrolu poduzeća. Poduzeće tako može odlučiti da *insourcingom*, odnosno povećanjem stupnja vertikalne integracije može postići veću konkurentsku prednost s obzirom na trenutne tržišne prilike.

Budući da se dinamika tržišnih kretanja neprestano mijenja, odluka o provedbi *in-* odnosno *outsourcinga* je kontingencijskoga karaktera. Tako je moguće da poduzeće najprije provede *outsourcing*, a potom *insourcing* dijela ili svih aktivnosti te u nekom budućem razdoblju opet razmatra mogućnosti *outsourcinga*. No, takve odluke treba donositi promišljeno, uzimajući u obzir što veći broj čimbenika i njihov sadašnji i budući utjecaj. Drugim riječima, potrebno je primijeniti sustavski pristup jer će u protivnom troškovi učestalog provođenja ovakvih strateških odluka biti previsoki, a koristi male ili nikakve. No, treba napomenuti da ako rezultati ovoga procesa u smislu snižavanja troškova i/ili unaprjeđenja kvalitete ishoda izdvojenih aktivnosti ne budu u skladu s očekivanjima, potrebno je provesti opsežnije promjene, odnosno transformaciju čitavoga procesa stvaranja vrijednosti u smislu provođenja reinženjeringa poslovnih procesa.

Outsourcing u pulskoj Općoj bolnici

Poliklinike i bolesničke odjele u Mornaričkoj bolnici na Verudi u Puli čiste i dezinficiraju radnici zadarskog Adriatic servisa. U krugu stare civilne bolnice u Zagrebačkoj ulici taj je posao povjeren tvrtki A.D.D. iz Solina. S tim je tvrtkama pulska Opća bolnica 1. lipnja 2015. godine potpisala jednogodišnji ugovor o pružanju usluga čišćenja. Godišnje će to bolnicu koštati oko 712 tisuća kuna. Ugovorene usluge čišćenja obavljat će se za prostorije niskoga stupnja rizika, kao što su administrativni prostori, hodnici, pomoćne prostorije, ambulante i poliklinika. Čišćenje medicinskih prostorija visokoga stupnja rizika i dalje obavljaju djelatnice Opće bolnice Pula koje su za to posebno educirane. Unatoč protivljenju sindikata, bolnica je na takav potez bila prisiljena zbog zabrane zapošljavanja u javnom sektoru.

Adriatic Servis d. o. o. je do osnivanja djelovao u okviru poduzeća Donat zaštita j. t. d. Zadar, kao Sektor profesionalnog čišćenja. Stalni rast na tržištu, kako zadarskome, tako i u drugim područjima Republike Hrvatske, rezultirao je povećanjem opsega poslova i broja djelatnika. Posljedično, osnovana je samostalna tvrtka Adriatic Servis d. o. o. Krećući od poslova s područja Zadarske županije postali su prisutni na cijelom području Republike Hrvatske.

Izvor: Palibrk, D., «Tihi outsourcing: Pulsku bolnicu čistit će radnice zadarske i solinske tvrtke», www.novilist.hr, 15. lipnja 2015., ..., «O nama», http://www.adriatic-servis.com/index.php, pregledano 7. kolovoza 2016.

3.2. Menadžerski koncepti

U menadžerskoj teoriji i praksi razvijeni su i cjeloviti koncepti koji podrazumijevaju specifični način djelovanja koji se može opisati kao menadžerska filozofija, odnosno specifična menadžerska paradigma. U ovom dijelu analiziraju se menadžerski koncepti upravljanja cjelokupnom kvalitetom, reinženjeringa poslovnih procesa i učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća. Kao što je već spomenuto, oni se u većoj ili manjoj mjeri naslanjaju na primjenu prethodno opisanih metoda i tehnika menadžmenta.

3.2.1. Upravljanje cjelokupnom kvalitetom

Nove ideje o načinu upravljanja poduzećem iznio je W. E. Deming[78] u obliku Pokreta upravljanja cjelokupnom kvalitetom. Deming je svoje ideje razvijao dok je pomagao obnovu japanskog gospodarstva nakon Drugoga svjetskoga rata te ih je testirao na japanskim poduzećima. Demingove ideje prezentirane su i u SAD-u, gdje su stekle veliku popularnost. Posebno je poznato Demingovo pravilo 85:15[79], prema kojemu, u slučaju da dođe do problema, postoji 85% vjerojatnosti da mu je uzrok neodgovarajući sustav rada ili tehnologija, a 15% da je za njega kriv radnik. Američka vlada je 1987. godine uvela nagradu kvalitete *Baldridge* kako bi promovirala važnost kvalitete. Nagrada se temeljila na 14 kriterija koje je odredio Deming[80].

Krugovi kvalitete

Koncept upravljanja cjelovitom kvalitetom razvijen je na ideji tzv. **"krugova kvalitete"**. Krugovi kvalitete predstavljaju grupu zaposlenika koji pripadaju istom odjelu ili organizacijskoj jedinici te se redovito sastaju kako bi rješavali probleme na koje nailaze u svom radu. Iako je izvorno nastala u SAD-u, takva praksa se posebno primjenjivala u Japanu da bi se unaprijedila kvaliteta izvoznih proizvoda, poboljšao imidž države te unaprijedio ekonomski razvoj[81]. Metoda se u početku temeljila na unaprjeđenju kvalitete konačnoga proizvoda, no napori za unaprjeđenjem su prošireni i na aspekte unaprjeđenja efikasnosti, sigurnosnih mjera, motivacije zaposlenika i slično. Ova metoda se stoga može povezati s prethodno spomenutim metodama sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju budući da su zaposlenici ovlašteni tražiti i rješavati probleme u djelokrugu svojih aktivnosti.

Upravljanje cjelokupnom kvalitetom

Upravljanje cjelokupnom kvalitetom (engl. *total quality management*, TQM) podrazumijeva posvećenost cjelokupnog poduzeća kvaliteti i njenom kontinuiranom unaprjeđivanju. Riječ je o svojevrsnoj filozofiji poslovanja prema kojoj se izražava dugoročna namjera usmjeravanja napora svih organizacijskih članova prema unaprjeđenju kvalitete na svim razinama. Može se definirati kao koncept kojemu je cilj **stalnim unaprjeđenjem svih procesa stvaranja vrijednosti** uz sudjelovanje zaposlenika razvijati sustav kontinuiranoga upravljanja cjelokupnom kvalitetom radi isporuke kvalitete kupcu. Stoga se ovakva namjera izražava u viziji i misiji poduzeća te predstavlja temelj njegovoga vrijednosnog sustava izraženog organizacijskom kulturom.

Referentni kriterij kvalitete određuju kupci. Stoga primjena koncepta upravljanja cjelokupnom kvalitetom polazi od **želja i potreba kupaca**. Pritom se **kvaliteta** može izraziti kao sposobnost proizvoda ili usluge da zadovolji potrebe kupaca prema različitim kriterijima. Stoga menadžment i zaposlenici određuju ciljeve kojima se želi od postojećega stanja doći do željenoga stanja kvalitete, prema očekivanjima kupaca. Na tom temelju se određuje i strategija kojom se alociraju

78 Deming, W. E., *Quality, Productivity and Competitive Position,* MIT Press, Cambridge, MA, 1982.
79 Kinicki, A. i Williams, B. K., op. cit., str. 59.
80 Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight*, god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.
81 Koontz, H. i Weihrich, H., op. cit., str. 469.

resursi u svrhu ostvarivanja ciljeva unaprjeđenja kvalitete. Takve namjere izražene u ciljevima i strategiji dostupne su svim organizacijskim članovima putem organizacijskih informacijskih sustava. No, one su poznate i dobavljačima od kojih se očekuje suradnja u svrhu ostvarivanja cilja unaprjeđenja kvalitete. Da bi se postigao cilj unaprjeđenja kvalitete, potrebna su određena znanja i vještine te se ulažu napori kako bi ih zaposlenici stekli. Stoga se otvara mogućnost za opunomoćenje zaposlenika da djeluju samostalno i u timovima te traže načine i sredstva za unaprjeđenje kvalitete.

S obzirom da su ciljevi kvalitete jasno postavljeni, napredak se kontinuirano mjeri i analizira. Stoga se uspostavlja tim osoba ili odjel koji se bavi prikupljanjem podataka, njihovom statističkom analizom i sastavljanjem izvješća. Takvim odjelom rukovodi **menadžer kvalitete**. Na temelju utvrđenih odstupanja razrađuju se mjere unaprjeđenja. No, taj proces nikada ne prestaje jer se kvaliteta neprestano planira, izvršava, provjerava te se radi na njenom unaprjeđenju. Stoga se koncept upravljanja cjelokupnom kvalitetom temelji na tzv. **«PDCA ciklusu»** (engl. *plan*, *do*, *check*, *act*) koji se ponavlja, uvijek na višoj razini. Tako se kvaliteta neprestano unaprjeđuje, pa makar i malim koracima. Drugim riječima, radi se o ***kontinuiranom, postupnom (inkrementalnom) unaprjeđenju kvalitete*** (japanski *kaizen*). Za ostvarivanje cilja unaprjeđenja kvalitete primjenjuje se i usklađivanje s praksom najboljih (engl. *benchmarking*).

TQM zahtijeva tzv. «*management by fact»* pristup upravljanju. Aktivnosti koje se provode u okviru TQM-a proizlaze iz utvrđenih činjenica pa stoga postoji potreba neprestanoga prikupljanja podataka, njihove analize i usporedbe. Ključna mjerila rezultata u okviru TQM-a uključuju pokazatelje produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Stoga se neprestano ispituje korištenje materijala, energije, kapitala, imovine i radne snage. Izrađuju se indeksi vezani za smanjivanje otpada, utrošak energije, proizvodne cikluse itd. Da bi se to ostvarilo potrebno je dizajnirati adekvatan informacijski sustav, odnosno **sustav poslovnoga izvješćivanja** (engl. *business intelligence system*) kojim se podaci kontinuirano prevode u informacije, informacije u znanje, a znanje u odluke o unaprjeđenju.

TQM uključuje dizajniranje proizvoda prema spoznatim zahtjevima kupaca, učenje kako proizvesti takav proizvod uz kontinuirano traženje mogućnosti unaprjeđenja, ali i skraćivanja vremena i snižavanja troškova. Radi se o praksi kontinuiranoga unaprjeđenja koja podrazumijeva implementaciju velikoga broja malih, inkrementalnih unaprjeđenja u svim područjima poslovanja. Temeljna filozofija je da stalno i postupno unaprjeđenje ima najveću vjerojatnost za uspjeh pa stoga svatko treba naći mogućnost za unaprjeđenje barem dijela svoga posla. Mijenja se odnos prema kvaliteti, od tzv. «prihvatljive razine kvalitete» (engl. *acceptable quality levels*), koncepta «šest sigma»[82], odnosno 3,4 pogrešaka na milijun, prema tzv. «*zero defect*» orijentaciji, odnosno orijentaciji **«nula grešaka»**. Kontrola kvalitete prema TQM konceptu treba

82 Šest sigma također znači biti bez pogreške u 99.9997 posto slučajeva.

postati dio svakodnevnoga posla svih zaposlenika koje također treba uputiti da se orijentiraju na prevenciju pojave pogrešaka. Ključne elemente provedbe TQM-a prikazuje shema 3.8.

Shema 3.8. Ključni elementi upravljanja cjelovitom kvalitetom

Primjena TQM-a

TQM u praksi ipak nije donio očekivane rezultate[83] (shema 3.9.). Na svaku uspješnu priču o TQM-u dolaze barem jedna do dvije neuspješne. Kada se sažmu sva istraživanja koja su provele konzultantske kuće, kao što su Arthur D. Little, Ernst&Young, Rath&Strong, McKinsey&Co., i A. T. Kearney, može se zaključiti da je tek jedna trećina TQM programa u SAD-u i Europi rezultirala značajnijim unaprjeđenjima u kvaliteti, produktivnosti, konkurentnosti ili financijskim rezultatima. Kada se ovaj podatak poveže s činjenicom da je gotovo tri četvrtine američkih poduzeća investiralo u neki oblik TQM programa, rezultati su još porazniji. Iako koncept TQM-a ima ograničenja, loše rezultate treba pripisati i pogrešnoj primjeni ovoga koncepta.

Koncept TQM-a menadžere upućuje da se, prije svega, usredotoče na unutrašnje procese. Usredotočenost na mjerenje rezultata te utvrđivanje indeksa podudarnosti sa standardima i tehničkim specifikacijama umanjuje njihovu pozornost na vanjske čimbenike, kao što su tehnološka unaprjeđenja te promjene zahtjeva kupaca. Stoga konačni ishod može biti stvaranje proizvoda i usluga koji savršeno udovoljavaju standardima, ali ih kupci smatraju zastarjelima, nedovoljnima ili čak ružnima. Poslovanje prema sustavu «nula grešaka» postao je uvjet ulaska na tržište te nije više jamstvo uspjeha i održanja konkurentskih prednosti. U današnjoj globalnoj ekonomiji kvaliteta uključuje sposobnost da

83 Rupčić, N., "Total quality management: Istina i zablude pri upravljanju kvalitetom", *Poslovni magazin,* god. 5, br. 3, 2007., str. 44-45

se kupcima ponudi proizvod koji im olakšava život te pruža i druge vrijednosti, kao što su zanimljivost i uzbuđenje. U uvjetima kada ponuda općenito uvelike premašuje potražnju proizvodi trebaju izazvati interes, zaokupljati i zabavljati. «*Wow*» efekt je nešto što kupci danas poistovjećuju s kvalitetom u šumi tehnički gotovo savršenih, ali sličnih i bezličnih proizvoda.

Koncept TQM-a u praksi pati i od pretjerane papirologije i birokratizacije. Postoji cijela grupa ljudi kojima je jedini posao pomno, gotovo policijski nadzirati procese, analizirati podatke i utvrđivati odstupanja. Rezultati analize podataka ugrađuju se u proizvode i usluge radi njihovoga unaprjeđivanja. Međutim, ako postojeći standardi nisu dobro postavljeni, ugrađivanje dobivenih informacija u takav sustav neće dovesti do unaprjeđenja. Stoga, ne samo da je potrebno preispitivati dobivene informacije već i standarde s kojima se one uspoređuju, odnosno nije uputno u procesu primjenjivati automatizam. Prava kvaliteta, odnosno efektivnost nastaje u naizgled kaotičnom, emotivnom procesu koji prirodno transformira cijelu organizaciju. Međutim, u TQM-ovoj papirologiji nema mjesta kvaliteti koja nastaje spontano, u naletima kreativnosti, inovativnosti i emotivnosti. Umjesto toga, za cijeli proces stvaranja vrijednosti nastoje se propisati specifikacije, procedure i pravila pomoću kojih će se on nadzirati i kontrolirati.

Depresija zbog TQM-a?

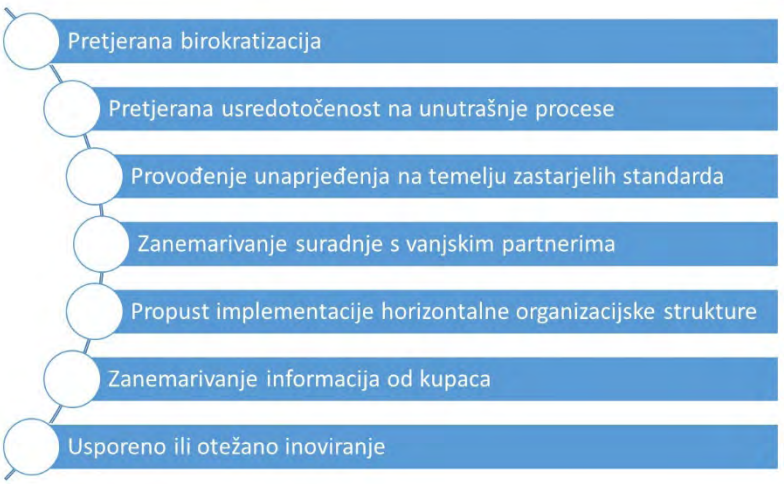
Florida Power&Light je poduzeće koje su stručnjaci za TQM dugo citirali kao uspješan primjer uvođenja toga koncepta. Poduzeće je 1989. godine osvojilo nagradu *Baldridge*, ali su, unatoč odjelu za kvalitetu s vojskom od 85 pojedinaca na punoj plaći, koji je nadgledao 1900 timova za kvalitetu, poboljšanja kvalitete zapravo bila umjerena, bolje rečeno skromna. Međutim, «dobit» u smislu stresa i depresije zaposlenika bila je puno impresivnija. Jedan zaposlenik je bio toliko frustriran papirologijom da je priznao kako je sve potpisao bez provjere «jer se više nije mogao time zamarati». Poduzeće je nakon toga značajno smanjilo birokraciju. Za početak, broj odjela za kvalitetu smanjen je na šest. Ovaj primjer je slijedio i British Telecom. Desetkovao je TQM-ovu birokraciju i zaista se usmjerio na kupce.

Provedba koncepta TQM-a, odnosno istinsko unaprjeđenje kvalitete, zahtijeva i odgovarajuće **organizacijske pretpostavke**. Organizacijska struktura koja pogoduje uvođenju koncepta TQM-a trebala bi biti što plosnatija te omogućavati komunikaciju u svim smjerovima. Osim toga, u lanac procesa stvaranja vrijednosti treba uključiti i vanjske partnere, kao što su dobavljači i kupci, što se u praksi nerijetko zanemaruje. Budući da se suvremeno poslovanje temelji na suradnji s kooperantima, odnosno partnerima u *outsourcingu*, uspostavljanje strateških veza s partnerima postaje ključno za unaprjeđenje kvalitete. Da bi dugoročno bili uspješni, ovi odnosi se trebaju temeljiti na povjerenju, uzajamnoj podršci i očekivanju da će partner ispuniti svoje obveze.

Programi za uvođenje TQM-a usmjereni su na standardizaciju i rutiniziranje unutrašnjih procesa uz pomoć pažljivo razvijenih mjera i metodologije. Ovakav postupak bio bi zadovoljavajući kada bi okruženje bilo statično, a rad se temeljio

na dugoročno primjerenim rutinama i standardima. Međutim, mnogi čimbenici se mijenjaju: razvija se tehnologija, a stalno se mijenjaju i sklonosti kupaca. Kontinuirana unaprjeđenja u tekućim operacijama i proizvodima su nužna. Međutim, opsesivna orijentacija na unutarnje procese prema sustavu «nula grešaka» može postati opasna praksa koja može usporiti razvoj novih proizvoda i usluga. Osim toga, s obzirom da su gotovo sve potrebe kupaca zadovoljene, kupci nerijetko niti ne znaju što im treba i što za njih predstavlja kvalitetu sve dok to ne vide i ne isprobaju. Stoga upitati kupce u uvjetima suvremenoga dinamičnoga poslovanja što žele nerijetko znači stagnirati ili ostvarivati tek prosječni uspjeh.

Shema 3.9. Problematika primjene koncepta upravljanja cjelovitom kvalitetom u praksi



U upravljanju poslovanjem tako se, naizgled, radi o paradoksu. S jedne strane poduzeće se mora usmjeriti na kontinuirano unaprjeđivanje onoga što radi sada. S druge strane, mora potaknuti preuzimanje rizika, što podrazumijeva i pogreške kako bi se poticalo rušenje *statusa quo* i stvaranje nečeg novog u smislu inoviranja kao kreativnog razaranja. TQM se bavi samo prvim dijelom jednadžbe. Iz tog razloga poduzetništvo i inovacije u poduzeću koje uvodi TQM program mogu biti ozbiljno ugroženi. TQM se u suštini u praksi temelji na statistikama, procedurama, dokumentaciji, nerazumljivom žargonu, bezbrojnim odborima i odjelima za kvalitetu. No, cijelom konceptu treba dodati dušu, odnosno ugraditi ljubav prema proizvodima i kupcima, radost u postizanju izvrsnosti, emocije u procesu stvaranja novoga i osjećaj zabave u cijelom procesu. U tom smislu je prikladan citat Debbie Coleman, bivše izvršne direktorice u Apple Computers, koja je izjavila: «Nemate prava nečim upravljati ako vam do toga nije strastveno i istinski stalo.»

3.2.2. Reinženjering poslovnih procesa

Reinženjering poslovnih procesa

Koncept reinženjeringa poslovnih procesa dizajnirali su američki istraživači Hammer i Champy. Svrha mu je korisnika navesti na davanje odgovora na suštinsko pitanje: "Kada bismo danas stvarali poduzeće ispočetka, uz znanje koje imamo i uz postojeću tehnologiju, kako bi ono izgledalo?"[84] Ovaj koncept stoga podrazumijeva uvođenje radikalnih promjena kako bi se dobio željeni rezultat. Na to ukazuje i pojmovno određenje reinženjeringa koje su dali autori: "Reinženjering je *fundamentalno promišljanje* i *radikalni redizajn poslovnih procesa* kako bi se postiglo *izuzetno unaprjeđenje* u ključnim suvremenim mjerilima uspješnosti kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina"[85] (shema 3.10.). U nastavku je korisno razmotriti svaku od navedenih stavki ove definicije.

Fundamentalno promišljanje odnosi se na pitanje što to poduzeće u suštini radi, odnosno na koji način dodaje vrijednost. Suština poslovanja poduzeća sadržana je u njegovoj misiji. Stoga se u ovoj fazi analiziraju misija i vizija poduzeća te se utvrđuje koliko su one u skladu s trenutnim okolnostima. Nakon toga se utvrđuje *kako* poduzeće radi to što radi. Tako se analiziraju značajke izgrađenih sustava, odnosno procesa. Nerijetko se utvrđuje da su procesi neodgovarajuće dizajnirani, politike neprimjerene i/ili zastarjele, a time i procedure i pravila. U tim aspektima poslovanja utvrđuju se izvori slabe produktivnosti i efikasnosti. Isto tako, može se utvrditi da postoji neodgovarajuća povezanost s odjelom istraživanja i razvoja, što je uzrok slabe efektivnosti. U ovoj se fazi stoga daje odgovor na pitanje što i kako *se želi* raditi u poduzeću.

Radikalni redizajn poslovnih procesa središnji je dio koncepta te svrha njegovoga provođenja. Tom se aktivnošću na drugačiji način dizajniraju postojeći procesi i njihove veze ili se, po potrebi, uvode novi ili ukidaju postojeći. **Proces** se definira kao skup aktivnosti kojima se određeni ulazni čimbenici transformiraju u željene izlazne čimbenike. No, pritom je veliku pozornost potrebno posvetiti integraciji ključnih podsustava poduzeća: tehnološkog, informacijskog, financijskog i ljudskog. Integraciju je potrebno provesti kako između, tako i unutar samih podsustava. Stoga je moguće razlikovati *mikroreinženjering*, kao redizajn pojedinih procesa, od *makroreinženjeringa* kojim se optimalizira poslovanje poduzeća redizajnom i ponovnom integracijom svih poslovnih procesa. Uspjeh provedbe reinženjeringa ovisi upravo o načinu redizajna, ali i uspješnosti uspostave novih načina koordinacije i integracije poslovnih procesa. U suštini, nastoji se uspostaviti optimalni dizajn i protočnost aktivnosti poduzeća kao velikoga procesa kojim se na sustavan način određeni proizvodni čimbenici transformiraju u konačni ishod koji za kupca ima vrijednost.

Cilj provođenja reinženjeringa poslovnih procesa je postići bolje poslovno ustrojstvo koje će rezultirati većom produktivnošću, nižim troškovima, većom brzinom i/ili boljom kvalitetom. Tako je cilj **izuzetnoga** (dramatičnoga) **unaprjeđenja** postignut ako su, primjerice, prihodi porasli za više od 30%,

84 Hammer, M. i Champy, J., *Reengineering the Corporation,* Harper Business, 1993., str. 31.
85 Ibd., str. 32.

troškovi se smanjili u sličnom omjeru te se na sličan način povećala brzina i kvaliteta. Ovaj cilj podrazumijeva činjenicu da reinženjering poslovnih procesa primjenjuju poduzeća koja su već u značajnim teškoćama te je reinženjering jedini način njihova opstanka.

Shema 3.10. Temeljne komponente reinženjeringa poslovnih procesa

Implikacije provođenja BPR-a

Provođenje reinženjeringa ima određene **implikacije** na način rada, odnosno poslovanje poduzeća (shema 3.11.). Prije svega, redizajn i integracija poslovnih procesa uključuju intenzivnu primjenu alata informacijsko-komunikacijske tehnologije. Na taj se način povezuju i subjekti izvan poduzeća, čime se postiže iskorak prema upravljanju opskrbnim lancem. Osim toga, provođenjem reinženjeringa primjenom IK alata nestaje potreba za hijerarhijskom organizacijskom strukturom te ona postaje plosnata i procesno usmjerena da bi se postigla što bolja integracija i protočnost transformacijskoga procesa. Tako rad preuzimaju procesni, međufunkcijski timovi čiji su zadaci multidimenzionalni. Ta činjenica podrazumijeva intenzivnu primjenu opunomoćenja, ali i potrebu za širim spektrom znanja i vještina zaposlenika. Uloga menadžera se također mijenja te oni postaju savjetnici i treneri. No, s obzirom na takve promjene mijenja se i način nagrađivanja zaposlenika i planiranja njihove karijere[86]. Tako se nagrađivanje vrši s obzirom na ostvarene rezultate, što je također temelj za napredovanje.

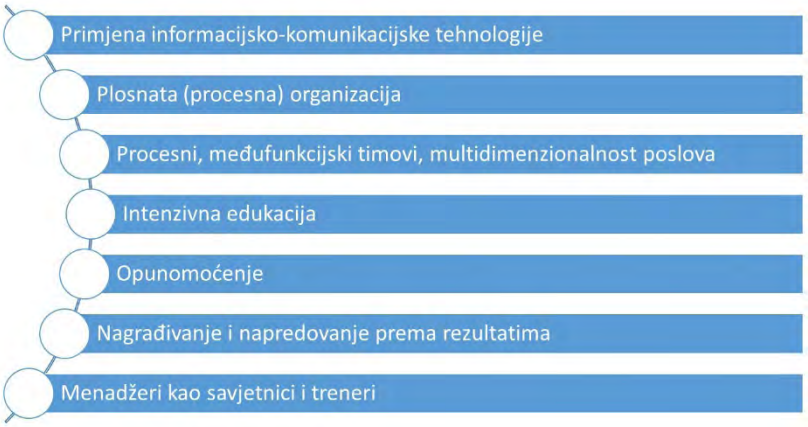
Koncept reinženjeringa poslovnih procesa nastao je zbog namjere postizanja cilja unaprjeđenja u što bržem roku primjenom radikalnih promjena, za razliku od postupnih, inkrementalnih unaprjeđenja koja su rezultat primjene koncepta upravljanja cjelokupnom kvalitetom. Njegov je nastanak također kulturološki uvjetovan. Naime, dok je TQM nastao u Japanu, državi u kojoj se cijeni kolektivna odgovornost te kolektivni napori prema postizanju cilja, reinženjering je nastao u SAD-u, u kojemu postoji težnja ka brzom postizanju uspjeha koji je izražen visinom profita, nerijetko kratkoročnoga. Suština je postići što više u što kraćem

86 Zhang, Q. i Cao, M., "Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing", *Industrial Management Data Systems,* god. 102, br. 3, 2002., str. 146-152.

BPR u praksi

roku. Upravo su u toj činjenici razlozi za nedovoljan uspjeh ovog koncepta u **praksi**. I sami autori su utvrdili da između 50 do 70 posto napora prilikom provođenja reinženjeringa nije rezultiralo željenim unaprjeđenjem rezultata[87]. No, i u ovom slučaju krivnju je potrebno tražiti u načinu njegove primjene.

Shema 3.11. Implikacije provođenja reinženjeringa poslovnih procesa



Radikalni redizajn poslovnih procesa nerijetko je u praksi značio ukidanje nekih odjela, a time i velika otpuštanja. Na taj je način reinženjering više sličio na *downsizing*, odnosno smanjivanje opsega poslovanja. Proces je podrazumijevao i intenzivno korištenje vanjskih resursa, odnosno *outsourcing*, što je također značilo otpuštanja. Osim toga, proces se nije provodio proaktivno, već reaktivno, kada bi poduzeće već zapalo u teškoće. Pritom su angažirani konzultanti, što je kod zaposlenika izazivalo osjećaje nepovjerenja, otuđenja i straha. Osim toga, *downsizingom* su ukidane pojedine proizvodne linije, a da se nisu uzimale u obzir potrebe kupaca, što je također pridonosilo lošem ugledu poduzeća u javnosti. Komponente provođenja reinženjeringa poslovnih procesa u praksi sažete su u shemi 3.12.

Shema 3.12. Komponente reinženjeringa poslovnih procesa u praksi

U slučaju da je opseg poslovanja potrebno reducirati, odnosno provesti *downsizing*, nikako se ne preporučuje stihijski pristup. Menadžer bi trebao odrediti strategiju i prioritete, odnosno utvrditi cilj restrukturiranja u skladu s

87 Hammer, M. i Champy, J., *op. cit., str. 217.*

Reaktivan pristup BPR-u

ciljevima koje poduzeće želi ostvariti u budućnosti[88]. Svrha je procesa zadržati poslovne prednosti te izbjeći nepotrebne probleme i troškove. Pritom je moguće sagledati dva pristupa reinženjeringu: *proaktivan* i *reaktivan* pristup (shema 3.13.). Reaktivni pristup primjenjuje se kao odgovor na ekonomsku ili financijsku krizu, posebice na uvjete u okruženju kao što je, primjerice, nagli pad potražnje za proizvodima ili uslugama. Suštinsko pitanje na koje menadžment tada traži odgovor je: "Što je *sada* potrebno učiniti da bismo preživjeli?"

Shema 3.13. Reaktivan *vs.* proaktivan pristup reinženjeringu

Proaktivan pristup BPR-u

Drugi pristup reinženjeringu je proaktivan. On se najčešće primjenjuje na prve znakove promjena u okruženju, kada menadžment nastoji odgovoriti na pitanje: "Što nam je potrebno da bismo *u budućnosti* bili uspješni?" Ovim pristupom nastoji se ojačati ili izmijeniti osnovica konkurentske prednosti. Osim unaprjeđenja efikasnosti, nastoji se unaprijediti i efektivnost, i to unaprjeđenjem tehnologije, promjenom organizacije, redizajnom poslovnih procesa, unaprjeđivanjem znanja i vještina zaposlenika i slično. Ovdje se zapravo suštinski ne radi o smanjenju opsega poslovanja, već o traženju optimalne veličine poslovanja.

Može se konstatirati da proaktivni pristup označava suštinu koncepta reinženjeringa poslovnih procesa te, ako se provodi na takav način, može polučiti dobre rezultate. Ako je poduzeće proaktivno orijentirano, a restrukturiranje se ne provodi zbog neposredne prijetnje iz okruženja, do otpuštanja možda neće ni doći. Iako će se zatvarati neprofitabilne podružnice i divizije, zaposlenicima će se najprije ponuditi opcija transfera u druge dijelove poduzeća, smanjenje plaće, prijevremeno umirovljenje i sl.

Prilikom provedbe reinženjeringa važno je odgovoriti na pitanje vrjednuje li poduzeće zaposlenike suštinski kao trošak koji treba minimizirati ili kao imovinu koju treba zadržati i razvijati. Treba također napomenuti da je restrukturiranje provođenjem reinženjeringa poslovnih procesa težak zadatak te da ga mnogi menadžeri izbjegavaju do zadnjega časa, ignorirajući rane znakove upozorenja. Suočen s kriznom situacijom, menadžment više neće imati vremena za planiranje, otpuštanje će biti stihijsko, a posljedice loše i vjerojatno dugoročne. Tako, ako već treba posegnuti za reinženjeringom i *downsizingom*, to treba učiniti na vrijeme, promišljeno te na sustavan način.

88 Rupčić, N., "Kako restrukturirati poduzeće", *Poslovni savjetnik,* god. 9, br. 12, 2013., str. 42.

3.2.3. Učeća organizacija/učeće poduzeće

Učeća organizacija

Koncept učeće organizacije nastao je 1990. godine kada je Peter Senge objavio knjigu naslovljenu *Peta disciplina*[89]. Naslov ukazuje na važnost pete discipline učeće organizacije – sustavskoga razmišljanja. Senge je tako sugerirao važnost primjene sustavskoga pristupa u organizacijskom dizajnu, ali i u menadžmentu suvremenih poduzeća. Dok se klasični pristup temeljio na pretpostavci da je poduzeće zatvoreni sustav koji je primjenom analize moguće podijeliti na podsustave, odnosno funkcije i odjele te njima samostalno upravljati, sustavski pristup se temelji na tezi da je poduzeće otvoreni sustav koji je u neprestanoj interakciji s okruženjem. Njegovim dijelovima, odnosno podsustavima potrebno je upravljati na sustavski način, neprestanim sagledavanjem načina njihova međudjelovanja.

Koncept učeće organizacije najprije treba pojmovno odrediti te onda utvrditi načine njegove izgradnje. Prije svega, potrebno je spomenuti kontinuiranu debatu o tome tko je zapravo entitet, odnosno subjekt učenja. Neki autori smatraju da su samo osobe, odnosno zaposlenici, sposobni za učenje, dok drugi zastupaju tezu da organizacije kao super-osobe imaju sposobnost učenja pa je potrebno razumjeti na koji način organizacije uče. Pravilnim shvaćanjem koncepta učeće organizacije može se zaključiti da sposobnost učenja imaju i pojedinci i organizacije u cjelini. Pojedinci pritom predstavljaju agente organizacije za obavljanje zadataka, ali i za učenje, a njihovo znanje se u učećoj organizaciji pohranjuje u sustave organizacijske memorije i transformira u novo organizacijsko ponašanje. Stoga se učeća organizacija može **definirati** na sljedeći način[90]:

To je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo se znanje kodira u organizacijsku memoriju i specifično organizacijsko ponašanje koje se odražava u određenim rutinama, odnosno sustavima, procesima, procedurama, pravilima i poslovnoj praksi.

S obzirom na složenost ovoga pojma, korisno je također utvrditi što učeća organizacija ***nije***:

Učeća organizacija nije organizacija u kojoj postoje prilike za stihijsko individualno učenje, odnosno programi za obuku pojedinaca, bez ulaganja napora da se to znanje organizacijski kodificira i transformira u organizacijske rutine.

Drugim riječima, nikakav individualni napor neće pridonijeti organizacijskom učenju ako se pojedinačno znanje sustavno ne integrira u procese organizacijske memorije, odnosno ako ne dođe do transformacije znanja u novo organizacijsko ponašanje. Ako se ipak želi naglasiti dimenzija učenja na radnom mjestu i njegova važnost u razvoju učeće organizacije može se sugerirati sljedeći definicijski pristup:

89 Senge, P., *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije,* Mozaik knjiga, 2001.
90 Rupčić, N., *Vrijednosni sustav u funkciji upravljanja učećim poduzećem,* doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2008.

Učeća organizacija je organizacija u kojoj je individualno učenje kontinuirani proces, strateški određen, integriran u radne zadatke, ali i paralelan s njima, sustavno vođen i usmjeravan te integriran u sustave organizacijske memorije.

3.2.3.1. Izgrađivanje učeće organizacije na individualnoj razini

Učeće discipline

Učeću organizaciju ili učeće poduzeće, kao specifičnu poslovnu filozofiju, treba izgrađivati na dvije razine: individualnoj i organizacijskoj. Na **individualnoj razini** moguće ju je izgrađivati razvijanjem disciplina kako sugerira Peter Senge[91]. To su: osobna izvrsnost, zajednička vizija, mentalni modeli, timsko učenje i sustavsko razmišljanje[92]. **Disciplina osobne izvrsnosti** odnosi se na proces stjecanja znanja, odnosno neprestano učenje i produbljivanje individualnih znanja i spoznaja. No, ona je i znatno šira te uključuje jačanje interpersonalnih i koncepcijskih vještina. Osobna izvrsnost je i disciplina kontinuiranoga produbljivanja osobne vizije, fokusiranja energije, razvijanja mudrosti i sposobnosti objektivnoga sagledavanja stvarnosti. Ona podrazumijeva kombinaciju životnog poziva te osobnog razvoja pojedinca. Osobna izvrsnost nije stanje ili konačni cilj, već trajna težnja i proces. Osobe s visokom razinom osobne izvrsnosti tako neprestano otkrivaju nova područja svoga razvoja.

Organizacije uče posredstvom pojedinaca koji uče. Pojedinci koji uče, odnosno razvijaju osobnu izvrsnost to čine razvijanjem osobne vizije. Razlikovanje sadašnjega stanja stvarnosti od vizije dovodi do kreativne tenzije. Poticanje pojedinaca na učenje i rad uz pomoć stvaranja kreativne tenzije može dovesti do organizacijskih problema ako se vizije pojedinaca međusobno značajno razlikuju. Taj je problem moguće rješavati uvođenjem **discipline zajedničke vizije**. Razvijanje zajedničke vizije temelji se na osnovnoj ideji vođenja: činjenici da je najvažnije razviti zajedničku sliku o budućnosti koja se može ostvariti aktivnostima pojedinaca i grupa.

Zajednička vizija može nastati dijalogom, odnosno razmjenom mišljenja organizacijskih članova. Razmatranjem mogućnosti različitih pravaca djelovanja nastaje, odnosno izranja zajednička vizija kao kolektivna željena slika budućnosti. Zajednička ideja o viziji daje osjećaj svrhovitosti te usmjerava ponašanje prema određenim vrijednostima. Samo ako postoji istinska zajednička vizija budućnosti zaposlenici mogu razvijati osjećaj pripadnosti te postići visoki stupanj identifikacije s ciljevima. Zajednička vizija tako ima jaku pokretačku snagu te potiče predanost radu i kontinuiranom učenju, ali i inoviranje i eksperimentiranje.

Zajedničku viziju moguće je ostvariti individualnim, ali i grupnim, odnosno timskim radom. Složenost suvremenoga poslovanja sve češće zahtijeva rad u međufunkcijskim timovima. Prednost timskog rada je u sinergijskom učinku koji zajedničkim radom ostvaruje grupa pojedinaca. No, rezultat zajedničkog rada je i stjecanje određenih znanja i iskustava. Timski rad predstavlja vještinu

91 Cf. Senge, P., op. cit.
92 Cf. Rupčić, N., op. cit.

jer pojedinci uče kako timski učiti i raditi. Stoga se u učećoj organizaciji posebno razvija **disciplina timskoga učenja**. Timsko učenje je proces razvijanja sposobnosti da tim ostvari rezultate koje žele njegovi članovi. Temelji se na usklađivanju rada i učenja pojedinaca, odnosno njihovoj osobnoj izvrsnosti, ali i zajedničkoj viziji te sposobnosti i želji pojedinaca da zajednički djeluju.

Disciplina timskoga učenja započinje dijalogom, odnosno sposobnošću članova tima da zajednički misle. Grčka riječ *dia-logos* podrazumijeva slobodni tijek mišljenja kroz grupu, čime se otkrivaju spoznaje do kojih se individualno ne bi došlo. Također uključuje otkrivanje obrazaca koji potkopavaju zajednički rad te dijalog i timsko učenje. Prakticiranje ove discipline odvija se i u okviru procesa rješavanja sukoba i suzbijanja obrambenih rutina. Zadatak je menadžera poticati učenje ove rutine da tim ne bi predstavljao tek skupinu neovisnih stručnjaka koji zajedno rade. Stoga je za jačanje timskoga rada važno jačati kulturu dijaloga.

Individualni, ali i zajednički rad mogu potkopavati postojeći mentalni modeli. **Mentalni modeli** predstavljaju duboko usađene pretpostavke i generalizacije koje određuju kako osoba razumije stvarnost koja ju okružuje te kako djeluje na temelju takvog razumijevanja. Mentalni modeli se mogu shvatiti kao skupine sjećanja koja uvjetuju i usmjeravaju reakcije, a predstavljaju međuovisnost raznih iskustava. Djelovanje mentalnih modela može se objasniti kao aktiviranje sjećanja o aktivnostima koje su ranije razvijene da bi se riješili neki problemi[93]. Ljudi najčešće nisu svjesni utjecaja takvih pretpostavki na svoje ponašanje.

Važnost pretpostavki, odnosno mentalnih modela, nalazi se u činjenici da one usmjeravaju pozornost osobe na određeni aspekt situacije ili događaja, dok se drugi u većoj ili manjoj mjeri zanemaruju. Ključni zadatak pojedinaca u učećoj organizaciji je razvijati sposobnost promišljanja o pretpostavkama koje imaju o određenoj osobi, pojavi ili situaciji te utvrditi njihovu valjanost s obzirom na trenutne okolnosti. Mentalni modeli su nerijetko zastarjeli i ograničavajući te dovode do neprimjerenog ponašanja ili neprihvatljivog rezultata. U učećoj organizaciji se mentalne modele identificira na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini, razgovara se o njihovoj opravdanosti te ih se svjesno zamjenjuje novim pretpostavkama koje s vremenom prerastaju u novi sustav uvjerenja. Koncept mentalnih modela sâm po sebi ne predstavlja novost, ali njegovo korištenje u okviru učeće organizacije to jest.

Sustavsko razmišljanje je disciplina koja integrira ostale discipline. Može se definirati kao sposobnost subjekta da analizira problem uzimajući u obzir sveukupno okruženje i međuovisnost elemenata. Sustavskim razmišljanjem podrazumijeva se da je trenutna situacija rezultat djelovanja skupine uzroka, kao i da neka aktivnost može imati različite ishode, od kojih neki mogu biti i nenamjerni. Primjenom sustavskoga razmišljanja moguće je bolje razumjeti prirodu raznih procesa te identificirati obrasce ponašanja. Pritom je važno tražiti tzv. “sustavsku polugu”, odnosno čimbenik ili čimbenike koji na najjednostavniji

93 Fauske, J. R. i Raybould, R., “Organizational learning theory in schools”, *Journal of Educational Administration,* god. 43, br. 1, 2005., str. 22-40.

način mogu omogućiti promjenu funkcioniranja sustava na željeni način. To se, primjerice, može postići promjenom elemenata poslovnog modela kojim će se transformirati poslovanje, odnosno neki njegov dio.

Disciplina sustavskoga razmišljanja povezana je s drugim disciplinama te djeluje integracijski. Obrasci ponašanja i odnosa izvedeni su iz mentalnih modela pojedinaca te predstavljaju njihovu percepciju o tome kako pojedini dijelovi sustava stoje u međusobnoj interakciji. Prirodno je da ljudi imaju različitu percepciju o tome koji su dijelovi sustava važni i kakav bi trebao biti njihov odnos. Da bi se u poduzeću dogodilo organizacijsko učenje važno je da su pojedinci voljni iznijeti svoje individualne mentalne modele, suočiti ih s mentalnim modelima svojih kolega, raspraviti o mogućim razlikama i tijekom dijaloga doći do unificirane percepcije o tome koja je svrha nekoga sustava, odnosno procesa, koji su njegovi dijelovi, kakvi su im odnosi te kako sustav djeluje i treba djelovati. Pritom je potrebno primijeniti sustavsko razmišljanje. Usklađivanje mentalnih modela u konačnici rezultira zajedničkom vizijom. Budući da taj proces provodi grupa ljudi koji djeluju na temelju vlastitoga znanja, odnosno izvrsnosti, ovaj proces rezultira i timskim učenjem. Interakciju disciplina učeće organizacije prikazuje shema 3.14.

Shema 3.14. Discipline učeće organizacije

Navedene aktivnosti treba neprestano vježbati da bi postale rutine, odnosno uvriježeni način ponašanja. Budući da se temelje na vježbanju, odnosno nizu pokušaja i pogrešaka, ove vještine mogu se nazvati i ***disciplinama***. Pritom je važno imati na umu da su navedene discipline međusobno isprepletene. Tako vježbanje jedne vještine pridonosi istovremenom pobuđivanju potrebe za drugima. Njihov izravni rezultat je promjena ponašanja i sagledavanje stvarnosti na drugačiji način. Na taj način ove discipline postaju uzajamno osnažujuće, pritom izgrađujući pojedinca i organizaciju i usmjeravajući ih prema novim razinama kvalitete rada i života[94].

94 Rupčić, N., "Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije", u: Nadrljanski Roguljić, M. i Nadrljanski, Đ., *Novi pristupi sustavu cjeloživotnog obrazovanja,* Redak, Split, 2016.

3.2.3.2. Izgrađivanje učećega poduzeća na organizacijskoj razini

Učeću organizaciju, odnosno učeće poduzeće, moguće je prepoznati prema specifičnom načinu ponašanja njegovih članova. Tako zaposlenici u učećem poduzeću neprestano traže prilike za daljnji vlastiti i organizacijski rast i razvoj. Nove okolnosti, posebno nepovoljne okolnosti, promatraju se kao prilike za učenje. U učećem poduzeću potiču se eksperimentiranje i istraživanja potencijala raznih mogućnosti. Takve aktivnosti nerijetko rezultiraju neuspjehom. No, neuspjeh se u učećem poduzeću ne kažnjava. Dapače, on se smatra odličnom prilikom za učenje. Analiziranjem okolnosti koje su dovele do neuspjeha može se doći do vrijednih spoznaja koje mogu značajno unaprijediti daljnji rad i dovesti do novih prilika i razvojnih mogućnosti.

U učećem poduzeću koriste se različite prilike za učenje. Tako se potiče učenje iz internih i eksternih izvora, odnosno iskustava drugih, bez obzira na lokaciju. O prikupljenim znanjima se razgovara, razmjenjuje se mišljenje te se utvrđuju mogućnosti primjene stečenoga znanja u procesu stvaranja vrijednosti. No, znanje se pravovremeno dokumentira da bi bilo dostupno drugim članovima organizacije. Stoga se u ovom poduzeću primjenjuje i menadžment otvorene knjige. Neprestano se utvrđuju potrebe za novim znanjima te potencijali njegove primjene. Promjene se uvode pravovremeno te na sustavan način, angažmanom svih članova. Stoga djelovanje učećega poduzeća počiva na visokom stupnju opunomoćenja. Usporedbu učećega s klasičnim poduzećem prikazuje tablica 3.2.

Tablica 3.2. Usporedba učećeg i klasičnog poduzeća

Klasično poduzeće	Učeće poduzeće
Promjene vidi kao prijetnju Promjene uvodi nepravovremeno i reaktivno, što može rezultirati krizom Promjene uvodi selektivno i segmentirano	U nepovoljnim okolnostima može uočiti prilike za daljnji razvoj Prihvaća promjene kao priliku za unaprjeđenje Promjene uvodi na sustavan način
Potiče fragmentaciju i fokusiranost na uski djelokrug poslova Ističe uspjehe, skriva i kažnjava neuspjehe Kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem smatra temeljem za nagrađivanje, razvoj novih znanja provodi stihijski, bez konzultacija sa zaposlenicima	Potiče dijalog i razmjenu znanja između raznih odjela Potiče komunikaciju o uspjesima, ali i o neuspjesima Na temelju rezultata rada kontinuirano razmatra primjerenost postojećih znanja i kompetencija u atmosferi dijaloga, suradnje i zajedničkoga razvoja
Zazire od nepoznatoga, a eksperimentiranje dopušta ograničenom broju zaposlenika Ne potiče prihvaćanje rizika zbog mogućih pogrešaka Nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja	Potiče eksperimentiranje i istraživanje novih razvojnih mogućnosti i perspektiva Potiče na razumno prihvaćanje rizika, ima razumijevanja za rizične poteze ako iza njih stoji uvjerenje zaposlenika o ispravnom djelovanju Nagrađuje eksperimentiranje kao način učenja

Potiče formalne oblike učenja Iskustva drugih poduzeća ne vrjednuje kao priliku za učenje Individualna iskustva i prikupljena znanja služe za stjecanje moći i beneficija	Potiče učenje iz internih i eksternih izvora Uči iz iskustava drugih poduzeća Potiče dijalog i razmjenu mišljenja o prikupljenim iskustvima
Razvija atmosferu kompetitivnosti i brige za individualne interese Potiče jačanje individualne moći na temelju autoriteta i statusa Ponašanje prema zajednici određuje prema zakonskim normama Odnos s okruženjem sagledava kroz prizmu daljnjih mogućnosti iskorištavanja resursa	Razvija atmosferu suradnje, brige i poštovanja prema drugima Potiče ravnopravnost svih zaposlenika Razvija društveno odgovorno ponašanje u zajednici Odnos sa zajednicom vrjednuje kao mogućnost učenja, ali i razvoja društvenog blagostanja

Značajke menadžmenta u učećem poduzeću

Učeće poduzeće posebno može se razlikovati u odnosu na klasično s obzirom na neke **značajke menadžmenta**. To su način organizacijskoga dizajniranja, tip organizacijske kulture, stil i način vođenja te proces upravljanja znanjem[95] (shema 3.15.). Pitanje **organizacijske strukture** je od velike važnosti jer ona određuje interakcije između ljudi te ima veliki utjecaj na proces učenja, razmjenu znanja te ugrađivanje znanja u procesu stvaranja vrijednosti. U obavljanju suvremenih složenih zadataka potrebni su ljudi različitih znanja, vještina i sposobnosti, što često uključuje angažman različitih odjela, ponekad i na različitim lokacijama. Stoga je učeće poduzeće moguće organizirati prema odrednicama ***timske organizacije***. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi čijim se formiranjem unutar klasične, odnosno funkcijske ili divizijske strukture, unosi dinamika u organizaciju. Aktivnosti se posebno odvijaju u okviru projektnih timova. Kada projekt završi, članovi projektnog tima dokumentiraju i analiziraju novo znanje te ga ugrađuju u bazu znanja. Znanje se tako stalno iznova stvara i hrani poslovne sustave.

Ova organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili dijelova organizacije te na taj način dehijerarhizira organizacijsku strukturu čineći je znatno plićom i fleksibilnijom. Timska organizacija treba imati dinamično obilježje nestalnosti. Tako se sa svakim novim zadatkom mijenjaju vođe timova, a ponekad i članovi, kako bi se povećavao spektar znanja i jačala fleksibilnost. Ovaj proces može biti formalan i eksplicitan, ali isto tako i neformalan i spontan te imati značajke samoorganiziranja. Tako se povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci te se na taj način ukupna organizacija čini spremnijom i sposobnijom za upravljanje promjenama.

U suvremenom poslovanju vještine, znanja i sposobnosti ljudi važno je okupiti, umrežiti i njima upravljati kako bi se postizali izvrsni rezultati. Osim toga, postoji potreba odnosa s različitim subjektima izvan poduzeća u svrhu suradnje, ali i prikupljanja informacija i znanja. Stoga primjereno rješenje može biti i

95 Cf. Rupčić, N., *Vrijednosni sustav u funkciji upravljanja učećim poduzećem,* doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2008.

mrežna organizacija. Odrednice mrežne organizacije moguće je primjenjivati i pri organizacijskom dizajniranju dijelova učećega poduzeća. Cilj je stvoriti organizacijsku platformu koja može omogućiti dinamično djelovanje, visoku razinu autonomije umreženih i opunomoćenih pojedinaca te globalno korištenje resursa. Mogućnosti ulaska i izlaska iz mreže su praktički neograničene pa se takva organizacija naziva i "organizacijom bez granica". Ovakva organizacija ne bi bila moguća bez primjene alata informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Učeća kultura odražava individualno i organizacijsko ponašanje kojim se potiče individualno i organizacijsko učenje, rast i razvoj. Označava ju uravnotežena distribucija moći, snažna usmjerenost na kupce, kooperativnost, orijentacija na kontinuirano učenje, unaprjeđenje i razmjenu znanja, sinergija zajedničkoga djelovanja i poštivanje potreba svih dionika. Učeća kultura zaposlenike potiče da stalno traže prilike za učenje i unaprjeđenje, da na probleme gledaju kao na priliku za učenje i promjenu, eksperimentiraju, preuzimaju rizik, uče na greškama te o njima otvoreno razgovaraju, umrežuju se, razmjenjuju znanja i iskustva, zajedno traže rješenja te razvijaju kulturu otvorenosti, uzajamnoga povjerenja, poštovanja i pravednosti.

Organizacijska struktura i kultura ne može se sagledavati odvojeno od procesa **vođenja**. S obzirom na rastući udio samoupravljanja opunomoćenih radnika znanja, vođenje u učećem poduzeću prvenstveno postaje pitanje konceptualizacije vizije, odnosno sposobnosti artikuliranja budućih pravaca aktivnosti. Tada se temelj vještine vođenja može svesti na sposobnost pojedinca da utječe na druge kako bi zajednički stvarali budućnost realiziranjem zajednički definiranih ideja i koncepata. No, u okviru učećega poduzeća moguće je identificirati i nekoliko ***uloga vođe***.

Vođa u učećem poduzeću prvenstveno djeluje kao *dizajner* strukturalnog okruženja koje potiče učenje, inoviranje i uvođenje promjena. Vođa djeluje i kao *koordinator* mrežno organiziranih specijalista te njihov rad usmjerava i oblikuje prema odrednicama koncepta učećega poduzeća. Budući da se djelovanje učećega poduzeća u velikoj mjeri temelji na radu opunomoćenih zaposlenika, uloga vođe može se opisati i metaforom *dirigenta.* S obzirom da je jasno upoznat s vizijom poduzeća, vođa kao dirigent usmjeren je na koordiniranje rada prema zajedničkim ciljevima.

Svojim djelovanjem vođa učećega poduzeća treba predstavljati prvog *agenta promjena*. Ove aktivnosti predstavljaju temelj dugoročnog opstanka pa je njihovo poticanje također važna funkcija vođe. Vođa učećega poduzeća treba djelovati kao *učitelj* i *mentor*, ali istovremeno i *učenik* koji će koristiti prilike da uči iz svih vrijednih i dostupnih izvora. Drugim riječima, vođa također treba učiti kako učiti, stvarati prilike za vlastito učenje te jačati sposobnost učenja sebe i drugih. Vođa ne može raditi na transformaciji poduzeća ako se istovremeno sâm ne transformira na temelju procesa učenja te ako ta znanja ne prenosi na okruženje. Svojim znanjem i sposobnostima vođa treba djelovati kao *sluga*. Vođa sluga prvenstveno služi viziji i misiji poduzeća, a potom i svojim suradnicima koji su usmjereni na njihovu realizaciju.

Vođenje u učećem poduzeću treba imati značajke ***transformacijskoga vodstva***. Transformacijsko vodstvo je vodstvo pri kojemu sljedbenici pod utjecajem vođe ostvaruju rezultate iznad očekivanja[96]. Presudnost utjecaja osobe vođe prvenstveno je vidljiva kada se radi o podizanju svijesti o važnosti i vrijednosti željenih rezultata te stvaranja intelektualno poticajnoga okruženja u kojem pojedinci mogu transcendentirati vlastite interese u korist viših interesa, odnosno zajedničke svrhe i vizije. Transformacijsko vodstvo bi se stoga moglo definirati kao sposobnost vođe da utječe na transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnih sustava pojedinaca kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju misije poduzeća.

Shema 3.15. Specifičnosti menadžerske prakse u učećem poduzeću

U suštini, djelovanje učećega poduzeća se temelji na izgradnji učećih odnosa između organizacijskih članova i njihovih eksternih partnera. Takav rad se može temeljiti jedino na neprestanom izgrađivanju visokoga stupnja povjerenja u međusobnu odgovornost, etičnost, transparentnost i posvećenost zajedničkim ciljevima i viziji. Takav pristup može osigurati visoki stupanj kreativnosti i inovativnosti zaposlenika. Uspostavljanje odgovornih odnosa ne može se regulirati formalnim koordinacijskim mehanizmima poput procedura i pravila. Oni se mogu temeljiti samo na autentičnom ljudskom djelovanju koje proizlazi iz određenoga vrijednosnoga sustava i intrinzične motivacije.

3.2.3.3. Učenje i upravljanje znanjem kao način kontinuiranoga razvoja učećega poduzeća

Budući da izgradnja učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća nije nimalo jednostavan zadatak, mnoga poduzeća umjesto cjelovitoga koncepta izgrađuju tzv. "**učeću orijentaciju"**. Razvoj učeće orijentacije se stoga može definirati kao svjesni napor menadžmenta prema koordinaciji organizacijskih aktivnosti i uvođenju bihevioralnih rutina sa svrhom povećanja baze individualnog

96 Bass, B. M., "Transformational leadership redux**",** Leadership Quarterly, god. 6, 1995., str. 463-478.

i organizacijskog znanja i uvođenja novih razvojnih perspektiva[97]. Učeća orijentacija se najčešće povezuje s procesom razvoja znanja u poduzeću[98]. Ona se može definirati i kao manifestacija organizacijske sklonosti da uči i stalno se mijenja[99].

Eksplicitno znanje

Znanje se može podijeliti u dvije osnovne grupe[100]: eksplicitno i implicitno[101]. **Eksplicitno znanje** je znanje koje je formalizirano i na sustavan način pohranjeno u organizacijskom repozitoriju. Stoga proces pohrane i korištenja ovakvoga znanja zahtijeva ulaganje u informacijsku infrastrukturu. Sastoji se od tehničkih, odnosno stručnih podataka i informacija koji se opisuju formalnim jezikom u priručnicima, matematičkim izrazima, patentima i pravima korištenja. Za razumijevanje ovakvoga znanja potrebna je određena razina akademskog znanja. Ono je kodificirano i pohranjeno tako da mu se može jednostavno i brzo pristupiti te razmjenjivati elektronički ili na druge načine. Kada se znanje kodificira, ono se može više puta koristiti kako bi se riješili isti ili slični problemi.

Implicitno znanje

Implicitno (neopipljivo) ili **iskustveno znanje** može biti tehničke ili kognitivne prirode[102]. Tehničko neopipljivo znanje nastaje kad pojedinci ovladaju određenim znanjem ili vještinama i s vremenom dosegnu stupanj izvrsnosti. Kognitivno neopipljivo znanje uključuje mentalne modele koji su toliko ukorijenjeni da su postali dio osobnosti. Neopipljivo znanje teško je prenositi. Zbog toga ono često predstavlja temelj konkurentskih prednosti poduzeća. Da bi prenijeli neopipljivo znanje, pojedinci se služe metaforama, analogijama i pričama. Neopipljivo znanje može se učinkovito prenositi i programima mentorstva.

Važnost implicitnog znanja je velika pa je problem njegova kodiranja jedan od temeljnih problema procesa upravljanja znanjem. Prema jednom pristupu implicitno znanje je važno učiniti eksplicitnim da bi ga se moglo razmjenjivati. Drugi pristup smatra da takvo znanje treba uvijek ostati neopipljivo[103]. No, subjekti izvan poduzeća nisu u mogućnosti pristupiti implicitnom znanju. To znači da se takvo znanje ne može kopirati te tako u dužem vremenskom razdoblju može predstavljati temelj sržnih kompetencija poduzeća. U tom slučaju poduzeće je ovisno o radu pojedinaca kao nositelja toga znanja. S druge strane, pretvaranjem implicitnog znanja u eksplicitno ono postaje dostupno širem krugu ljudi u poduzeću koji ga mogu koristiti, što se može pozitivno odraziti na

97 Rupčić, N., "Exploring strategic and learning orientation: Is there room for controversy?", *Proceedings of the 8th International Conference "An Enterprise Odyssey: Saving the sinking ship through human capital",* Galetić, L., Načinović Braje, I. i Jaković, B. (ur.), Zagreb, 2016., str. 245-253.

98 Grinstein, A., "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis", European Journal of Marketing, god. 42, br. 1/2, 2008., str. 115-134.

99 Felix T., Mavondo, J. i Chimhanzi J. S., "Learning orientation and market orientation", *European Journal of Marketing,* god. 39, br. 11/12, 2005., str. 1235 – 1263.

100 Pulić, A., *Elementi informacijske ekonomije*, Birotehnika, 1992., str. 223.

101 Rupčić, N., *Vrijednosni sustav u funkciji upravljanja učećim poduzećem,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2008.

102 Smith, E. A., "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", *Journal of Knowledge Management,* god. 5, br. 4, 2001., str. 311-321.

103 Haldin-Herrgard, T., "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations", *Journal of Intellectual Capital,* god. 1, br. 4, 2000., str. 357-365.

produktivnost, efikasnost, ali i efektivnost. Međutim, takvo znanje je podložno otuđenju i kopiranju od strane konkurencije.

Organizacijsko znanje u cjelini često se opisuje *metaforom ledenjaka*. Strukturirano, eksplicitno znanje predstavlja vidljivi dio ledenjaka. Ovako oblikovano znanje lako je pronaći pa stoga i razmjenjivati. Ispod površine se nalazi implicitno, teško vidljivo znanje koje nije jednostavno izraziti, a koje je nerijetko opsežnije od eksplicitnoga. No, može se konstatirati da eksplicitno i implicitno znanje predstavljaju krajnje točke kontinuuma znanja. S jedne strane nalazi se potpuno implicitno i nesvjesno znanje, a s druge potpuno eksplicitno, strukturirano i kodificirano znanje. Budući da se jedan oblik znanja s vremenom pretvara u drugi, odnosno implicitno znanje u eksplicitno, koje se potom ponovno nadopunjuje novim implicitnim znanjem, obje vrste znanja su u sinergijskoj vezi.

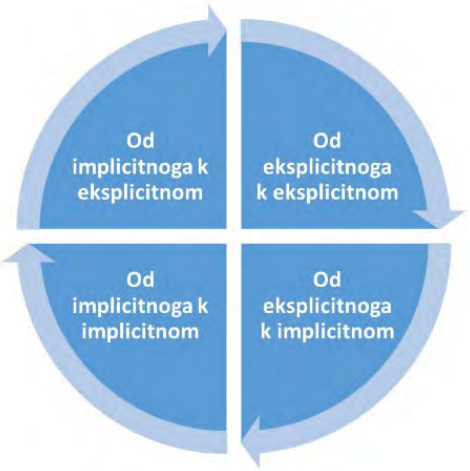
Spirala znanja

Obje navedene vrste znanja sadržane su u svakom poduzeću. Na temelju njihove interakcije moguće su **četiri kombinacije** kojima se stvara novo znanje[104] (shema 3.16.):

- *Od implicitnoga k implicitnom*, pri čemu se radi o razmjeni znanja dviju ili više osoba, od kojih je jedna najčešće mentor. Jedna ili više osoba uče promatranjem, imitiranjem i vježbom pa se radi o učenju procesom socijalizacije.
- *Od eksplicitnoga k eksplicitnom*, pri čemu se radi o kombiniranju znanja, odnosno prikupljanju dijelova eksplicitnoga znanja u novu cjelinu, kao što je primjerice korištenje velikog broja izvora kako bi se sastavila razna izvješća.
- *Od implicitnoga k eksplicitnom*, pri čemu se znanje nekog majstora pretvara u novu vrijednost, često u novi koncept proizvoda ili usluge. Stoga se radi o eksternalizaciji znanja. Na taj način nastaju mnogi korisni prijedlozi za unaprjeđenje proizvoda ili usluga, a u mnogim, posebno japanskim poduzećima, ovaj proces je bio odlučujući za jačanje konkurentnosti poduzeća.
- *Od eksplicitnoga k implicitnom*, kao proces pri kojemu se preoblikuje ili reinterpretira eksplicitno znanje kako bi ga razumjeli ostali zaposlenici. Pritom je riječ o internalizaciji znanja. Tako zaposlenici dobivaju priliku da svoje znanje dopune i prodube, čime se podiže ukupna razina znanja i povećava sposobnost zaposlenika da primjenjuju znanje.

104 Nonaka, I., "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review,* studeni-prosinac 1991., str. 96-104.

Shema 3.16. Proces transformacije znanja



Ako se ovi načini razmjene znanja kombiniraju, stvara se **spirala znanja**. Razmjena informacija daje nove spoznaje. Nove spoznaje stvaraju osnovicu za nova iskustva na temelju kojih se opet stvara novo znanje. Na taj se način neprestano širi baza znanja u poduzeću koje to znanje ugrađuje u svoje proizvode i usluge. Poduzeće tako primarno postaje *proizvođač znanja*, a tek onda proizvoda i usluga.

Sažetak

Upravljanje na temelju ciljeva predstavlja menadžersku praksu usmjerenu na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički postavili menadžment i zaposlenici. Faza određivanja ciljeva podrazumijeva da menadžment zajedno sa zaposlenicima određuje ciljeve za iduće razdoblje. Nakon usuglašavanja ciljeva menadžment izrađuje akcijski plan za ostvarenje ciljeva. U okviru procesa ostvarivanja ciljeva provode se povremene analize kojima je cilj utvrditi dinamiku ostvarivanja ciljeva te potrebu za promjenom ciljeva ako su nastupile neke nove okolnosti. Nakon isteka roka ostvarivanja ciljeva menadžment provodi analizu postignutih rezultata te na temelju ocjene stupnja ostvarivanja ciljeva može odrediti poticajne mjere za zaposlenike.

Upravljanje na temelju iznimaka predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta, pri čemu se menadžment uključuje u rješavanje problema tek kada financijski ili operativni rezultati pokažu značajno odstupanje od željene i očekivane razine, odnosno budžeta. Proces upravljanja na temelju iznimaka započinje određivanjem standarda djelovanja te dopuštenih odstupanja. Zaposlenici tako imaju slobodu djelovanja i rješavanja problema u okviru određenih granica. Menadžment se uključuje u rješavanje problema koji predstavljaju iznimke, odnosno kada rezultati izađu iz prethodno definiranih granica ili kada se pojavi problem koji predstavlja iznimku u odnosu na dotadašnju praksu.

Opunomoćenje predstavlja daljnju decentralizaciju, odnosno demokratizaciju procesa odlučivanja. Riječ je o transferu autoriteta, odgovornosti, ali i moći na zaposlenike od strane menadžmenta. Opunomoćenjem se zaposlenicima omogućuje da samostalno postavljaju ciljeve, određuju prioritete, odabiru metode rada, rješavaju tekuće probleme te nadziru kvalitetu konačnog ishoda u okviru svoga djelovanja. No, proces opunomoćenja je moguć samo ako zaposlenici raspolažu potrebnim znanjima i vještinama.

Benchmarking *ili usklađivanje s praksom najboljih predstavlja kontinuirani proces identifikacije i prilagođavanja vlastite prakse s identificiranom najboljom praksom drugih poduzeća ili organizacija u cilju unaprjeđenja odrednica vlastitoga poslovanja ili djelovanja. Predmet* benchmarkinga *mogu biti proizvodi i usluge, ali i strategija, politike, procedure, sustavi, procesi i upravljačka praksa.* Benchmarking *može biti interni, pri čemu se odabrana postojeća praksa uspoređuje s identificiranom najboljom praksom drugih odjela ili jedinica u okviru poduzeća, ali i eksterni, pri čemu se praksa poduzeća uspoređuje s neposrednim konkurentima, odnosno poduzećima u okviru industrije. Kada su značajke poslovanja toliko specifične da usporedba u okviru industrije nije moguća, može se primijeniti tzv. "generički* benchmarking*", odnosno poslovanje se može uspoređivati s praksom najboljih svjetskih poduzeća, bez obzira na industriju.*

Outsourcing (Outside Resource Using) *predstavlja strateški potez kojim se poduzeće usmjerava na one aktivnosti koje smatra sržnima ili temeljnima za vlastiti proces stvaranja vrijednosti, dok se ostale aktivnosti ustupaju na izvođenje drugim poduzećima, od kojih poduzeće potom kupuje ili unajmljuje rezultate tih aktivnosti na temelju ugovornog odnosa.* Outsourcing *podrazumijeva prepuštanje određenih aktivnosti drugima koji će to obaviti brže, jeftinije i/ili kvalitetnije, a odnos prati intenzivna suradnja.*

U menadžerskoj teoriji i praksi razvijeni su i cjeloviti koncepti koji podrazumijevaju specifični način djelovanja koji se može opisati kao menadžerska filozofija, odnosno specifična menadžerska paradigma. Upravljanje cjelokupnom kvalitetom podrazumijeva posvećenost cjelokupnog poduzeća kvaliteti i njenom kontinuiranom unaprjeđivanju. Može se definirati kao koncept kojemu je cilj stalnim unaprjeđenjem svih procesa stvaranja vrijednosti uz sudjelovanje zaposlenika razvijati sustav kontinuiranoga upravljanja cjelokupnom kvalitetom radi isporuke kvalitete kupcu. Referentni kriterij kvalitete određen je od strane kupaca. Stoga primjena koncepta upravljanja cjelokupnom kvalitetom polazi od želja i potreba kupaca. Pritom se kvaliteta može izraziti kao sposobnost proizvoda ili usluge da zadovolje potrebe kupaca prema različitim kriterijima.

Reinženjering poslovnih procesa podrazumijeva "fundamentalno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa kako bi se postiglo izuzetno unaprjeđenje u ključnim suvremenim mjerilima uspješnosti kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina". Fundamentalno promišljanje odnosi se na pitanje što to poduzeće u suštini radi, odnosno na koji način dodaje vrijednost. Radikalni redizajn

podrazumijeva da se na drugačiji način dizajniraju postojeći procesi i njihove veze ili se, po potrebi, uvode novi ili ukidaju postojeći. Proces se definira kao skup aktivnosti kojima se određeni ulazni čimbenici transformiraju u željene izlazne čimbenike. Cilj provođenja reinženjeringa poslovnih procesa je postići bolje poslovno ustrojstvo koje će rezultirati većom produktivnošću, nižim troškovima, većom brzinom i/ili boljom kvalitetom. Redizajn i integracija poslovnih procesa uključuju intenzivnu primjenu alata informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Učeća organizacija je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo se znanje kodira u organizacijsku memoriju i specifično organizacijsko ponašanje koje se odražava u određenim rutinama, odnosno sustavima, procesima, procedurama, pravilima i poslovnoj praksi. Učeću organizaciju ili učeće poduzeće, kao specifičnu poslovnu filozofiju, treba izgrađivati na dvije razine: individualnoj i organizacijskoj. Na individualnoj razini moguće ju je izgrađivati razvijanjem sljedećih disciplina: osobna izvrsnost, zajednička vizija, mentalni modeli, timsko učenje i sustavsko razmišljanje. Sustavsko razmišljanje je disciplina koja integrira ostale discipline. Može se definirati kao sposobnost subjekta da analizira problem uzimajući u obzir sveukupno okruženje i međuovisnost elemenata.

Učeće poduzeće se može razlikovati u odnosu na klasično s obzirom na neke značajke menadžmenta. To su posebice način organizacijskoga dizajniranja, tip organizacijske kulture, stil i način vođenja te proces upravljanja znanjem. Znanje se može podijeliti u dvije osnovne grupe: eksplicitno i implicitno. Eksplicitno znanje je znanje koje je formalizirano i na sustavan način pohranjeno u organizacijskom repozitoriju. Implicitno (neopipljivo) ili iskustveno znanje može biti tehničke ili kognitivne prirode. Neopipljivo znanje je teško prenositi. Zbog toga ono često predstavlja temelj konkurentskih prednosti poduzeća. Znanje se u poduzeću neprestano transformira između ove dvije krajnosti.

4. Analiza okoline poduzeća

"Dok vas ljudi hvale, niste našli put.
Idete tuđim!"
Fridrich Nietzsche

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati aspekte okoline poduzeća*
- *identificirati i analizirati čimbenike poslovne okoline ili okoline zadatka poduzeća*
- *identificirati i analizirati čimbenike opće okoline ili makrookoline*
- *identificirati aspekte interne okoline poduzeća*
- *identificirati i opisati sastavnice organizacijske kulture*
- *identificirati moguće vrste organizacijske kulture te opisati i kritički vrjednovati njihove značajke*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti poslovanja specifičnoga poduzeća s aspekta eksterne okoline (opće okoline i okoline zadatka) te interne okoline.*

Svrha poduzeća ostvaruje se kroz odnose s okruženjem. Poduzeće postoji zbog potreba okruženja, na temelju čimbenika iz okruženja stvara dodanu vrijednost te prestaje s djelovanjem kada svojom ponudom više nije usklađeno s potrebama i interesima okruženja. Potrebe se odnose na stvaranje proizvoda i usluga koje su kupci voljni i u mogućnosti platiti. Interesi se odnose na potrebu poduzeća da bude usklađeno sa značajkama društveno prihvatljivoga djelovanja. U ovom se dijelu stoga analiziraju značajke eksterne i interne okoline poduzeća te njihovi aspekti i sastavnice.

4.1. Analiza eksterne okoline

U ovome dijelu analiziraju se aspekti vanjske, odnosno eksterne okoline. U vanjsku okolinu ubrajaju se svi čimbenici koji imaju potencijal utjecaja na kvalitetu i opseg poslovanja. U segmentu eksterne okoline poduzeće nalazi svoje prilike koje nastoji iskoristiti te prijetnje koje nastoji prevladati. Vanjsku okolinu moguće je promatrati primjenom sustavskoga pristupa. Najprije je potrebno

razmotriti značajke vanjske okoline koja je neposredno važna za poslovanje poduzeća. Drugim riječima, potrebno je analizirati značajke poslovne okoline ili okoline zadatka koja izravno utječe na poslovanje poduzeća.

Osim toga, potrebno je analizirati aspekte opće okoline koji također mogu utjecati na poslovanje poduzeća, ali je njihov utjecaj neizravne prirode. Aspekti opće okoline predstavljaju suprasustav poduzeću, ali i okolini zadatka. Stoga su značajke okoline zadatka pod izravnim utjecajem značajka opće okoline. No, utjecaj je uzajaman. Tako značajna promjena u aspektima okoline zadatka može potaknuti promjene aspekata opće okoline. Utjecaj poduzeća na obje komponente, okolinu zadatka i opću okolinu, u najvećem broju slučajeva nije značajan ili je zanemariv. No, velika poduzeća, odnosno poduzeća koja imaju značajnu tržišnu i pregovaračku moć mogu utjecati na promjene značajka čimbenika okoline zadatka, ali i opće okoline. Stoga je djelovanje i utjecaj pojedinih sustava – poduzeća, okoline zadatka i opće okoline također moguće analizirati prema načelima sustavskoga pristupa: načelu otvorenosti sustava te načelu međudjelovanja elemenata. S obzirom na uzajamnu povezanost, poduzeće i čimbenici eksterne okoline čine tzv. ***«organizacijski ekosustav»***[105].

4.1.1. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Poslovna okolina

Analizu utjecaja okruženja na poslovanje moguće je provoditi na način da se identificiraju tzv. «interesno-utjecajne grupe» ili dionici. Interesno-utjecajne grupe se mogu definirati kao «svaka grupa ili pojedinac koji mogu utjecati na organizacijske ciljeve ili na koje organizacijski ciljevi mogu utjecati»[106]. S obzirom na aspekt djelovanja, moguće ih je podijeliti na interne i eksterne. Interni dionici su zaposlenici, menadžment, dioničari i vlasnici. U eksterne dionike moguće je ubrojiti kupce, dobavljače, konkurente, distributere, financijske institucije, državu, interesne grupe te lokalnu zajednicu, uključujući i medije. Ovi eksterni dionici za poduzeće predstavljaju tzv. **«poslovnu okolinu»** ili «**okolinu zadatka**» (shema 4.1.).

Kupci

Svaka od eksternih interesno-utjecajnih grupa ima određenu važnost za poslovanje poduzeća. No, opstanak poduzeća u izravnoj je vezi s interesno-utjecajnom grupom koja se smatra najvažnijom, a to su ***kupci***. Svrha poduzeća se ostvaruje s obzirom na postojanje određene kategorije kupaca. Nestankom takve kategorije kupaca nema potrebe ni za poduzećem, te ono nestaje. No, poduzeće se može transformirati, odnosno provesti reinženjering poslovnih procesa te se usmjeriti na drugu kategoriju kupaca. No, ako su promjene izrazito velike, poput zamjene svijeća električnom energijom, poduzeća obično prestaju postojati. To se ipak nije dogodilo s poduzećem Procter&Gamble. Procter je poslovanje započeo proizvodnjom i prodajom svijeća, a slično je činio i Gamble, koji je uz svijeće proizvodio i prodavao i sapune[107]. Udruživanjem poslovnih poduhvata, oženivši se dvjema sestrama, nastalo je poduzeće Procter&Gamble koje je preživjelo uvođenje električne energije te se usmjerilo na proizvodnju

105 Daft, R. L., *Management*, *twelfth edition*, Cenage Learning, 2014., str. 76.
106 Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Ballinger, Boston, MA., 1984., str. 83.
107 "Our History – How It Began", https://www.pg.com/en_US/downloads/media/Fact_Sheets_CompanyHistory.pdf, posjet 6. kolovoza 2016.

sredstava za čišćenje, a kasnije i proširilo asortiman na široku paletu drugih proizvoda.

S obzirom na intenzivnu konkurenciju, suvremena poduzeća ulažu velika sredstva, ne samo u prodaju proizvoda, već i u zadržavanje postojećih kupaca. Kupci danas traže tehnički besprijekorne, inovativne i zanimljive proizvode koji su podržani odgovarajućim uslugama. Stoga poduzeća ulažu u istraživanje i razvoj i/ili nabavku tehnoloških rješenja od izumitelja kupnjom patenata ili nabavljanjem određene tehnologije kupnjom licencije. Tako se nastoji postići omjer cijena/vrijednost koji će biti prihvatljiv kupcima. Iako su kupci općenito usmjereni na traženje proizvoda i usluga po što nižoj cijeni, ipak su spremni platiti više za ono što im predstavlja iznimnu vrijednost. Pritom je cijenu korisno podesiti tako da se kupcima čini da je vrijednost koju dobivaju ipak veća od troška, odnosno cijene.

Suvremena poduzeća se sve više usmjeravaju na dizajniranje *cjelovitoga «iskustva kupnje»*. Za Amazon to uključuje veliki izbor, mogućnost nižih cijena, *user friendly* korisničko sučelje, pouzdanu podršku, ali i brzu dostavu. No, to nije sve. Da bi kupci bili apsolutno zadovoljni, Amazon preuzima i trošak grešaka koje nisu nastale njegovom krivnjom, primjerice gubitak pošiljke u procesu dostave. Kupcima tada besplatno ponovno šalje željeni proizvod. Treba spomenuti i da poduzeća potencijalnim kupcima kvalitetu signaliziraju različitim certifikatima i standardima kvalitete. Ako se prodaja odvija putem interneta, osim kvalitete proizvoda posebno su važni certifikati o sigurnosti podataka ustupljenih u svrhu plaćanja.

Dobavljači

Za stvaranje određene ponude potrebno je osigurati određene resurse, poluproizvode i usluge čija se vrijednost ugrađuje u konačnu ponudu nekog poduzeća. Stoga je veliku pozornost potrebno posvetiti odnosima s ***dobavljačima***. Za potrebe stvaranja nekog proizvoda nerijetko je potreban veliki broj *inputa* pa je stoga važno uspostaviti odnose s mrežom dobavljača. Osim toga, korisno je resurse imati na raspolaganju onda kada su potrebni kako se ne bi stvarale prevelike zalihe. Neka poduzeća tako uspješno primjenjuju koncept *just-in-time*.

Inpute je potrebno osigurati po prihvatljivoj cijeni, određenoj razini kvalitete, određene količine te u određeno vrijeme. Isporuka *inputa* na vrijeme može biti presudan čimbenik poslovnog uspjeha. Tako isporuka određene vrste papira za svečano božićno izdanje nekoga časopisa koja je izvršena prekasno sve ostale napore oko izdavanja časopisa može učiniti uzaludnima. Ako dođe po povećanja cijene resursa, doći će i do povećanja cijene konačnoga proizvoda, što može loše djelovati na prodaju jer kupci mogu smanjiti opseg kupnje ili tražiti supstitute. Dobavljači se također koriste certifikatima i standardima kako bi ukazali na kvalitetu svoje ponude.

Distributeri

Za potpuno iskustvo kupnje važni su i ***distributeri***, odnosno pojedinci i poduzeća kojima je zadatak ponudu nekog poduzeća učiniti dostupnom kupcima. Najčešće je riječ o prodavačima na veliko koji distribuiraju široku paletu proizvoda različitih proizvođača. U tom segmentu u nekim državama konkurencija nije osobito

intenzivna. Stoga konačna cijena, ali i uvjeti prodaje, ovise o distributerima, a ne o poduzećima proizvođačima. Ona jedino mogu ukazati na preporučenu cijenu, dok se cijena u maloprodaji od nje može razlikovati. No, razvojem interneta, uloga i moć distributera je donekle opala jer se mnoga poduzeća odlučuju na izravnu prodaju putem interneta. No, i distributeri su se «preselili» na internet te okupljaju široku paletu proizvoda i nude ju kupcima na jednom mrežnom mjestu. Takav primjer su Amazon, Zappos, eKupi itd.

Shema 4.1. Čimbenici poslovne okoline ili okoline zadatka

Konkurenti

S poduzećima koja nude istu ili sličnu ponudu istoj kategoriji kupaca, odnosno s izravnim ***konkurentima***, poduzeće je prirodno u konfliktnom odnosu. No, taj odnos ne mora biti statičan i temeljiti se na kontinuiranom sukobu. Iako je tajno dogovaranje oko podjele tržišta i određivanja cijena zakonom zabranjeno i kažnjivo, poduzeća mogu sklapati prešutne dogovore te odlučiti izbjegavati izravno konkuriranje na način da ponudu prilagode nešto drugačijoj kategoriji kupaca.

Poduzeća koja su izravni rivali također mogu surađivati u nekom segmentu, primjerice proizvodnji neke komponente proizvoda, kao što to čini Samsung za svoga rivala Apple. Stoga konkurenti u određenom segmentu poslovanja mogu postati partneri, a partnerstvo može prerasti i u strateški savez ili pak uzajamno spajanje. No, ipak treba napomenuti da su suvremena poduzeća gotovo uvijek rivali na području nabave proizvodnih čimbenika. To se posebno odnosi na konkuriranje, odnosno borbu za ljudske potencijale. Tako su Tesla i Apple ljuti rivali upravo na području regrutacije izvrsnih ljudskih potencijala. Najava dolaska korporacije IBM na hrvatsko tržište 2016. godine također je izazvala nervozu u lokalnim poduzećima informacijskoga sektora upravo zbog bojazni od gubitka ključnih ljudskih potencijala u korist IBM-a.

Financijske institucije

Za poslovanje poduzeća potreban je kapital koji mogu osigurati ***financijske institucije***. Za zrelija poduzeća postojanje toka prihoda i dobit predstavljaju preduvjete uz koje dobivanje kredita neće biti problem. No, poduzećima u nastajanju (engl. *start-ups*) može biti teško pribaviti početni kapital. Tada je banku potrebno uvjeriti da se radi o projektu koji je održiv te ima veliku vjerojatnost

generiranja prihoda. Prednosti u vidu iskustva, znanja i posjedovanja tehnologije mogu biti od pomoći u procesu pregovaranja.

Globalna povezanost i nastojanje poduzetničke zajednice da novim poduzećima osigura potrebna sredstva rezultirali su mrežnim stranicama kao što je Kickstarter, koji predstavlja najveću svjetsku platformu za financiranje novih i kreativnih projekata. Kickstarter tako predstavlja sučelje koje povezuje poduzetnike s investitorima koji su zainteresirani za ulaganje u neki projekt. Veličina investicijskog uloga pritom nije važna. *Start-up* poduzeća se za sredstva, ali i vrijedne savjete mogu obratiti i mreži poslovnih anđela. U tu svrhu u Hrvatskoj djeluje CRANE kao «neprofitna udruga koja okuplja privatne investitore koji su zainteresirani za ulaganja u inovativne tvrtke u ranom stadiju razvoja»[108].

Uloga banaka u globalnom poslovanju: jesu li bankari prevarili svijet?

FED, odnosno američke Federalne rezerve su se dogovorile s Europskom centralnom bankom te centralnim bankama Engleske, Švicarske, Kanade i Japana da će sniziti cijenu dolara u internoj trgovini, uz napomenu da su banke spremne oslobađati dodatna sredstva kada to bude potrebno. Ovom potezu priključila se i Kina te smanjila obveznu dolarsku rezervu. Ovakve odluke podrazumijevaju veliku količinu dolara na tržištu te posljedično njegovu devalvaciju. FED je svoju odluku obrazložio tezom da američke banke nisu imale problema s likvidnošću pa ih «izvoz dolara» neće ugroziti. No, ta teza nije bila potpuno istinita, budući da je S&P snizio kreditni rejting za 20-ak američkih banaka, između ostalih i za Bank of America i Morgan Stanley.

Ove odluke su značile da su se kreditne linije ponovno otvorile, a banke dobile pristup svježem i jeftinom kapitalu, odnosno dolaru. Povećala se likvidnost i činilo se da su svi na dobitku. Uz niske kamatne stope, potrošači i poduzeća potaknuti su da posuđuju novac i troše ga. No, posljedice ovih odluka moguće je promatrati i na drugi način. Velika količina raspoloživog kapitala znači i veliku mogućnost ponovnog plasmana veće količine rizičnih kredita. Tako se mogu zaboraviti pouke iz 2009. godine kada se kreditni balon rasprsnuo i rasplamsao financijsku krizu.

Osim toga, ako posuđeni novac bude usmjeren na reprogram prethodnih kreditnih obveza, do značajnijega pokretanja gospodarskog rasta neće doći. Uz moguću inflaciju i novu financijsku krizu, korist će imati SAD, koji će devalvacijom svoje valute potaknuti američki izvoz. Padom vrijednosti dolara rast će cijena plemenitih kovina, posebno zlata. Centralne banke već su počele kupovati zlato, a iznosi su slični onima nakon sloma sustava Bretton Woodsa. Tako će cijena zlata značajno porasti, potaknuta umjetnim snižavanjem cijene dolara. Ako građani i poduzeća opet postanu prezaduženi kreditima koje neće moći vraćati, doći će do značajnoga pada standarda, propasti malih banaka ili njihove kupovine od strane velikih te potrebe za novim *bailoutom*. Stoga su neki analitičari ovaj potez nazvali «smrt u lijepom pakiranju».

Izvor: Krnić, A., «Jesu li bankari ponovno prevarili cijeli svijet?», www.index.hr, 2. prosinca 2011.

Posebne interesne grupe

Na djelovanje poduzeća utječu i ***posebne interesne grupe***. To mogu biti udruženja za zaštitu životinja koja su se izborila za obvezu poduzeća da istaknu vrstu krzna, odnosno životinje koja se nalazi na/u nekom proizvodu. Tu su i

108 Croatian Business Angels Network, http://www.crane.hr/, posjet 6. kolovoza 2016.

udruženja za zaštitu prirode, kao što je *Greenpeace* te udruženja koja se bore za unaprjeđenje prava radnika, odnosno sindikati. Svoje ciljeve ova udruženja ostvaruju političkom borbom koja uključuje prosvjede, lobiranje, ali i financiranje političkih grupa koje pobjedom na izborima imaju volje izmijeniti zakonodavnu praksu sukladno interesima tih udruženja. Članovi različitih interesnih grupa nerijetko iskazuju solidarnost jedni prema drugima kao način ostvarivanja prava i interesa neke lokalne, ali i globalne zajednice.

Lokalna zajednica

Lokalna zajednica ima veliki utjecaj na poslovanje. O kvaliteti uvjeta lokalne zajednice značajno ovisi uspjeh poduzeća. To se posebno odnosi na kvalitetu radne snage koju osiguravaju obrazovne institucije. Zakonodavstvo lokalne zajednice poduzećima može osigurati neke ustupke, poput poreznih olakšica ako ispune neke kriterije, primjerice stvore određeni broj novih radnih mjesta. Uloga lokalne zajednice u ovom segmentu može se preklapati s ulogom države. No, lokalna zajednica obuhvaća i lokalno stanovništvo koje se može spontano organizirati kako bi otežalo poslovanje prosvjedima ili bojkotiranjem ponude. Pa ipak, lokalna zajednica svojom podrškom, prvenstveno prihvaćanjem i kupnjom ponude može predstavljati ključni čimbenik poslovnog uspjeha. Da bi osigurala podršku lokalne zajednice, poduzeća primjenjuju različite oblike proaktivnog društveno odgovornog ponašanja.

Mediji

Napore lokalne zajednice oko ostvarivanja određenih prava podupiru i ***mediji***. Danas se informacije o neetičnom ili društveno neodgovornom ponašanju brzo šire i loše utječu na ugled poduzeća. Osim toga, mnogi dionici, posebno kupci, na društvenim mrežama pišu o svojim iskustvima s ponudom nekog poduzeća te s poslodavcima, što umanjuje mogućnost poduzeća da širi poslovanje i stekne kvalitetne ljudske potencijale. No, društvenim mrežama mogu se širiti i lažne informacije pa poduzeća odlučuju surađivati s medijima te osnivaju odjele za odnose s javnošću ili takve usluge *outsourciraju*, odnosno koriste se suradnjom s vanjskim partnerima. Takva praksa nadopunjuje se i drugim aktivnostima za poboljšanje imidža poduzeća u medijima i javnosti općenito, poput gostovanja menadžera i zaposlenika u raznim emisijama ili pak pozivanjem medija i predstavnika lokalne zajednice u posjet poduzeću.

Neprimjereni odnos s javnošću Karlovačke pivovare

Zdravko Martinović, zaposlenik Karlovačke pivovare, šetao je s psom pokraj tzv. «Pivarskoga potoka» u trenutku kada je u potok došlo do ispuštanja velike količine ugljikova dioksida. Zbog trovanja je pao u komu te kasnije preminuo. No, odnos Karlovačke pivovare prema tom događaju bio je loš primjer načina komuniciranja poduzeća s javnošću i medijima. Nakon što su pozvani na odgovornost, odgovorni iz Karlovačke pivovare odlučili su negirati incident, odnosno svoju odgovornost za ispuštanje plina. Pritom nisu iskazali namjeru da istraže okolnosti incidenta, a ni žaljenje što je do njega došlo. U svojim kasnijim medijskim istupima nisu pokazali iskreno žaljenje, ni verbalno ni izgledom, budući da su se u javnosti pojavljivali u neprimjerenim odjevnim kombinacijama. Iako je preminuli bio njihov zaposlenik, nakon incidenta nisu osjetili potrebu za kontaktiranjem obitelji i pružanjem pomoći.

Trenuci nakon izbijanja krize ključni su za razvoj učinkovitih odnosa s medijima i javnošću. Tako je za poduzeće bolje da samo kreira vijest pravovremenim izdavanjem priopćenja, umjesto da bude predmet vijesti koju će kreirati mediji. Upravo šutnjom i ignoriranjem incidenta je Karlovačka pivovara postala zanimljiva medijima, koji su potom sami dizajnirali način prezentiranja vijesti. On je tada nerijetko senzacionalistički budući da se želi ukazati na šokantan problem, potaknuti njegovo rješavanje, ali i privući publiku.

Krivnju u ovome slučaju potvrdio je sud nakon podizanja optužnice za teško kazneno djelo protiv opće sigurnosti ljudi i imovine. Tehnički direktor, glavni inženjer, voditeljica Odjela sigurnosti na radu i zaštite okoliša te direktorica proizvodnje proglašeni su krivima i dobili kaznu zatvora u trajanju od tri godine. Voditelj proizvodnje fermentacije također je proglašen krivim te je dobio kaznu zatvora od 2,6 godina. Karlovačka pivovara dobila je novčanu kaznu od tri milijuna kuna koju je bila dužna uplatiti u Državni proračun.

Ovaj primjer ukazuje na važnost proaktivnog i pravovremenog reagiranja i komuniciranja s lokalnom zajednicom i medijima. Na taj je način moguće izgraditi ugled i povezanost sa zajednicom i u kriznim situacijama. No, ignoriranje i «zabijanje glave u pijesak», čak i u situaciji kada krivnja ne postoji ili je tek djelomična na ugled djeluje izrazito loše.

Izvor: Šantić, B., «PR-ovci, učite od stručnjake iz Karlovačke pivovare», Business.hr, 11. travnja 2007.; …, «Slučaj Karlovačka pivovara: Petorica osuđena na zatvor!», www.dnevnik.hr, 19. veljače 2010.

Država

Država organizira temeljne uvjete kojima se omogućuje, ali i regulira poslovanje. Ona posebnim propisima može olakšati neku vrstu poslovanja davanjem određenih olakšica, ali je može i otežati ili čak zabraniti. Na taj način država utječe na poslovanje, ali poslovanje također snažno utječe na državu. Tako ispunjavanjem svojih poreznih obveza poduzeća omogućuju djelovanje različitih državnih i društvenih službi i institucija.

Treba zaključiti da je pri upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim grupama važno uspostavljati učinkovite partnerske odnose te ih neprestano razvijati. Pritom je od velike važnosti identificirati poželjne partnere. Posebno je važna suradnja s interesno-utjecajnim grupama koje raspolažu potrebnim resursima ili kompetencijama. Suradnja s različitim entitetima koji mogu osigurati pristup resursima i kompetencijama tako može postati jedan od izvora konkurentske prednosti suvremenih poduzeća. Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim grupama stoga ukazuje na važnost razvoja tzv. **«suradničkog menadžmenta»**.

4.1.2. Analiza opće okoline

Opća okolina

Opća okolina se naziva i makrookolinom ili makrookruženjem, a uključuje sljedeće silnice: ekonomske, tehnološke, društveno-kulturološke, demografske, političko-pravne te međunarodne[109]. Tim silnicama se mogu pribrojiti i silnice prirode. Poduzeće na te silnice može utjecati malo ili nimalo. Ove silnice je potrebno poznavati i pažljivo analizirati. Njihove sadašnje i buduće odrednice mogu značajno utjecati na tijek, način i uspješnost poslovanja.

Ekonomske silnice

Ekonomske silnice odnose se na značajke općeg ekonomskog okruženja i

109 Cf. Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 75-77.

trendova razvoja. U okviru ekonomskih silnica posebno je važno poznavati značajke monetarne i fiskalne politike. Naime, tim politikama se određuje visina kamatne i porezne stope, čime se utječe na inflaciju, razinu zaposlenosti te opći ekonomski rezultat iskazan BDP-om, ali i mjerom društvenog blagostanja. Visoka razina nezaposlenosti poduzeću može osigurati jeftiniju radnu snagu. No, poduzeće se istovremeno suočava s niskom kupovnom moći lokalnog stanovništva.

Povoljnije ekonomske okolnosti u drugoj državi poduzeća mogu potaknuti na seljenje proizvodnih pogona. Takva odluka podrazumijeva izvjestan rizik, složenije logističke operacije, više transportne troškove te mogućnost krađe intelektualnog vlasništva. Ovi razlozi, ali i rastući troškovi radne snage, poduzeća u novije vrijeme odvraćaju od lociranja proizvodnih pogona na Dalekome istoku, iako takav trend još dominira. Trendu «povratka kući» (engl. *reshoring*) pridonose i pritisci lokalne zajednice za otvaranjem radnih mjesta u matičnoj državi. Tako poduzeća koja dio ili cijeli proces stvaranja vrijednosti sele na Daleki istok imaju slabiji ugled u lokalnim zajednicama. No, neka poduzeća proizvodnju naprosto moraju preseliti u druge države jer im u matičnoj nedostaje radne snage određenoga profila. Takav problem ima i Republika Hrvatska. Posljedica je to višegodišnjega pada interesa za strukovne srednje škole.

Domaća proizvodnja – izvor konkurentskih prednosti za Zaru

Zara oko pola svoga asortimana proizvodi u Španjolskoj, u tvornicama koje posjeduje. Oko 50 posto pogona nije rezervirano da bi mogli brzo reagirati na promjene trendova. Osim što posjeduje vlastite tvornice, stabilnosti Zarine krovne kompanije Inditex pomaže i to što ima vlastite trgovine. Domaća radna snaga daje joj svojevrsnu prednost pred kompanijama koje u potpunosti ovise o poduzećima u Aziji, gdje cijena rada sve više raste. Većina Zarinih konkurenata prepravlja tuđi dizajn te ga šalje u azijske tvornice gdje odjeću izrađuju slabo plaćeni radnici. Dok se odjeća vrati, takva moda je većinom već prošla. Dosad je takav model funkcionirao zato što su kompanije mogle ponuditi odjeću po nižoj cijeni. No, kupci brzo gube zanimanje za linije koje više nisu u modi. Zara može brže reagirati što joj osigurava veliku popularnost kod kupaca.

Izvor: …,»Otkrijte što ZARA radi bolje od drugih i kako joj to uspijeva", www.net.hr, 10. ožujka 2013.

Tehnološke silnice

Tehnološke silnice odnose se na metode i tehnike kojima se proizvodni čimbenici transformiraju u određeni *output*. Stupanj tehnološkog razvoja izravno utječe na razinu produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Osim strojeva i proizvodnih linija, u tehnologiju treba ubrojiti i suvremene informacijsko-komunikacijske alate. Oni su omogućili jednostavniji i interaktivni dizajn novih proizvoda, proizvodnju (3D pisači), novi način kontaktiranja potencijalnih kupaca te prodaje. Osim toga, njihovo korištenje u radu značajno poboljšava produktivnost i efikasnost. Razvoj biotehnologije također ima veliki utjecaj na mnoge industrije poput prehrambene, farmaceutske, kozmetičke i drugih.

Zaštita intelektualnog vlasništva

Zaštita intelektualnog vlasništva važan je čimbenik koji doprinosi daljnjem znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom razvoju. Poduzećima omogućuje monopolsku poziciju, a potrošačima mogućnost izbora. Patentna zaštita pruža 20-godišnju zaštitu od trenutka podnošenja prijave u svim državama u kojima je zatražena. Prilikom prijave može se koristiti usluga profesionalnoga patentnoga zastupnika koji vrši analizu stanja postojećih tehničkih rješenja te se bavi pisanjem prijave. Prijava obuhvaća oko 15 stranica, a cijeli postupak podrazumijeva trošak od oko 20.000 kuna.

Prijavu je potrebno podnijeti Državnome zavodu za intelektualno vlasništvo, a trošak prijave iznosi prosječno oko 3.500 kuna. Iako prijava u ovoj fazi vrijedi samo za Hrvatsku, tim činom se dobiva i datum prioriteta za predmetni izum koji vrijedi za cijeli svijet. Budući da je patent po prirodi teritorijalno pravo, mora se zaštititi u svakoj državi zasebno. Tako je unutar 12 mjeseci od podnošenja prijave u Hrvatskoj potrebno pokrenuti međunarodnu zaštitu u državama u kojima podnositelj to želi. Tzv. «PCT prijava» podrazumijeva trošak od dodatnih 25.000 kuna. Tada međunarodni patentni uredi u razdoblju od 18 mjeseci vrše provjeru valjanosti patentne prijave. Da bi se osigurala zaštita u 55 do 60 najvažnijih država, potrebno je izdvojiti između 50 i 60 tisuća eura.

Europski patentni ured patent priznaje prosječno 4,5 godina od dana prijave. Patent je tada potrebno potvrditi u svim državama članicama. U tom postupku je dokumente potrebno prevesti na jezike svih država članica pa se trošak penje do oko 45.000 eura. No, podnositelj patentne prijave može nakon davanja zahtjeva za priznavanje patenta pronaći partnera i licencirati mu prava na patent. Tako se rizik komercijalizacije može prebaciti na nekog drugog. U slučaju uspješne komercijalizacije profit može višestruko nadmašiti troškove ulaganja u zaštitu patenta, no on tada više nije pravo inovatora.

Izvor: Friganović, I, «Znate li koliko stvarno stoji prijava patenta?», www.poslovni.hr, 27. siječnja 2011.

Društveno-kulturološke silnice

Društveno-kulturološke silnice se odnose na značajke razvoja društva koje utječu na poduzeća na strani ponude, u smislu radne snage, ali i na strani potražnje, u smislu kupovine proizvoda i usluga. Ova silnica se također odnosi na vrijednosni sustav koji vlada na prostoru neke države ili regije. Društveno-kulturološke značajke tako određuju stil života lokalnoga stanovništva, što utječe na stavove prema potrošnji općenito te prema određenim proizvodima i uslugama. Tako stav o korisnosti odmora na novoj destinaciji utječe na intenzivan razvoj turizma. Stav o važnosti zdrave prehrane uzrokovao je promjenu načina proizvodnje poduzeća prehrambene industrije. Takav stav je imao utjecaja i na informacijski sektor te je rezultirao ponudom niza aplikacija za unaprjeđenje zdravlja.

Općenito, razvoj alata informacijsko-komunikacijske tehnologije značajno je utjecao na stil života. Tako se promijenio stil kupovanja, učenja, ali i stjecanja poznanstava. Alati IK tehnologije omogućili su i fleksibilniji pristup radu, odnosno rad s lokacija izvan poduzeća, ali i *multitasking*, odnosno praksu obavljanja više zadataka istodobno. Treba napomenuti i da stavovi stanovništva prema kapitalu i poduzetništvu također značajno utječu na poduzetnički i gospodarski razvoj neke države i regije.

Mišljenje građana Republike Hrvatske o poduzetništvu

Prema rezultatima istraživanja Eurobarometra objavljenima 2013. godine građani RH o poduzetnicima nemaju pozitivno mišljenje. Tako je svaki peti ispitanik izjavio da su poduzetnici negativci, dok ih je samo 38% imalo pozitivno mišljenje. Budući da je u EU-u prosjek oko 7 posto, taj podatak je zabrinjavajući. Čak 70 posto građana Hrvatske smatra da poduzetnike zanima samo «njihov džep», a isto toliko ih je uvjereno da iskorištavaju svoje zaposlenike. Kod trećine stanovnika prevladava mišljenje da u slučaju bankrota poduzetnicima ne treba dati novu šansu. No, unatoč lošem mišljenju o poduzetnicima, 40 posto ispitanika želi krenuti u svijet poduzetništva. Tako bi ih 30 posto u slučaju nasljeđivanja većega iznosa pokrenulo vlastiti posao.

No, prema podacima Globalnoga izvješća o poduzetništvu za Republiku Hrvatsku u 2014. godini podaci su nešto optimističniji. Tako je 61 posto ispitanika imalo pozitivan stav prema poduzetništvu, a 36 posto negativan. Pritom su muški ispitanici imali nešto negativniji stav (59%), od žena (64%). Ispitanici iz zagrebačke regije imali su najpozitivniji stav (73%), slijedili su ih ispitanici iz Istre, sjevernoga Jadrana i Gorskoga kotara (69%), a potom oni iz Dalmacije (64%). Pozitivan stav bio je nešto niži za ispitanike u sjevernoj Hrvatskoj (55%) te kod ispitanika iz Slavonije, Like, Korduna i Banovine (svaki po 48%). Međutim, Hrvatska je svrstana među države u kojima se najmanje ispitanika smatra samozaposlenima – samo 4%. Ispitanici iz Hrvatske su naveli sljedeće razloge za pokretanje privatnoga poduzetništva: «neovisnost od poslodavca, biti sâm sebi šef» (58%), «prilika za dodatni izvor prihoda» (45%) i «samoostvarenje, mogućnost realiziranja vlastitih ideja» (44%).

Iako su generacije Y i Z (iGeneracija) te visokoobrazovani poznati po svojoj kreativnosti i poduzetničkoj orijentaciji, prema ovom izvješću, ove su dvije grupe iskazale veći strah od neuspjeha. Najviše ih brinu pitanja poput korupcije i financijskog tereta. Mogućnost bankrota smatraju glavnom preprekom za pokretanje vlastitog poduzeća.

Utvrđeno je da na tržištima postsocijalističkih država postoji sklonost prema privatnom poduzetništvu, ali prevladava negativan stav prema poduzetnicima. Tako je prema istraživanju iz 2013. godine u Turskoj 82 posto građana željelo biti samozaposleno. U Rumunjskoj bi 54 posto ispitanika nasljedstvo uložilo u pokretanje tvrtke ili obrta. U tzv. «staroj Europi», u kojoj je poduzetništvo na visokom stupnju razvoja, građani nisu osobito skloni poduzetništvu zbog ugodnosti fiksne plaće i radnog vremena kada rade za nekoga drugoga. Tako u Skandinaviji više od 70 posto građana ni ne pomišlja na pokretanje privatnoga biznisa, ali zato imaju izuzetno dobro mišljenje o svojim poslodavcima.

Izvor: Šunjerga, M., «Negativno mišljenje o poduzetnicima», www.vecernji.hr, 24. listopada 2013.; Tkalec Barić, A., AMWAY: Hrvati imaju pozitivan stav prema poduzetništvu, http://www.makarska-post.com/index.php/amway-hrvati-imaju-pozitivan-stav-prema-poduzetnistvu/, 4. prosinca 2014.

Demografske silnice

Demografske silnice odnose se na značajke stanovništva određene države ili regije. Tako se određuju broj stanovnika, obrazovna, etnička, rodna i vjerska struktura stanovnika, broj brakova, razvoda, natalitet i mortalitet. Svi ovi čimbenici utječu na stil života, a onda i na ekonomske silnice te društveno blagostanje. Općeniti trendovi odnose se na povećanje stupnja obrazovanja, etničku raznolikost, veći broj ateista, smanjenje broja brakova, povećanje broja razvoda te smanjenje nataliteta. S obzirom na starenje stanovništva mnogih ekonomski razvijenih država poduzeća se svojom ponudom prilagođavaju njihovim potrebama. S obzirom na veliku uključenost žena na tržištu rada,

poduzeća se također usmjeravaju na unaprjeđenje ravnoteže života i rada. Povećanje potrebe, ali i želje za obrazovanjem, dovelo je do značajnoga povećanja ponude obrazovnih programa na svim razinama obrazovanja.

Političko-pravne silnice

Političko-pravne silnice odnose se na regulaciju poslovanja poduzeća, ali i djelovanja stanovništva općenito. Zakonodavstvo se posebno usmjerava na odredbe kojima se štiti tržišno natjecanje te se utvrđuju mehanizmi postupanja u slučaju njegova kršenja. Ova silnica može predstavljati značajnu prijetnju poslovanju. Stoga se mnoga poduzeća uključuju u proces lobiranja kod političkih čimbenika. Složenost suvremenoga života i rada otvara mogućnost visokom stupnju zaštite prava fizičkih i pravnih osoba. No, to također može značiti pretjerano povećanje ponekad besmislenih pravnih postupaka. Pa ipak, stupanj zaštite prava fizičkih i pravnih osoba predstavlja presudni čimbenik za širenje i internacionalizaciju poslovanja poduzeća.

Silnice međunarodnog okruženja

Na sve silnice značajno utječu ***silnice međunarodnoga okruženja***. Tako ekonomski poremećaji u određenom dijelu svijeta, posebno u ekonomski jakim gospodarstvima poput SAD-a i Kine, značajno utječu na globalna pa tako i lokalna ekonomska kretanja koja se pokušavaju korigirati instrumentima monetarne i fiskalne politike. Na lokalno ekonomsko djelovanje također značajno utječu međunarodna udruženja. Tako integracija europskih država u Europsku uniju podrazumijeva prilagođavanje značajka zakonodavnog, ekonomskog, ali i društveno-kulturološkog okruženja. Međunarodnim udruživanjem, ali i intenzivnim umrežavanjem posredstvom IK alata, dolazi do konvergencije značajka stanovništva, posebno stavova kupaca. Stoga svako poduzeće prilikom oblikovanja svoje ponude i značajka poslovanja treba uzeti u obzir značajke, ali i trendove silnica međunarodnoga okruženja.

Silnice prirode

Silnice prirode se odnose na raspoloživost prirodnih resursa, ali i prostora za širenje poslovanja. Resursi su već značajno iscrpljeni, a njihovo obnavljanje je sporo, ponekad i nemoguće. Tako se nastojanjima interesnih grupa, lokalne zajednice, ali i zakonodavstva pokušavaju zaštititi prirodni resursi te na taj način poslovanje, ali i život, učiniti održivim. To se posebno odnosi na smanjenje potrošnje energije, zagađenja, ali i povećanje mogućnosti za recikliranje otpada kako bi on bio ponovno iskoristiv.

Biorazgradive vrećice – mali korak za čovjeka, veliki za čovječanstvo

Svjetska potrošnja plastičnih vrećica premašila je tisuću milijardi komada. No, manje od jedan posto vrećica se reciklira zbog visokih troškova. Tako prerada jedne tone plastičnih vrećica stoji oko 20.000 kuna, dok je vrijednost tako dobivene sirovine tek oko 160 kuna. Ostale vrećice se nalaze u prirodi te zagađuju vodene tokove, ali i ubijaju životinje. Prema izvješću *World Wildlife Funda* iz 2005. godine, gotovo 200 pripadnika morskih vrsta, uključujući kitove, dupine, tuljane i kornjače, skončalo je te godine zbog plastičnih vrećica. Svjetska javnost svojevremeno je bila zgrožena kada su 2000. godine u želucu Brydeova kita nasukanoga na plaži Cairns, koji je izdahnuo u najvećim mukama, pronašli 6 četvornih metara plastike, uključujući i bezbrojne besplatne plastične vrećice iz supermarketa. Čudnovati kljunaš Srećko iz rijeke Don u Tasmaniji imao je više sreće – ljudi su ga uspjeli osloboditi plastične vrećice omotane oko njegova tijela, urezane duboko u kožu. Urođenu je bojažljivost prevladao

i sâm prišao čovjeku tražeći pomoć. No, pelikan Pete nije preživio «obrok» od 17 plastičnih vrećica. Prepariran stoji ispred znaka kod vodopada Fitzroy u Australiji i informira posjetitelje o načinu na koji je umro, odnosno o problemima plastičnih vrećica i zagađenja oceana.

Vrećice su opasne i za ljude jer se na svjetlosti postupno razgrađuju u manje, otrovnije petropolimere koji truju tlo i vodu, a mikroskopske otrovne čestice ulaze u hranidbeni lanac. Stoga veliki broj država zabranjuje uporabu plastičnih vrećica. Na taj se način štedi i nafta jer se vrećice izrađuju od polietilena i termoplastike koji se dobivaju preradom nafte. U Zanzibaru su čak uvedene novčane kazne za uporabu neekoloških vrećica. Irska je prva u Europi 2002. godine uvela porez na plastične vrećice. Nakon te mjere njihova je potrošnja pala za 90 posto. U Hrvatskoj je korištenje plastičnih vrećica još dopušteno, no traže se rješenja i alternative. Tako su *Prijatelji životinja* izračunali da se korištenjem platnene vrećice tjedno može uštedjeti šest vrećica, mjesečno 24, godišnje 288, a 22.176 za prosječnog ljudskog vijeka. Kada bi samo svaki peti građanin Hrvatske prestao koristiti plastične vrećice, sljedeća bi generacija u prirodi zatekla 199.588.400.000 vrećica manje.

Alternativa su, uz platnene, postale i biorazgradive vrećice. One se mogu upotrijebiti više puta, a onečišćenja okoliša upotrebom takvih vrećica nema. Nakon 180 dana u potpunosti se raspadnu i pretvore u korisni kompost. Dobivaju se procesom prerade biorazgradive i kompostirajuće sirovine temeljene isključivo na bioosnovi. Čak su i boje za tisak na vrećicama biorazgradive. Simboličnim potezom korištenja biorazgradivih vrećica postižu se više nego simbolični rezultati: smanjuje se onečišćenje tla i vode, doprinosi se prirodnom rastu biljaka, a mlađim generacijama se ukazuje na primjer dobroga odnosa prema okolišu. Korištenje takvih vrećica malen je korak koji u konačnici donosi ogromne pozitivne rezultate.

Izvor: Dukovec, E., «Plastične vrećice guše životinje i zagađenjem ozbiljno prijete ljudima», www.poslovni.hr, 14. kolovoza 2008., ..., «Koristite biorazgradive vrećice», http://www.urbancult.hr/koristite-biorazgradive-vrecice-6047.aspx, pregledano 7. kolovoza 2016.

4.2. Analiza interne okoline

Komponente interne okoline

Interna okolina obuhvaća čimbenike koji se nalaze unutar organizacijskih granica. Radi se o čimbenicima koji kroz svakodnevne operacije izravno i u potpunosti utječu na poslovanje poduzeća. Interna okolina obuhvaća menadžment i zaposlenike koji su organizirani na određeni način (organizacijska struktura), način ponašanja određen vrijednosnim sustavom (organizacijska kultura) te resurse koji su povezani određenim tehnološkim procesima, tokovima, odnosno sustavima (materijalne, energetske, financijske te informacijske resurse). U ovom segmentu se nalaze snage kojima poduzeća jačaju svoju konkurentsku prednost, ali i slabosti koje se nastoje identificirati, analizirati te se na temelju analize dizajniraju mjere kako bi se slabosti prevladale.

U ovome se dijelu posebno analizira važnost **organizacijske kulture**. Na ulogu organizacijske kulture u poslovanju ukazao je Peter Drucker svojom rečenicom: «Organizacijska kultura strategiju pojede za doručak». Drugim riječima, ako značajke organizacijske kulture nisu usklađene s namjerama poduzeća iskazanima u ciljevima i strategiji, uspjeh nije izgledan, odnosno može se dogoditi samo slučajno. Stoga je njenom oblikovanju potrebno posvetiti veliku pozornost.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura povezuje poduzeće i njegovo okruženje, odnosno određuje način njihove interakcije. Može se definirati kao sustav vrijednosti i uvjerenja, odnosno pretpostavki ili mentalnih modela, a njene značajke se odražavaju u obrascima ponašanja članova organizacije te organizacijskim rutinama. Poduzeća se prema implementiranoj organizacijskoj kulturi mogu značajno razlikovati. Tako poduzeća mogu imati ***jaku kulturu***, odnosno jasno izražene značajke svoje kulture. Značajke kulture ponekad nisu jasno izražene pa se može konstatirati da poduzeće ima implementiranu ***slabu kulturu***. Primjeri poduzeća s jakom kulturom su IBM, General Motors, Ford i druga. Treba primijetiti da ta poduzeća imaju dugu povijest, a svoju snagu duguju snažnim osnivačima koji su izgradili snažnu paternalističku kulturu[110]. Uz određeni dominantni vrijednosni sustav koji se službeno njeguje u poduzeću, a sadržan je u ***dominantnoj kulturi***, poduzeća mogu imati i neformalni vrijednosni sustav, odnosno određenu ***supkulturu***.

Organizacijska kultura može se prikazati ***metaforom ledenjaka***. Drugim riječima, sastoji se od vidljivog i nevidljivog dijela. Vidljivi dio predstavljaju značajke koje su vidljive posjetitelju poduzeća ili trgovine kao što su: logotip i slogan poduzeća, način odijevanja, način ponašanja prema kolegama i prema klijentima, način prezentiranja poduzeća u medijima i na raznim svečanostima, izgled poduzeća i interijera te različiti fizički simboli i predmeti. Vidljivi dio kulture proizlazi iz nevidljivoga. Nevidljivi dio kulture predstavljaju ključne vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke na kojima se temelji organizacijsko ponašanje.

Članovi organizacije su nekih vrijednosti i uvjerenja svjesni, dok neke s vremenom prerastaju u rutine kojih prestaju biti svjesni, osobito ako u organizaciji djeluju dulje vrijeme. No, i nevidljivi dio kulture moguće je učiniti vidljivim. Organizacijski članovi to često čine pričanjem priča, odnosno prepričavanjem zgoda i nezgoda te načina njihova rješavanja, a osobito prisjećanjem na vrijeme osnivanja poduzeća i/ili nekih ključnih događaja. Njihova svrha je personalizirati poslovanje, odnosno povećati stupanj predanosti viziji i misiji poduzeća. Tada je iz načina govora, korištenih izričaja i simbola moguće razaznati sustav uvjerenja koji vlada u nekoj organizaciji. Sustav uvjerenja menadžmenta o zaposlenicima prema teorijama X ili Y značajno će odrediti menadžersku praksu, a time i organizacijsko ponašanje i kulturu kao njen *modus operandi*.

Značenje logotipova

Ključni način komunikacije vizije i misije poduzeća je logotip. Dizajnu logotipa treba pristupiti vrlo pažljivo kako bi se na što izravniji, ali suptilan način prenijela glavna poruka poduzeća sadržana u njegovom vrijednosnom sustavu. Tako, primjerice, logotip može prenositi poruku ozbiljnosti i stabilnosti, što je karakteristično za poslovanje banaka ili pak razigranosti i pristupačnosti, što su temeljne odrednice poslovanja poduzeća za proizvodnju igračaka. No, značenje logotipa ponekad nije jasno i nedvosmisleno. Tako se logotip koncerna Hyundai jednostavno tumači kao slovo H, odnosno početno slovo koncerna. No, logotip toga poduzeća zapravo predstavlja dvoje ljudi koji se rukuju – klijenta i predstavnika poduzeća.

110 Gharajedaghi, J., *System thinking: managing chaos and complexity,* Elsevier, 2006., str. 11.

Naziv poduzeća Adidas izveden je iz imena i prezimena utemeljitelja Adolfa Dasslera. Iako se logotip donekle mijenjao s godinama, tri pruge su uvijek bile prepoznatljivi znak toga poduzeća. Trenutna konfiguracija tri pruge tvori trokut, što simbolizira planinu, odnosno izazove koje sportaši trebaju savladavati.

Dizajner Rob Yanov objasnio je kako je došao na ideju da napravi logotip za Apple: «Kupio sam vrećicu jabuka, stavio ih u zdjelu i tjedan dana ih crtao pokušavajući dobiti nešto jednostavno. Zagristi jabuku bio je dio tog eksperimenta i potpuno slučajno sam shvatio da *bite* (u prijevodu – zagristi) zvuči isto kao i računalni izraz *byte*.»

Prva dva slova logotipa Sony Vaio čine val koji simbolizira analognu oznaku, a posljednja dva slova su slična brojevima jedan i nula, što je simbol digitalnoga signala.

Logotip Amazona na prvi pogled ne izgleda spektakularno. No, dizajniran je na način da ukaže na filozofiju te kompanije. Narančasta strelica koja nalikuje osmijehu ukazuje kako Amazon želi da im klijenti budu zadovoljni. Strelica se nalazi baš između slova A i Z, čime Amazon želi poručiti da se kod njih može naći baš sve, odnosno sve od A do Z ili Ž.

Logotip japanskog proizvođača automobila Toyota na prvi se pogled može interpretirati kao prikaz kauboja koji nosi šešir. No, njihov logotip zapravo predstavlja stiliziranu ušicu igle s koncem koji je prošao kroz nju. To označava prošlost poduzeća koje je prije proizvodilo tkalačke strojeve.

Na logotipu poznatoga proizvođača automobilskih guma Continental prva dva slova prikazuju automobilski kotač. Crvene pruge u logotipu Formule 1 grafički su prikaz brzina koju postižu trkaći automobili. Ako se pažljivije pogleda bijeli prostor između slova «F» i crvenih pruga, vidi se broj 1.

Toblerone, poznata tvrtka za proizvodnju čokolade sa sjedištem u Bernu u Švicarskoj, u svom logotipu ima siluetu medvjeda. Razlog se nalazi u činjenici da Bern ponekad nazivaju gradom medvjeda.

Često se misli da središnji dio logotipa BMW-a simbolizira propelere zrakoplova jer se ta tvrtka prije bavila proizvodnjom motora za zrakoplove. No, logotip je zapravo dio bavarske zastave, njemačke pokrajine u kojoj je poduzeće nastalo te i danas djeluje.

Izvor: Kos, T., «Skriveno značenje 10 poznatih logotipova», www.24sata.hr, 4. ožujka 2016.

Značajke organizacijske kulture mijenjaju se teško i sporo. No, čimbenik okoline značajno utječe na oblikovanje i promjenu organizacijske kulture. Ako poduzeće djeluje u relativno statičnoj okolini, nema potrebe za učestalim promjenama u kulturi, odnosno vrijednosnom sustavu poduzeća. Kultura je stoga ***postojana***. No, u uvjetima velike dinamike promjena u okruženju kultura također može biti ***promjenjiva*** i ***prilagodljiva***. Isto tako, ako se potiče sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja, odnosno ako poduzeće djeluje na načelima demokracije, kultura je ***participativna***. S druge strane, poduzeće koje provodi centralizirano odlučivanje, odnosno u proces odlučivanja ne uključuje zaposlenike ima implementiranu ***neparticipativnu kulturu***.

Treba napomenuti da su nazivi ovih vrsta implementirane kulture određeni

njenim dominantnim obilježjima. No, obilježja implementirane kulture su složena i višeslojna te ih je u praksi vrlo često teško obuhvatiti jednim imenom, odnosno nazivom. Pa ipak, moguće je identificirati neke vrste organizacijske kulture koje obuhvaćaju nekoliko jasno diferenciranih obilježja. Tako organizacijska kultura može biti birokratska, inovativna i kultura postignuća te timska ili pomagačka kultura.

Birokratska kultura

Birokratska kultura postoji u poduzećima koja imaju dominantnu hijerarhijsku organizacijsku strukturu, odnosno jasnu podjelu odgovornosti i autoriteta. Upravljačka funkcija je strogo odvojena od izvršne te se rad temelji na jasno definiranom rasponu kontrole i moći uloge. Upravljanje ljudskim potencijalima temelji se na primjeni mehanizama kazne i nagrade. Birokratska kultura može se primijetiti i prema tendenciji ka konzervativnom načinu odijevanja. U suvremenim dinamičnim uvjetima poslovanja ovaj tip kulture nije prikladan. No, često ga primjenjuju velika i stabilna poduzeća u zrelim industrijama. U uvjetima stabilne okoline ova kultura može imati prednosti u vidu visoke razine internoga reda, točnosti, preciznosti i poštivanja rokova, ali i budžeta. Takvu kulturu obično imaju poštanske službe.

Inovativna kultura

Inovativna kultura odlikuje se snažnom poduzetničkom klimom uz visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka, odnosno opunomoćenja. Poduzeća koja izgrađuju ovakvu kulturu svoj razvoj temelje na neprestanom učenju i ugrađivanju znanja u nove proizvode i usluge koji često predstavljaju inovacije, a ne samo unaprjeđenje postojeće ponude. Ovakvu kulturu karakterizira istovremena konkurencija u iznošenju ideja, ali i suradnja prilikom njihove realizacije. Partnerski odnosi se uspostavljaju i sa subjektima izvan poduzeća u svrhu stjecanja i razmjene znanja, odnosno zajedničkog rada na inoviranju. Stoga se rad u ovim poduzećima temelji na intenzivnom umrežavanju prema trenutnim potrebama te odnosima neformalne prirode. Značajke ove kulture odražavaju se i u sklonosti zaposlenika prema neformalnom odijevanju. Ovakva kultura karakteristična je za poduzeća koja djeluju u dinamičnim industrijama koje se neprestano transformiraju. To se posebno odnosi na informacijski sektor. Stoga je ovakva kultura karakteristična za poduzeća kao što su Apple, Tesla, Google itd. Ona svojom kulturom privlače stručne, ambiciozne i poduzetnički orijentirane ljude koji teže vlastitom razvoju i učenju, a u radu mogu biti autonomni, ali i timski orijentirani.

Kultura postignuća

Ovu kulturu moguće je dovesti u vezu s ***kulturom postignuća***. Kultura postignuća postoji u poduzećima koja djeluju u dinamičnom okruženju, gdje je potrebno brzo reagirati s obzirom na prilike, prijetnje, a posebno želje i potrebe kupaca. Takva poduzeća cijene i vrjednuju rezultate, odnosno postignuće. Stoga je ponašanje organizacijskih članova primarno usmjereno prema što većem i kvalitetnijem postignuću u radu koje se mjeri stupnjem izvršavanja postavljenih ciljeva, ali i stupnjem preuzimanja rizika. U ovim poduzećima vrjednuju se stoga osobna inicijativa i spremnost na dug i naporan rad. No, to istovremeno znači da su zaposlenici natjecateljski raspoloženi jedni prema drugima te se nastoje istaknuti samostalnim radom. Stoga su odnosi vrlo asertivni, na granici

s agresivnošću. Iako se cijene inicijative oko razvoja ponude poduzeća, u okviru ove kulture važne su i ideje koje mogu dovesti do snižavanja troškova, odnosno unaprjeđenja efikasnosti.

Apple je poznat i po kulturi postignuća koju je posebno promovirao njegov osnivač Steve Jobs. Jobs je smatrao da je jedino takvim pristupom moguće individualno i kolektivno postići najbolje. Iako je nerijetko smatran brutalnim, ipak se pokazalo da su svi njegovi nemogući zahtjevi i očekivanja na kraju ipak postali mogući. Iako su mnogi otišli iz Applea ne slažući se s pomalo tiranskim načinom rada Stevea Jobsa, reputaciju da su radili za Apple nerijetko su na tržištu rada uspjeli dobro unovčiti.

Timska kultura

Poduzeća koja ne djeluju u jako dinamičnom okruženju, a posebno se angažiraju u realizaciji projekata koji podrazumijevaju suradnju većega broja ljudi često izgrađuju ***timsku*** *ili* ***pomagačku kulturu***. Ovu kulturu karakterizira poticanje na suradnju i pomaganje suradnicima te pravednost u radu i upravljanju kompenzacijama. Menadžment takvih poduzeća nastoji poduzeće učiniti ugodnim mjestom za rad te zaposlenicima nudi brojne beneficije. Takva poduzeća privlače prijateljski nastrojene pojedince koji vole raditi u timu, otvoreno razmjenjivati ideje s kolegama te zajednički realizirati ciljeve. Iako u poduzećima koja izgrađuju ovakvu kulturu često dolazi do značajnih unaprjeđenja koja se pozitivno odražavaju na poslovni rezultat, ona je ipak karakteristična za poduzeća koja ne djeluju u pretjerano dinamičnom okruženju.

Kultura poduzeća podložna je utjecaju brojnih čimbenika. No, temeljni čimbenik koji utječe na izgradnju, odnosno transformaciju organizacijske kulture predstavljaju odnosi ponude i potražnje na tržištu na kojemu poduzeće djeluje. Tako su poduzeća u Velikoj Britaniji na početku 20. stoljeća odavala dojam konzervativizma i arogancije te izgrađivala uski menadžerski krug koji je bio usmjeren na jačanje vlastitoga statusa i ugleda. Upravljanje ljudskim potencijalima bilo je vrlo rigidno, a temeljilo se na hijerarhijskim odnosima i strogom pokoravanju naredbama. No, stagnacija industrijske proizvodnje i gubitak konkurentnosti britanska su poduzeća natjerali na potpuni zaokret u pristupu. Tako je došlo do uvođenja decentralizacije u upravljanje s naglaskom na inoviranje, delegiranja zadataka na niže razine te uspostavu autonomnih timova, uz izgradnju kulture povjerenja, međusobnog uvažavanja te poštovanja svake osobe. Vođena maksimom «kupac je kralj» britanska su poduzeća uspješno uvodila inovacije, unaprjeđivala kvalitetu svoje ponude te vratila svoj ugled.

U konačnici, korisno je odgovoriti na pitanje ***kako je moguće promijeniti organizacijsku kulturu***. Iako se radi o sustavu vrijednosti duboko ukorijenjenom u tkivo organizacije, ali i svakoga pojedinca, neke aktivnosti su ipak moguće da bi se kultura izmijenila. Iako organizacijska kultura predstavlja smjernicu za oblikovanje organizacijske strukture, moguć je i obrnut odnos. Tako *promjenom organizacijske strukture* nužno dolazi i do promjena u kulturi. Primjerice, ako poduzeće zbog intenziteta promjena odluči smanjiti broj hijerarhijskih razina te rad učiniti protočnijim i transparentnijim, promijenit će se i značajke kulture.

Drugim riječima, ona više neće imati značajke birokratske kulture. Uvođenjem politika te procedura i pravila ili pak njihovim ukidanjem također se utječe na promjenu značajka kulture.

Kada postoji potreba za promjenom organizacijske kulture *uloga menadžmenta* je nezamjenjiva. Tako zaposlenike treba educirati o promjeni načina ponašanja, ali i vidljivih znakova kulture. No, promjene treba objasniti i dovesti ih u vezu s novim željenim načinom rada. To se postiže treninzima i seminarima, ali i činjenicom da se menadžment počinje ponašati na drugačiji način, čime služi kao primjer drugima.

Ponekad je kulturu najlakše promijeniti *promjenom vidljivih znakova*. Tako drugačiji logotip, slogan, izgled interijera ili radnog prostora ima snažan utjecaj na promjenu ponašanja. Uvođenje udobnijeg i ljepšeg namještaja može poslati poruku zaposlenicima da je menadžmentu stalo do njih, što može rezultirati boljim angažmanom. Ukidanjem ureda i uvođenjem zajedničkog radnog prostora može se primijeniti timska kultura i povećati stupanj interne kohezije. Logotip, slogan i izgled interijera, posebno ako ga krase boje poduzeća, imaju snažan motivacijski i integracijski učinak te ih treba pažljivo birati. Ove promjene obično podrazumijevaju promjene u misiji, čime se djeluje na sveukupnost promjene organizacijskoga ponašanja.

Kulturu je također moguće promijeniti ako se zaposlenicima ukaže na to koji su novi ciljevi, ali i *način njihova vrjednovanja*. Ljudi se obično ponašaju na način koji će im osigurati najveću korist. Stoga nagrađivanje prekoračenja norme ili plana može pomoći izgradnji kulture postignuća. Ako se pak želi postići veći stupanj unaprjeđenja i inovativnosti, nagrađivanje upravo ovakvih čimbenika poduprijet će izgradnju kulture postignuća, ali i timske kulture. Iz navedenoga proizlazi da je najvažnije da menadžment ima jasnu viziju pravca djelovanja te menadžerske prakse koju će pretočiti u čimbenike organizacijskoga ponašanja poput organizacijske kulture. U ovom kontekstu se stoga također može uočiti važnost primjene sustavskoga pristupa, odnosno sustavskoga i strateškoga razmišljanja.

Organizacijska kultura u Podravci

Podravka je jedno od najvećih i najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj. Stoga je korisno razmotriti kakvu organizacijsku kulturu razvijaju i njeguju u poduzeću. U Podravci navode da su «poslodavac koji gradi kulturu povjerenja, strasti, izvrsnosti, kreativnosti i usmjerenosti na zadovoljstvo potrošača». Kao temeljne vrijednosti navode poduzetnost, inovativnost i želju za pobjedom. Vrjednuju timski rad koji se odvija u atmosferi poštovanja i povjerenja, temeljen na dijalogu i transparentnosti u radu. Potiče se usmjerenost na rezultate, a trud koji zaposlenici ulažu u posao na učinkovit, profesionalan i inspirativan način posebno se nagrađuje. Zaposlenicima se pružaju izazovni zadaci, ali i prilike za profesionalni i osobni razvoj. Tako u Podravci navode da su ljudi njihova najveća vrijednost, čije znanje i motivaciju neprestano unaprjeđuju. U Podravci ističu i da se zaposlenici kod njih osjećaju «kao kod kuće».

Izvor: …, «O nama: Kakav smo poslodavac», www.podravka.hr, pregledano 7. kolovoza 2016.

Sažetak

Svrha poduzeća ostvaruje se kroz odnose s okruženjem. Analizu utjecaja okruženja na poslovanje moguće je provoditi na način da se identificiraju tzv. «interesno-utjecajne grupe» ili dionici. Interesno-utjecajne grupe se mogu definirati kao svaka grupa ili pojedinac koji mogu utjecati na organizacijske ciljeve ili na koje organizacijski ciljevi mogu utjecati. U eksterne dionike moguće je ubrojiti kupce, dobavljače, konkurente, distributere, financijske institucije, državu, interesne grupe te lokalnu zajednicu, uključujući i medije. Ovi eksterni dionici za poduzeće predstavljaju tzv. «poslovnu okolinu» ili «okolinu zadatka».

Opstanak poduzeća u izravnoj je vezi s interesno-utjecajnom grupom koja se smatra najvažnijom, a to su kupci. S obzirom na postojanje određene kategorije kupaca ostvaruje se svrha poduzeća. Isto tako, nestankom takve kategorije kupaca nema potrebe ni za poduzećem, te ono nestaje. No, poduzeće se može transformirati, odnosno provesti reinženjering poslovnih procesa te se usmjeriti na drugu kategoriju kupaca. Za stvaranje određene ponude potrebno je osigurati određene resurse, poluproizvode i usluge čija se vrijednost ugrađuje u konačnu ponudu nekog poduzeća. Stoga je veliku pozornost potrebno posvetiti odnosima s dobavljačima.

Za potrebe stvaranja nekog proizvoda nerijetko je potreban veliki broj inputa *pa je stoga važno uspostaviti odnose s mrežom dobavljača. Za potpuno iskustvo kupnje važni su i distributeri, odnosno pojedinci i poduzeća kojima je zadatak ponudu nekog poduzeća dostaviti kupcima. Najčešće je riječ o prodavačima na veliko koji distribuiraju široku paletu proizvoda različitih proizvođača. U tom segmentu u nekim državama konkurencija nije osobito intenzivna. Stoga konačna cijena, ali i uvjeti prodaje, ovise o distributerima, a ne poduzećima proizvođačima.*

S poduzećima koja nude istu ili sličnu ponudu istoj kategoriji kupaca, odnosno s izravnim konkurentima, poduzeće je u konfliktnom odnosu. No, taj odnos ne mora biti statičan i temeljiti se na kontinuiranom sukobu. Iako je tajno dogovaranje oko podjele tržišta zakonom zabranjeno i kažnjivo, poduzeća mogu sklapati prešutne dogovore te odlučiti izbjegavati izravno konkuriranje ili pak ponudu prilagoditi nešto drugačijoj kategoriji kupaca. Osim toga, konkurenti u određenom segmentu poslovanja mogu postati partneri.

Za poslovanje poduzeća potreban je kapital koji mogu osigurati financijske institucije. Za zrelija poduzeća postojanje toka prihoda i dobit predstavljaju preduvjete uz koje dobivanje kredita neće biti problem. Na djelovanje poduzeća utječu i posebne interesne grupe. To mogu biti udruženja za zaštitu životinja i prirode te udruženja koja se bore za unaprjeđenje prava radnika, odnosno sindikati. Svoje ciljeve udruženja ostvaruju političkom borbom koja uključuje prosvjede i lobiranje.

Lokalna zajednica ima veliki utjecaj na poslovanje. O kvaliteti uvjeta lokalne zajednice značajno ovisi uspjeh poduzeća. To se posebno odnosi na kvalitetu

radne snage koju osiguravaju obrazovne institucije. Zakonodavstvo lokalne zajednice poduzećima može osigurati neke ustupke, poput poreznih olakšica, ako ispune neke kriterije, primjerice stvore određeni broj novih radnih mjesta. Napore lokalne zajednice oko ostvarivanja određenih prava podupiru i mediji. Država organizira temeljne uvjete kojima se omogućuje, ali i regulira poslovanje. Ona posebnim propisima može olakšati neku vrstu poslovanja davanjem određenih olakšica, ali ju može i otežati ili čak zabraniti.

Opća okolina se naziva i makrookolinom ili makrookruženjem, a uključuje sljedeće silnice: ekonomske, tehnološke, društveno-kulturološke, demografske, političko-pravne, međunarodne te silnice prirode. Ekonomske silnice odnose se na značajke općeg ekonomskog okruženja i trendova razvoja. U okviru ekonomskih silnica posebno je važno poznavati značajke monetarne i fiskalne politike jer se tim politikama određuje visina kamatne i porezne stope, čime se utječe na inflaciju, razinu zaposlenosti te opći ekonomski rezultat.

Tehnološke silnice odnose se na metode i tehnike kojima se proizvodni čimbenici transformiraju u određeni output*. Stupanj tehnološkoga razvoja izravno utječe na razinu produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Osim strojeva i proizvodnih linija, u tehnologiju treba ubrojiti i suvremene informacijsko-komunikacijske alate. Društveno-kulturološke silnice odnose se na značajke razvoja društva koje utječu na poduzeća na strani ponude, u smislu radne snage, ali i na strani potražnje, u smislu kupovine proizvoda i usluga. Ova silnica se također odnosi na vrijednosni sustav koji vlada na prostoru neke države ili regije. Društveno-kulturološke značajke određuju stil života lokalnog stanovništva, što utječe na stavove prema potrošnji općenito te određenim proizvodima i uslugama.*

Demografske silnice odnose se na značajke stanovništva određene države ili regije. Tako se određuje broj stanovnika, obrazovna, etnička, rodna i vjerska struktura stanovnika, broj brakova, razvoda, natalitet i mortalitet. Svi ovi čimbenici utječu na stil života, a onda i na ekonomske silnice te društveno blagostanje. Političko-pravne silnice odnose se na regulaciju poslovanja poduzeća, ali i djelovanja stanovništva općenito. Zakonodavstvo se posebno usmjerava na odredbe kojima se štiti tržišno natjecanje te se utvrđuju mehanizmi postupanja u slučaju njegova kršenja. Na sve silnice značajno utječu silnice međunarodnoga okruženja. Silnice prirode se odnose na raspoloživost prirodnih resursa, ali i prostora za širenje poslovanja. Resursi su već značajno iscrpljeni, a njihovo obnavljanje je sporo, ponekad i nemoguće.

Interna okolina obuhvaća čimbenike koji se nalaze unutar organizacijskih granica. Radi se o čimbenicima koji kroz svakodnevne operacije izravno i u potpunosti utječu na poslovanje poduzeća. Interna okolina obuhvaća menadžment i zaposlenike koji su organizirani na određeni način (organizacijska struktura), način ponašanja određen vrijednosnim sustavom (organizacijska kultura) te resurse koji su povezani određenim tehnološkim procesima, tokovima, odnosno sustavima (materijalne, energetske, financijske te informacijske resurse). Organizacijska kultura povezuje poduzeće i njegovo okruženje, odnosno određuje

način njihove interakcije. Može se definirati kao sustav vrijednosti i uvjerenja, odnosno pretpostavki ili mentalnih modela, a njene značajke se odražavaju u obrascima ponašanja članova organizacije te organizacijskim rutinama.

Obilježja implementirane kulture su složena i višeslojna te ih je u praksi vrlo često teško obuhvatiti jednim imenom, odnosno nazivom. Pa ipak, moguće je identificirati neke vrste organizacijske kulture koje obuhvaćaju nekoliko jasno diferenciranih obilježja. Tako organizacijska kultura može biti birokratska, inovativna i kultura postignuća te timska ili pomagačka kultura. U konačnici, korisno je odgovoriti na pitanje kako je moguće promijeniti organizacijsku kulturu. Promjenom organizacijske strukture nužno dolazi i do promjena u kulturi. Kada postoji potreba promjene organizacijske kulture, uloga menadžmenta je nezamjenjiva. Ponekad je kulturu najlakše promijeniti promjenom vidljivih znakova. Tako drugačiji logotip, slogan, izgled interijera ili radnog prostora imaju snažan utjecaj na promjenu ponašanja. Kulturu je također moguće promijeniti ako se zaposlenicima ukaže na to koji su novi ciljevi, ali i način njihova vrjednovanja.

5. Etika i društvena odgovornost

"Relativnost se može primijeniti u fizici, ali ne i u etici."
Albert Einstein

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *definirati pojmove etika, poslovna etika, menadžerska etika i društvena odgovornost*
- *identificirati i opisati vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela*
- *identificirati, analizirati i kritički vrjednovati etičke pristupe u menadžerskom odlučivanju*
- *opisati i analizirati stablo odlučivanja etičkog menadžmenta*
- *identificirati i analizirati mogućnosti implementacije etičkih načela u organizacijsko ponašanje*
- *analizirati i kritički vrjednovati djelokrug zadataka etičkoga odbora*
- *definirati pojam društveno odgovornog poslovanja te identificirati i analizirati moguće pristupe njegovoj implementaciji*
- *argumentirati i kritički vrjednovati argumente za i protiv primjene društveno odgovornoga poslovanja*
- *analizirati i kritički vrjednovati etičnost ponašanja organizacijskih članova te stupanj primjene društveno odgovornoga ponašanja u određenom poduzeću.*

Etika

Etika potječe od grčke riječi *ethikos*, što znači *moralan* ili ćudoredan. Pojmovi etika i moral se često poistovjećuju. Moral predstavlja sustav vrijednosti koji usmjerava osobno djelovanje ili djelovanje društvenih grupa. **Etika** je filozofska disciplina koja se bavi definiranjem načela etičnoga ponašanja. Etika stoga pruža kriterije za vrjednovanje ciljeva i primjerenosti nekog djelovanja. Tako se etika bavi tumačenjem moralnosti ponašanja te utvrđivanjem kriterija njegova vrjednovanja.

Poslovna etika

Za potrebe poslovanja razvija se **poslovna etika** kojom se utvrđuju standardi i načela poželjnoga poslovnoga ponašanja. Iz tih se standarda definiraju poželjni poslovni ciljevi te načini njihova ostvarivanja. Stoga se poslovnom etikom

određuju i pravila ponašanja članova organizacije kako u okviru poduzeća tako i prema vanjskom okruženju. Na temelju načela poslovne etike prosuđuju se etičnost i etička odgovornost članova organizacije te se utvrđuje način postupanja u slučaju utvrđivanja odstupanja od određenoga prihvatljivoga ponašanja. Iz poslovne etike izvode se načela menadžerske etike te društvene odgovornosti.

5.1. Menadžerska etika

Menadžerska etika

Menadžerska etika se bavi određivanjem standarda, odnosno načela i pravila ponašanja menadžmenta prilikom obavljanja menadžerskih zadataka, posebno određivanja ciljeva i načina njihova ostvarivanja, ali i ponašanja prema zaposlenicima i vanjskom okruženju. Menadžerska etika se stoga bavi određivanjem kriterija etičnoga menadžerskoga donošenja odluka, prosudbom etičnosti menadžerskih odluka te utvrđivanjem prihvatljivosti utjecaja ishoda takvih odluka na različite interesno-utjecajne grupe. No, ponašanje menadžmenta ne određuju samo načela menadžerske etike. Menadžerska je praksa prvenstveno određena zakonskim odredbama. No, specifičnost menadžerskoga ponašanja posljedica je i osobnoga sustava vrijednosti koji su menadžeri stekli osobnim razvojem u obitelji te tijekom školovanja i rada.

Moralan menadžer

U svom djelovanju, na temelju primjene osobnoga morala te poslovne i menadžerske etike, menadžer može biti moralan, nemoralan, ali i amoralan[111,112] (shema 5.1.). **Moralan menadžer** se prilikom odlučivanja rukovodi zakonskim odredbama, ali i etičkim načelima. Prilikom donošenja odluke moralan menadžer sagledava na koje interesno-utjecajne grupe odluka može utjecati, analizira njihove interese te utvrđuje na koji će način odluka na njih djelovati. Moralan menadžer izbjegava djelovanje koje može biti štetno za neku interesno-utjecajnu grupu. Pritom se ne negira načelo konkurentskoga djelovanja, već se izbjegava svaka aktivnost čiji se učinak može smatrati nepravednim.

Nemoralan menadžer

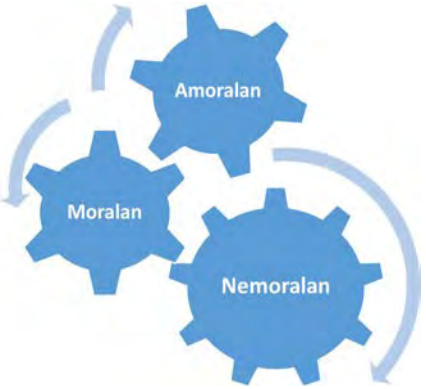
Nemoralan menadžer sušta je suprotnost moralnome menadžeru. Takav menadžer ne samo što ne primjenjuje etička načela, već nastoji pronaći način kako zaobići ili izigrati i zakonske odredbe. Isključivi interes takvoga menadžera je profit koji želi postići pod svaku cijenu, bez obzira na štetu koju pritom može prouzročiti nekoj interesno-utjecajnoj grupi. Isključivi kriterij odlučivanja ovoga menadžera je pitanje može li neka odluka rezultirati većim profitom. Razlog takvom ponašanju može biti reputacija koju će osoba steći kao menadžer koji je ostvario najveći profit. No, češći razlog su osobni materijalni interesi jer se menadžerske kompenzacije i bonusi određuju prema visini ostvarenih profita. Pa ipak, ova dva razloga se u praksi isprepliću te takvi menadžeri žele steći moć koja je poduprta i materijalnim statusom.

---

111 McGuire, J. B., Sundergren, A. i Schneeweiss, T., "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Per formance", *Academy of Management Journal,* god. 31, br. 4, 1988., str. 854-872.

112 Carroll, A. B., "In Search of the Moral Manager", *Business Horizons,* ožujak, travanj 2001., str. 7-15.

Shema 5.1. Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela



Amoralan menadžer

Amoralan menadžer predstavlja blažu verziju nemoralnoga menadžera. Takav menadžer se može pojaviti u dvije inačice te biti namjerno ili nenamjerno amoralan. *Namjerno amoralan menadžer* primjenjuje zakonske odredbe, ali u većoj ili manjoj mjeri ignorira etička načela. Takav menadžer smatra da primjena etičkih načela nije opravdana ili moguća u svakoj prilici, a posebno ne u poslovanju, gdje često vlada nesmiljena konkurentska utakmica. Takav menadžer može smatrati da primjenom etičkih načela može negativno djelovati na uspješnost poslovanja. Prilikom donošenja odluke pita se može li ona unaprijediti uspješnost poslovanja, odnosno profit te je li u okviru ponašanja dopuštenog zakonom.

No, takav stav može biti uzrokovan nedovoljnim poznavanjem načela menadžerske etike. Tako *nenamjerno amoralan menadžer* etička načela ne primjenjuje jer ih ne poznaje, nije ih svjestan, ne može ih primijeniti na određenu situaciju, nije svjestan posljedica odluke ili je pak nedovoljno osjetljiv na moguće posljedice. Ovaj menadžer se također prilikom donošenja odluka prvenstveno rukovodi zakonskim odredbama. No, edukacijom o načelima menadžerske etike i objašnjavanjem posljedica neetičkoga djelovanja ovaj menadžer ipak može postati moralan.

Nemoralni menadžment poduzeća Hrvatske šume

Analiza poslovanja poduzeća Hrvatske šume ukazala je na činjenicu da je to poduzeće povećalo dobit za čak 112,5 posto unatoč smanjenju prihoda. Povećanje dobiti znači i veće bonuse za Upravu. U menadžerskom ugovoru toga poduzeća stoji da će Društvo svakom članu Uprave za svaku poslovnu godinu, odnosno barem 80 posto poslovne godine u okviru koje je član obnašao svoju funkciju, isplatiti bruto iznos od 0,75 posto razlike između ostvarene neto dobiti tekuće financijske godine i najveće neto dobiti ostvarene u 2009. 2010. i 2011. godini. Astronomsko povećanje dobiti rezultat je smanjivanja broja radnika, njihovih prava i povećanja norme, zbog čega se dosta radnika razboljelo. Tako u analizi poslovanja stoji da je Društvo započelo s programom restrukturiranja, što se vidi u smanjenju broja zaposlenika za 362 osobe u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu, smanjenju naknada temeljem prava iz Kolektivnoga ugovora za 20,53 posto, troškova goriva za 52,06 posto, troškova reprezentacije za 49,7 posto, troškova službenih kartica za 2,91 posto, troškova službenih putovanja za 33,42 posto, troškova ugovora o radu i autorskih ugovora za 57,4 posto, troškova student-servisa za 43,91 posto te marketinških, konzultantskih i intelektualnih ugovora za 38,89 posto.

Predsjednik Hrvatskoga sindikata šumarstva kazao je da su ugovori s Upravom krajnje nemoralni jer se dobit povećavala nauštrb prava radnika. Zbog brojnih otkaza ugovora o radu, norma zaposlenika je povećana za 20 posto. Posljedice su bile ozljede na radu, invalidnost, smanjenje vrijednosti drvnih sortimenata, šumski nered te uništavanje šumskog ekosustava. Osim povećane norme, radnici su se zbog povećanja dobiti morali odricati i prava iz Kolektivnoga ugovora. Na smanjenju godišnjeg odmora ostvarena je ušteda od 10 milijuna kuna, a na uskrati božićnica 40 milijuna.

Radnici su upozorili i da se u vrijeme mandata Uprave povećao prihod od prodaje drvnih sortimenata, zbog čega su, tvrde, ekološke štete neprocjenjive i bit će vidljive u sljedećim desetljećima. Da bi se ostvarila dobit, ponovno je uvedena tzv. "sječa na panju", kao financijski i ekološki neprihvatljiv način gospodarenja, pri čemu se kupcu prodaje čitava sječina. Da bi se ostvarila dobit prepolovio se broj službenih vozila, pa terenski radnici kojima je zadatak kontrola sječe na panju ne mogu obavljati svoj posao jer tri radnika koja moraju obići četiri terena to moraju učiniti sa samo dva vozila.

Dok su Upravi isplaćeni veliki bonusi, radnicima je prekinut Kolektivni ugovor te su dobili bonus od – jedne kune. Sve je to rezultiralo velikim nezadovoljstvom, ali i sudskim sporovima. Dosad je u nekoliko sudskih sporova utvrđena odgovornost uprave Hrvatskih šuma i obveza plaćanja odštete od oko 6 milijuna kuna.

Izvor: Pauček Šljivak, M., "Šef Hrvatskih šuma do bonusa od 2,3 milijuna kuna preko leđa radnika: "U stalnom smo strahu od otkaza, ugroženi su nam životi", www.index.hr, 28. srpnja 2016.

5.2. Etički pristupi u menadžerskom odlučivanju

Etički pristupi

Menadžment se pri odlučivanju može koristiti različitim **etičkim pristupima** koji uključuju različite kriterije. Tako je moguće koristiti pristup korisnosti (utilitarni pristup), pristup ljudskih prava i pristup pravednosti, koji se u svojoj suštini isprepliću (shema 5.2.). ***Utilitarni pristup*** ili ***pristup korisnosti*** nalaže da je pri odlučivanju potrebno izabrati onu odluku koja osigurava najveću dobrobit za najveći broj ljudi. Odluke naravno mogu imati i štetne posljedice, ali je važno donijeti onu odluku koja osigurava najveću korist za najveći broj ljudi, iako ona može biti na štetu manjine, odnosno grupa s najnižim stupnjem moći[113].

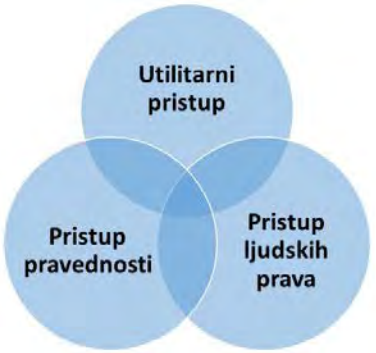
Utilitarni pristup

Ovaj se pristup može dovesti u vezu s ciljem poduzeća, a to je maksimalizacija profita. Tako se neki menadžeri pri odlučivanju rukovode kriterijem povećanja profita, odnosno donošenja one odluke koja može rezultirati višim profitom. Visok profit u interesu je vlasnika i menadžmenta, kojemu se na temelju visine profita isplaćuju kompenzacije i bonusi. Visok profit može značiti i veće kompenzacije za zaposlenike. Od profita poduzeća koristi ima i država u vidu poreza pa se povećava i društveno blagostanje. Visoki profiti znak su da kupci traže više tog dobra te predstavlja poziv konkurentima da uđu na to tržište. Na taj se način može povećati kvaliteta i sniziti cijene. Viši profiti znače i veću mogućnost investiranja.

113 Sikavica, P., *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi,* Školska knjiga, 2008., str. 541.

No, treba imati na umu da načelo utilitarnosti podrazumijeva cilj dugoročne maksimalizacije profita, odnosno donošenje odluka koje će povećavati vrijednost poduzeća. Stoga je potrebno donositi odluke koje mogu pridonijeti dugoročnom povećanju vrijednosti poduzeća jer se na taj način može ostvariti najveća korist za najveći broj ljudi. Stoga treba konstatirati da je pri odlučivanju o korištenju ovoga pristupa najvažnije definirati pojam koristi. Korist se najčešće definira materijalno, odnosno novčano. No, koristi mogu biti materijalne i nematerijalne te je pri donošenju odluka etično uzeti u obzir sve njene manifestacije. To je moguće postići primjenom sustavskoga pristupa. Tako su mnoga poduzeća provela reinženjering poslovnih procesa s ciljem postizanja cilja smanjivanja troškova i povećanja profita. No, takvi poduhvati se često nisu pokazali uspješnima jer menadžment nije uzeo u obzir stavove zaposlenika i kupaca. Tako su poduzeća koja su reinženjering provodila svodeći ga na *downsizing* ostajala bez kvalitetnih zaposlenika, a gubila su i kupce.

Shema 5.2. Isprepletenost etičkih pristupa



Pristup ljudskih prava

Pristup ljudskih (moralnih) prava polazi od činjenice da svi ljudi imaju temeljna ljudska prava koja pri donošenju menadžerskih odluka treba poštivati. Temeljno ljudsko pravo je *pravo na život i sigurnost*. To znači da menadžment pri donošenju odluka o vrstama proizvoda i usluga treba voditi računa o sigurnosti njihovih korisnika. Pri organizaciji procesa stvaranja vrijednosti potrebno je poduzeti mjere kako bi se osigurali sigurnost i zdravlje zaposlenika. Šire gledano, ovaj pristup podrazumijeva da se poduzimaju mjere radi očuvanja zdravlja i sigurnosti stanovništva koji poslovanjem mogu biti ugroženi.

Ljudsko pravo je i *pravo na istinu*. To znači da svi dionici poslovanja trebaju imati pristup istinitim informacijama kako bi na tom temelju donijeli najbolju odluku. Menadžment stoga ne smije obmanjivati zaposlenike, kupce, vlasnike, kreditore i državu. No, neke informacije, posebno one o tehnološkom procesu i kompenzacijama, menadžment može proglasiti poslovnom tajnom. *Pravo na slobodu govora* također predstavlja ljudsko pravo. Slobodu govora treba omogućiti svim dionicima, a posebno zaposlenicima. Sloboda govora je pravo svakoga čovjeka do određene granice: ako se time ne narušava pravo drugoga čovjeka, te uz uvjet da je ono što se govori istinito.

Ljudi imaju i *pravo na privatnost* te *pravo na prigovor savjesti*. Tako zaposlenici imaju pravo odbiti neki zadatak ako se on kosi s njihovim moralnim ili vjerskim uvjerenjima. Prema pravu na privatnost zaposlenici imaju pravo zadržati za sebe određene informacije o sebi ako procijene da bi im moglo naštetiti ako bi njima raspolagali drugi. To se pravo posebno odnosi na proces regrutiranja i selekcije kada zaposlenik ima pravo odbiti odgovoriti na pitanja o svojoj povijesti bolesti ili obiteljskoj situaciji. No, korištenjem društvenih mreža ljudi često dragovoljno iznose podatke o sebi koji im kasnije mogu štetiti. Tako, primjerice, poslodavci mogu pregledavati sadržaj profila kandidata na društvenim mrežama te na temelju dobivenih informacija određenoj osobi uskratiti zaposlenje.

Pristup pravednosti

Pristup pravednosti se odnosi na pravednost i nepristranost prilikom raspodjele troškova i dobiti, odnosno koristi i štete. Pritom je potrebno slijediti određena načela[114]. *Načelo proceduralne pravde* podrazumijeva da je potrebno odrediti politike i pravila koja su pravedna i kojih se svi trebaju pridržavati na jednak način. Može ga se tumačiti i kao stupanj prema kojemu se politike i pravila jednako primjenjuju za sve.

Načelo distribucijske pravde podrazumijeva jednak pristup prema osobama koje su slične u određenom smislu. Stoga se pristup osobi ne smije razlikovati s obzirom na njenu dob, spol, etničku i vjersku pripadnost, rasu ili neku drugu individualnu značajku. Tako je za jednak rad svima potrebno omogućiti jednake mogućnosti usavršavanja i napredovanja, s obzirom kvalitetu rada i zalaganja.

Iz ovoga načela može se izvesti *načelo kompenzacijske pravde* koje podrazumijeva da je osobe potrebno jednako nagraditi za jednak rad, odnosno da je potrebno više nagraditi one koji su više pridonijeli. Ovo je načelo posebno predmet spora u slučaju menadžerskih plaća i beneficija koje u nekim slučajevima i nekoliko stotina puta premašuju plaće zaposlenika. Prema ovome načelu, poduzeće je zaposlenicima također dužno pravedno nadoknaditi troškove i gubitke.

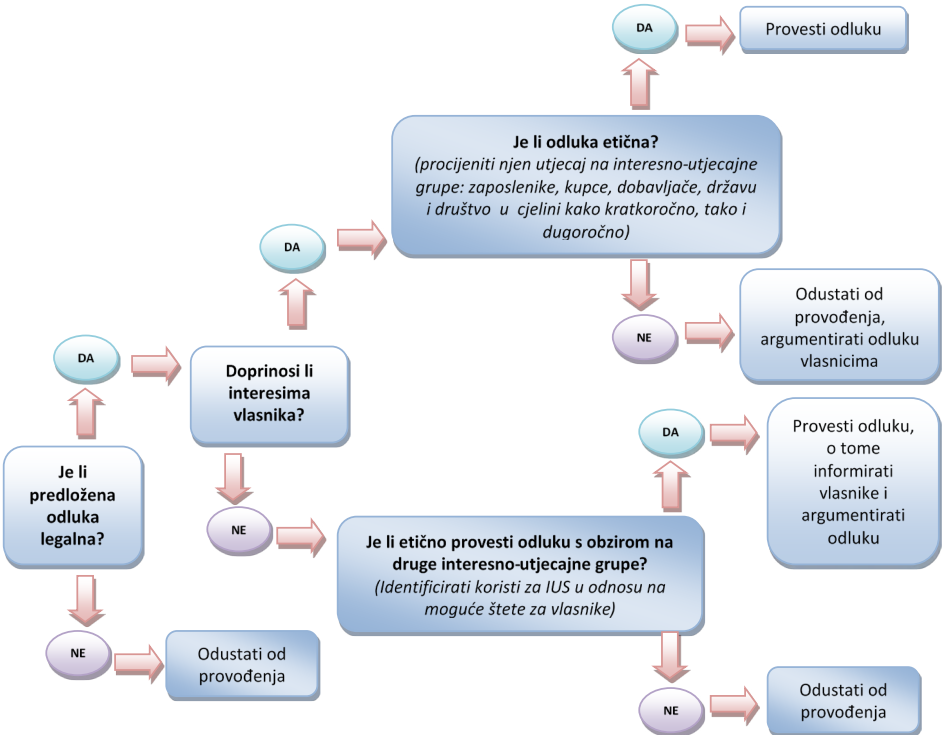
Prema *načelu interakcijske pravde* ljudski odnosi trebaju biti prožeti poštovanjem i dostojanstvom. Načelo *komutativne* (*korektivne*) *pravde* podrazumijeva pravednost u odnosima ili transakcijama. Prema tome načelu svaki odnos ili transakcija koja podrazumijeva neki stupanj asimetrije informacije, odnosno činjenicu da je jedna strana drugoj prešutjela neku informaciju, a što na kraći ili duži rok može štetno djelovati na tu stranu, nemoralna, odnosno neetična. Banke koje svoje komitente nisu upoznale s činjenicom mogućnosti promjene kamatnih stopa ili vjerojatnosti promjene tečaja tako su bile optužene za neetično djelovanje.

Odlučivanje primjenom etičkih načela nije nimalo jednostavno. No, pritom se je moguće rukovoditi nekim pravilima. Tako je potrebno krenuti od činjenice je li neka odluka zakonita (shema 5.3.). Nakon toga treba procijeniti stupanj njene etičnosti. S obzirom da menadžment odgovara vlasnicima, najprije je potrebno sagledati utjecaj takve odluke na blagostanje vlasnika. Ako je utjecaj pozitivan,

114 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition,* Wiley, 2015., str. 54-55.

potrebno je krenuti u daljnju analizu utjecaja odluke na različite interesno-utjecajne grupe i to kako kratkoročno, tako i dugoročno, odnosno primijeniti utilitarni pristup. Ako je korist za sve ili većinu IUG-a veća od štete, odluku treba provesti. Na taj je način moguće ostvariti najveću moguću korist za najveći mogući broj ljudi.

Shema 5.3. Stablo odlučivanja etičkoga menadžmenta



Izvor: prilagođeno prema: Bagley, C. E., "The Ethical leader's Decision Tree", *Harvard Business Review*, veljača 2003.

Ako provođenje odluke nedvojbeno može izazvati negativne posljedice za sve IUG-e, potrebno je odustati od provođenja odluke te argumentaciju prezentirati vlasnicima. Na jednak način treba postupiti i ako primjenom utilitarnoga pristupa postoji šteta za većinu IUG-a, bez obzira na moć jedne grupe. Ako odluka ne doprinosi interesima vlasnika, potrebno je opet sagledati njen mogući utjecaj na interese IUG-a. Ako je on pozitivan, odluku treba provesti i o tome informirati vlasnike. Ako je pak utjecaj negativan, od provođenja odluke treba odustati. Pritom je također moguće primijeniti utilitarni pristup te utvrditi omjer šteta i koristi za IUG-e.

Pristup ljudskih prava također je korisno primijeniti prilikom donošenja odluka. No, taj je pristup prikladniji za primjenu u svakodnevnom poslovanju, kada je zaposlenicima potrebno osigurati sigurnost, pristup potrebnim informacijama,

pravo na slobodu govora, pravo na prigovor savjesti, ali i pravo na privatnost. Pristup pravednosti posebno je važno primijeniti prilikom nagrađivanja zaposlenika. Naime, nagrađivanje koje je nepravedno u odnosu na zalaganje i rezultate drugih ne samo što će djelovati demotivirajuće već će potkopavati grupnu koheziju, povjerenje i daljnju mogućnost suradnje.

Treba napomenuti da je etično postupanje predmet brojnih rasprava. Naime, praksa ukazuje na brojne sive zone s kojima je moguće pozabaviti se jedino uzimanjem u obzir različitih okolnosti, odnosno specifičnosti određene situacije. To se posebno odnosi na problem kulturoloških specifičnosti. Tako se neka praksa može smatrati prihvatljivom u nekoj državi ili regiji, a neprihvatljiva u drugoj. Taj se problem naziva *etičkim kulturološkim relativizmom*[115]. Stoga menadžment nekih poduzeća smatra da praksu treba prilagoditi etičkim načelima druge države u kojoj obavljaju neke operacije u slučaju da takva praksa nije prihvatljiva u matičnoj državi. No, drugi menadžeri smatraju da etička načela treba primjenjivati jednako bez obzira na lokaciju, odnosno da je u primjeni etičkih načela ispravno primijeniti *etički apsolutizam*. No, tek okolnosti u određenoj situaciji mogu ukazati na to koji bi pristup bio bolji. U svakom slučaju načelo poštivanja integriteta i dobrobiti osobe može biti putokaz koja je odluka etična odnosno moralna.

Gubici i kazne kao posljedica neetičnoga ponašanja

Američka agencija za zaštitu okoliša (EPA) objavila je da su neka dizel-vozila njemačkoga proizvođača automobila Volkswagen imala ugrađen softver koji je na ekotestovima prikazivao znatno nižu vrijednost emisije štetnih plinova od realnih. Otkriveno je da je 11 milijuna vozila imalo ugrađen sporni softver, od čega ih je većina bila prodana u Europi, a nešto manje od 500.000 u SAD-u. VW-u je samo u SAD-u prijetila kazna do 18 milijardi dolara. Procjenjivalo se da bi ukupni troškovi zbog kazni, sudskih procesa i opoziva vozila mogli premašiti 30 milijardi eura.

Posljedice ove prijevare za ovu njemačku kompaniju i najvećega proizvođača automobila su velike. Cijena dionica je značajno pala pa je VW u mjesec dana od objavljivanja ove informacije izgubio oko četvrtinu svoje tržišne vrijednosti. Da bi nadoknadio gubitke, Volkswagen je uveo niz mjera štednje, od smanjivanja investicija do zamrzavanja napredovanja menadžera. Tako se u novu generaciju Golf vozila ugrađivalo što je moguće više postojećih dijelova kako bi se uštedjelo stotine milijuna eura. Smanjenje su i investicije. Zamrznuta su sva ranije planirana napredovanja menadžera, a sindikati su tražili smanjenje bonusa menadžmentu. Smanjeni su i troškovi za istraživanje i razvoj. Godine 2015. VW je u istraživanje i razvoj uložio oko 17,4 milijarde dolara, što je bilo više nego što su ulagali Google i Apple. No, proračun za istraživanje i razvoj će se morati smanjivati za najmanje milijardu dolara godišnje. VW je najavio i mogućnost otpuštanja radnika. VW je tako od 3,2 milijarde eura dobiti 2015. godine došao u situaciju gotovo istovjetnoga gubitka 2016. godine. Posljedice neodgovornosti i pohlepe još će se dugo osjećati.

Izvor: …,"Troškovi VW-a zbog skandala mogli bi premašiti 30 milijardi eura", www.liderpress.hr, 26. listopada 2015.

115 Donaldson, T., "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review,* god. 74, 1996., str. 48-62.

5.3. Provedba etičkih načela

Načela etičnoga ponašanja nije dovoljno samo napisati, već ih je potrebno i provoditi, odnosno institucionalizirati i integrirati u organizacijsko ponašanje. Najveću snagu u integraciji etičkih načela u organizacijsko ponašanje ima **organizacijska kultura**. U poduzećima koja imaju organizacijsku kulturu kojom se potiče primjena etičkih načela, a takva praksa se ističe, pohvaljuje i nagrađuje, bit će manja vjerojatnost pojave neetičkoga ponašanja. To je osobito važno u organizacijama i poduzećima u kojima su zaposlenici opunomoćeni da samostalno djeluju, odnosno gdje je nadzor menadžmenta ograničen ili minimalan.

Da bi se osiguralo etičko ponašanje potrebno je imati zaposlenike koji su mu skloni. Stoga je procesu **selekcije kandidata** potrebno posvetiti veliku pozornost. Etičko ponašanje može se postići, odnosno pojačati ako se primjenjuju određene **politike**, **procedure** i **pravila**, odnosno specifične rutine koje onemogućuju ili znatno smanjuju vjerojatnost neetičnoga ponašanja. Tako prema poslovnoj praksi i/ili zakonu može biti zabranjeno uzimati pozajmice od poduzeća.

Etički kodeks

Etička načela moguće je provoditi oblikovanjem **etičkoga kodeksa**. Etički kodeks predstavlja skup izjava o načelima i pravilima prema kojima treba usmjeravati ponašanje. Etičkim kodeksom regulira se i postupanje s informacijama o organizaciji, odnosno poduzeću te se utvrđuje koje se informacije smatraju povjerljivima. Etičkim kodeksom određuje se i način postupanja u slučaju sukoba interesa. Zaposlenici upoznavanje s načelima etičkoga kodeksa dokazuju potpisivanjem njegova primitka.

No, nije dovoljno samo formulirati etička načela i ugraditi ih u etički kodeks. Važno je postići visok stupanj razumijevanja etičkih načela od strane zaposlenika. Stoga je načela i smjernice poželjnoga ponašanja zaposlenicima potrebno objasniti. Na temelju etičkoga kodeksa se tako organiziraju **programi edukacije**. Programe treba periodično ponavljati, a osobito ako su se uočile neke nove situacije koje treba etički regulirati te ako dolazi do opetovanoga kršenja nekih načela. No, etičko ponašanje može se osigurati i **ugrađivanjem etičkih načela u mehanizme procjene rezultata i nagrađivanja rada**. Etičko ponašanje potiče se *i **isticanjem pozitivnih primjera***, odnosno primjera etičke prakse. No, najveću važnost u primjeni etičkih načela ima **menadžment** koji svojim ponašanjem postavlja smjernice za ponašanje zaposlenika.

Etički odbor

Etički kodeks treba oblikovati etički odbor koji se također može uključiti u provedbu etičkih programa edukacije. **Zadaci etičkoga odbor**a su puno širi od dizajniranja etičkih načela i pravila ponašanja. Tako etički odbor ima zadatak kontinuirano procjenjivati poslovnu praksu sa stajališta etičkih načela. U slučaju dvojbi oko načina ponašanja ili postupanja, etički odbor se sastaje i donosi odluku ili preporuke o poželjnom ponašanju. Ako je došlo do nekih promjena ili se pojavila situacija koja nije obuhvaćena etičkim kodeksom, etički odbor ga nadopunjuje.

Članovi etičkoga odbora također imaju zadatak nadgledati ponašanje te

utvrđivati moguća odstupanja od načela i pravila etičkoga kodeksa. U slučaju odstupanja predlažu kaznene, ali i korektivne mjere u smislu edukacije. Etički odbor utvrđuje i primjere etičkoga ponašanja te o tome obavještava druge organizacijske članove i predlaže nagrade. Važno je konstatirati da etički odbor za svoj rad odgovara izravno vrhovnome menadžmentu, odnosno upravi poduzeća.

Treba napomenuti da se u mnogim poduzećima pretpostavlja da su zaposlenici procesom socijalizacije naučili koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije, te da to nije potrebno posebno naglašavati, a niti nagrađivati. Način rada definira se politikom, procedurama i pravilima. Njima, i/ili etičkim kodeksom regulira se mogućnost raspolaganja informacijama od strane vanjskih i unutarnjih dionika. Stoga etički odbor služi za rješavanje etičkih problema, sporova i dilema, kao i za kažnjavanje neetičkoga ponašanja.

Iako je etičko ponašanje poželjno u svakoj organizaciji pa tako i u društvu općenito, ono će izostati ako između ljudi nedostaje ***povjerenja***. Ako ljudi ne vjeruju jedni drugima, vlada uvjerenje da će svatko težiti ispunjavaju samo vlastitih ciljeva, čak i nauštrb drugih, te ako ljudi ne iskazuju dosljednost i odgovornost u svome ponašanju, etički kodeks, bez obzira koliko bio razrađen, može ostati samo mrtvo slovo na papiru. Iako se možda može smatrati da neće dolaziti do oblika ponašanja koje bi moglo biti podložno kaznenome gonjenju, ponašanje koje obilježava suradnja, dijalog i poštovanje neće krasiti rad u takvoj organizaciji ili poduzeću. Stoga je ključ uspostave etičkoga ponašanja uspostava povjerenja između dionika. U tome ključnu ulogu ima menadžment koji svojim ponašanjem treba postavljati temelje poželjne, odnosno najbolje prakse. Menadžment također treba poticati dijalog, ali i jasno isticati koje ponašanje nije, a koje jest prihvatljivo.

Primjer etičkoga kodeksa

Temeljna načela navedena u etičkome kodeksu poduzeća Niskogradnja, kao društva s ograničenom odgovornošću za stambenokomunalne djelatnosti te uređenje naselja i prostora, su sljedeća:

- *povjerenje i kolegijalnost*
- *zakonitost i stručnost u radu*
- *timski rad i profesionalnost u komunikaciji*
- *uvažavanje potreba korisnika*
- *izbjegavanje i prevencija sukoba interesa*
- *odgovorno upravljanje imovinom, poslovnim financijama i postupkom nabave*
- *povjerljivost osobnih podataka i informacija o poslovanju*
- *izbjegavanje primanja i davanja darova*

U okviru načela o izbjegavanju primanja i davanja darova navodi se da zaposlenici ne smiju primati darove od osoba s kojima su u poslovnom odnosu. Iznimno, ako se radi o prigodnim darovima simbolične vrijednosti koji se u poslovnom okruženju smatraju uobičajenim znakom pažnje, primanje darova je dozvoljeno ako se primatelja ne dovodi u obvezujuću ovisnost, ne utječe se na sklapanje posla, niti ga se stavlja u bilo kakav povlašteni položaj. Primanje i davanje novca i/ili protuusluga najstrože je zabranjeno.

Poštivanje načela Etičkoga kodeksa predstavlja opću radnu obvezu sukladno odredbama Pravilnika o radu Niskogradnje d.o.o. Nepoštivanje načela Etičkoga kodeksa tretira se s punom pozornošću i povlači odgovornost o kojoj odlučuje Uprava odnosno rukovodstvo, ovisno o težini povrede, a sukladno odredbama Kolektivnoga ugovora, Pravilnika o radu i Zakona o radu. Zaposlenici Društva imaju pravo i dužnost prijavljivati poslovanje i ponašanje koje je protivno odredbama Etičkoga kodeksa. Podnošenje prijave od strane zaposlenika u dobroj vjeri ne može biti razlogom za njegovo sankcioniranje.

Prijave se podnose povjereniku za etiku pisanim putem, putem urudžbenog zapisnika ili poštom. Povjerenik za etiku tijekom postupka samostalno izvodi dokaze, zaprima pisane izjave zaposlenika na kojega se pritužba odnosi, kao i izjave svjedoka, te prema potrebi izjave korisnika ili radnika koji je podnio pritužbu, traži pisana očitovanja od nadležnih tijela u slučaju sumnje na moguća kaznena djela, te poduzima druge radnje potrebne za utvrđivanje činjeničnoga stanja. Nakon provedenog postupka, povjerenik za etiku predlaže Upravi Društva da donese odluku koja mora biti u pisanom obliku.

Ako se u provedenom postupku utvrdi da postoji povreda Etičkoga kodeksa, u odluci će se navesti sve činjenice koje dokazuju da je određeni zaposlenik povrijedio Etički kodeks te će predložiti Upravi Društva da protiv radnika poduzme mjere zbog povrede iz radnoga odnosa, a sve radi sprječavanja daljnjih povreda iz Etičkoga kodeksa. Ako povjerenik za etiku utvrdi da ne postoji povreda Etičkoga kodeksa, odbit će pritužbu te o tome u pisanom obliku izvijestiti Upravu Društva i podnositelja pritužbe.

Izvor: "Etički kodeks", http://www.niskogradnjapregrada.hr/, pregledano 8. kolovoza 2016.

5.4. Društvena odgovornost

Društvena odgovornost

Dok se etičnost tiče poželjnoga ponašanja pojedinaca i grupa, društveno odgovorno ponašanje se odnosi na stupanj etičnoga ponašanja organizacija, odnosno poduzeća prema dionicima iz okruženja. **Društveno odgovorno poslovanje** stoga podrazumijeva poslovnu praksu kojom se, osim ekonomskih načela u svrhu povećanja profita, uzimaju u obzir i interesi različitih društvenih grupa, odnosno društva u cjelini te se donose odluke koje mogu povećati poslovni rezultat, ali i društveno blagostanje.

Tradicionalni pristup

Postoje tri opća pristupa društvenoj odgovornosti koji se razlikuju s obzirom na činjenicu treba li se poduzeće uključiti u unaprjeđivanje ostvarivanja društvenih ciljeva te komu je poduzeće uopće odgovorno[116]. Prema ***tradicionalnom pristupu***, obveza je menadžmenta zastupati interese vlasnika, odnosno dioničara te maksimalizirati profit. Njegov najveći zagovornik je Milton Friedman koji je svoj stav sažeo u jednostavnoj konstataciji da je "*biznis biznisa – biznis*". Prema ovom pristupu ulogu rješavanja društvenih problema ima jedino država.

Tradicionalni pristup društvenoj odgovornosti može se dovesti u vezu s neoklasičnim modelom poduzeća koji polazi od pretpostavke da je cilj poduzeća maksimalizirati profit, definiran kao razlika između prihoda i rashoda. No, ova

116 Sikavica, P., op. cit., str. 565.

pretpostavka je površna jer ne precizira u kojem roku bi se taj cilj trebao ostvariti. Obično se uzima u obzir kratkoročno razdoblje, pri čemu se podrazumijeva da je cilj ostvariti što je moguće više profita u kratkom roku. Kratki rok se pak definira kao razdoblje u kojemu je poduzeće ograničeno postojećom opremom, a fiksne troškove ne može izbjeći čak ni prestankom poslovanja[117].

Brojni skandali u svjetskom poslovnom svijetu ukazali su na manjkavosti tradicionalnoga pristupa, odnosno dioničarske teorije (engl. *shareholder theory*). Prema istraživanju World Economic Foruma, samo 7% ispitanika izjavilo je kako misli da svjetske kompanije djeluju u najboljem interesu društva. Stoga se razvila teorija interesno-utjecajnih grupa ili dionika (engl. *stakeholder theory*)[118], odnosno ***pristup interesno-utjecajnih grupa*** društvenoj odgovornosti. Pojam *interesno-utjecajnih grupa* može se definirati kao "svaka grupa ili pojedinac koji mogu utjecati na organizacijske ciljeve ili na koje organizacijski ciljevi mogu utjecati". S obzirom na aspekt djelovanja, moguće ih je podijeliti na interne i eksterne. Interni dionici su zaposlenici, menadžment, dioničari i vlasnici. U eksterne dionike mogu se ubrojiti potrošači, dobavljači, kreditori, distributeri, konkurenti, interesne grupe, mediji, država i lokalna zajednica.

Pristup interesno-utjecajnih grupa

Suvremeno poslovanje temelji se na partnerskim odnosima s različitim entitetima. U današnjem umreženom i globaliziranom svijetu menadžeri ne smiju ignorirati nijednu skupinu koja može utjecati na dugoročnu sposobnost stvaranja vrijednosti. Iako ima široku interpretaciju, pojam *interesno-utjecajna grupa* menadžmentu služi kao podsjetnik koje pojedince i/ili grupe poduzeće treba uzeti u obzir u procesu ispunjavanja ciljeva. Međutim, jednakost u postupanju prema svima ne znači izjednačavanje interesa utjecajnih grupa s interesima vlasnika. Jednakost u postupanju zapravo podrazumijeva odnos prema interesno-utjecajnim grupama po načelu etičnosti[119]. Na taj se način može osigurati da se ponašanje poduzeća zadrži u etičkim okvirima.

Vječno je pitanje trebaju li poduzeća biti proaktivna i unaprjeđivati vlastitu praksu društvene odgovornosti ili čekati uvođenje zakonskih propisa. Iako uvođenje društveno odgovorne prakse onda kada je ona propisana zakonom poduzeću kratkoročno može smanjiti troškove, njeno dobrovoljno i proaktivno uvođenje može povećati vrijeme prilagodbe te troškove prilagodbe rastegnuti na duže razdoblje. Osim toga, proaktivno djelovanje poduzeću može izgraditi dobar ugled u javnosti. Na tom je temelju nastao ***proaktivan pristup društvenoj odgovornosti***. On proizlazi iz temeljnog zadatka menadžmenta da se proaktivno odnosi prema promjenama u okruženju, odnosno predviđa ih, te djeluje pravovremeno ili čak prijevremeno.

Proaktivan pristup

Neka poduzeća su u proaktivnom pristupu društvenoj odgovornosti bila pravi pioniri. Tako su neka američka poduzeća uvela sustave mirovinskog i zdravstvenog

117 Rupčić, N., *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2016., str. 41.

118 Cf. Pesqueux, Y. i Damak-Ayadi, S., "Stakeholder theory in perspective", *Corporate governance*, god. 5, br. 2, 2005., str. 5-21.

119 Rupčić, N., op. cit., str. 57.

osiguranja puno prije zakonske obveze. Kompanija Procter&Gamble je, primjerice, već 1915. godine uvela mirovinski fond koji je uključivao i mirovine zbog invalidnosti. Osim toga, već su daleke 1918. godine uveli osmosatno radno vrijeme. Henry Ford je bio poznat po tome što je uveo nadnicu od pet dolara po satu, što je bilo dvostruko više od tržišnoga prosjeka. Henry Heinz je svojim zaposlenicima plaćao troškove obrazovanja, a Tom Watson u IBM-u je uz subvencionirano obrazovanje zaposlenicima darovao i članstvo u raznim klubovima.

Istraživanje koje je proveo PricewaterhouseCoopers[120] pokazalo je da bi se čak 75% izvršnih menadžera odreklo kratkoročnih profita u korist provedbe održivih programa. Takav stav značajno pridonosi uvođenju društveno odgovorne prakse u poduzeća. Tako neka poduzeća imaju ***menadžere društvene odgovornosti*** koji su zaduženi za praćenje okruženja i predlaganje projekata društveno odgovornoga ponašanja. Osim toga, zadatak im je predlagati i načine rješavanja problema uvođenja društveno odgovornoga ponašanja u poslovne politike, ali i strategiju. U velikim poduzećima su za to zaduženi posebno organizirani odbori za unaprjeđenje društvene odgovornosti koji su izravno odgovorni upravi. Na taj se način provodi ideja *korporacijskoga građanstva* (engl. *corporate citizenship*) kojom se poduzeća uključuju u nastojanja država i društva za postizanjem održivoga ekosustava koji čini priroda te različiti oblici ljudskoga djelovanja.

Polemike oko društvene odgovornosti

Opravdanost društveno odgovornoga ponašanja poduzeća predmet je brojnih polemika. Moguće je identificirati argumente za i protiv takve prakse. I jednoj i drugoj skupini argumenata potrebno je posvetiti pozornost te ih sagledavati s obzirom na okolnosti okruženja u kojemu poduzeće djeluje. Tako se ***argumenti protiv*** djelovanja poduzeća na društveno odgovoran način primarno odnose na smanjivanje profita te povećanje troškova. Smanjivanje profita može ugroziti buduću investicijsku aktivnost poduzeća te tako smanjiti buduću konkurentnost. Osim toga, smatra se da je cilj poduzeća ostvarivati ciljeve vlasnika, a oni se svode na maksimalizaciju profita. Zadatak je države uvoditi zakonske propise kojima se štite društveni interesi. Stoga se smatra da je poduzeće obvezno poštivati zakonske propise, a aktivnosti koje pomažu ostvarivanju društvenih ciljeva treba prepustiti pojedincima, vlasnicima, menadžmentu i zaposlenicima koji će to činiti svojim novcem.

Pitanje društvene odgovornosti poduzeća treba sagledati dugoročno, kako u odnosu prema zajednici u kojoj djeluju, tako i s obzirom na dugoročne ciljeve poduzeća. Stoga postoji veliki broj ***argumenata u prilog*** uvođenju društveno odgovorne poslovne prakse. Tako društveno odgovornim ponašanjem poduzeće povećava svoj ugled u lokalnoj zajednici. Učinci takvoga ponašanja mogu biti višestruki. Stanovnici mogu pozitivno gledati na poslovanje poduzeća te osjećati zahvalnost zbog društveno odgovornoga ponašanja. Stoga poduzeće može postati poželjniji partner na strani kupaca, ali i sa stajališta ostalih društveno

120 "PricewaterhouseCoopers", prezentirano na EFMD Annual Conference, PricewaterhouseCoopers, London, 2003.

odgovornih poduzeća.

Zaposlenici mogu osjećati ponos što rade u takvom poduzeću, što može pridonijeti njihovoj motivaciji, povećati stupanj identifikacije s ciljevima te potaknuti njihovu kreativnost i inovativnost. Takvo ponašanje može rezultirati kvalitetnijim i kreativnijim proizvodima i uslugama, što može povećati zadovoljstvo kupaca, ali i pridonijeti konkurentnosti poduzeća. Na taj je način dugoročno zapravo moguće povećati, a ne smanjiti profit. Cilj poduzeća je održivost, odnosno kontinuirano povećanje njegove vrijednosti, što se može postići dugoročnom maksimalizacijom profita. Osim toga, treba spomenuti da se sve veći broj dioničara, odnosno vlasnika poduzeća zalaže za društveno odgovorno poslovanje, čak i ako ono podrazumijeva nižu razinu profita.

Istraživanja[121] su pokazala da poduzeća koja su usmjerena na širi spektar ciljeva, a ne samo na ostvarivanje što viših razina profita, zapravo iskazuju bolje rezultate. Prema tzv. *«going concern»* načelu Petera Druckera profit je trošak nastavka poslovanja. Može se usporediti s kisikom: bez njega nema života, ali on nije suština ni smisao života. Iako je novac motivacijsko sredstvo, njegov utjecaj nije dalekosežan kao što su to, primjerice, prihvaćena misija, vizija i predanost ciljevima. Profit je tada logičan ishod kreativnih napora pojedinaca. Poslovanje poduzeća tako ima ne samo ekonomsku već i društvenu funkciju poticanja daljnjega razvoja društva sa svrhom održivosti. Tako održivi razvoj poslovanja može podrazumijevati odricanje od cilja maksimalizacije kratkoročnih profita prema dugoročnoj optimalizaciji procesa stvaranja vrijednosti s obzirom na razvojne ciljeve društvenih dionika. To znači da kratkoročno snižavanje troškova u svrhu povećanja profita ne mora imati pozitivne implikacije na dugoročnu razinu profitabilnosti, posebno ako se snižavanje troškova odnosilo na izdatke za istraživanje i razvoj te učenje i upravljanje ljudskim potencijalima. Stoga je za menadžment pitanje ostvarivanja profita važno, ali je pitanje *načina* ostvarivanja profita ipak važnije.

Zanimljivo je napomenuti da na Dalekome istoku u okviru filozofije konfucijanizma ne postoji raskorak između individualnih i kolektivnih interesa, odnosno interesa zajednice, već se oni smatraju harmoničnom cjelinom. Tako je zadatak menadžera usmjeren prema postizanju ravnoteže između individualnoga ponašanja i slobode (Ren) i primjene organizacijskih rutina i procesa (Li) kako bi se ostvarili poslovni ciljevi[122]. Iako je Konfucije naglasak stavljao na čovjeka, odnosno na humanost (Ren), kasniji učitelji su obje komponente smatrali jednako važnima. Povezanost čovjeka i društva prema toj filozofiji nalazi se u činjenici da humani čovjek može realizirati sebe jedino kroz druge, čime također pomaže u njihovoj realizaciji. Drugim riječima, postizanjem svojih ciljeva čovjek pomaže ostvarivanju ciljeva drugih ljudi, odnosno ciljeva zajednice. Dobrobit zajednice tako proizlazi iz humanoga, odnosno moralnoga djelovanja pojedinaca

121 Collins, J. C. i Porras, J. I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies,* Harper Collins, London, 1994., str. 55.

122 Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight,* god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.

kao njihove intrinzične vrijednosti. Slične spoznaje poznate su i u radovima europskih filozofa poput Platona, Aristotela i Kanta.

Konfucije je također smatrao da, ako se ljudima upravlja na temelju represivnih mjera (kazne), oni će izbjegavati takvo ponašanje, ali neće razvijati osjećaje časti i srama. No, ako se ljudima upravlja primjerom, odnosno na temelju vrlina vođe, oni će osjećati sram pri lošem ponašanju te će razvijati vrline bez potrebe prijetnji kaznom. Kaznom je stoga moguće osigurati poštivanje pravila i procedura, ali nije moguće razvijati predanost radu i postići visoki stupanj identifikacije s ciljevima, iz čega mogu proizaći kreativnost i inovativnost. Iako je ovakav način ponašanja prirodan čovjeku, on treba biti podržan i od strane društvenih sustava, posebno obrazovnoga. Na taj način izazovi života mogu imati manji utjecaj na ponašanje ljudi, odnosno odvlačenja od njih samih te njihovog ljudskog i kreativnog potencijala. Ovakvo razmišljanje je također prisutno u djelima suvremenih autora kroz pokret, odnosno težnju ka *autentičnosti*.

Uspjeh dm-a je i uspjeh lokalnih poljoprivrednih proizvođača

Dm svoj poslovni uspjeh povezuje s uspjehom lokalnih poljoprivrednih proizvođača. Preko natječaja «...jer najbolje dolazi iz prirode!» odabiru se ekološki proizvođači čiji će proizvodi naći svoje mjesto na policama dm-a. Tako se nude domaće maslinovo, bućino, sezamovo, laneno i konopljino ulje, češnjak, lješnjaci, rogač i brašno od rogača, proizvodi od pira i zobi, čaj od lista masline, kreme od nevena i gaveza itd. Dm postavlja uvjete koje proizvodi trebaju zadovoljavati, a traži se i ekološki certifikat. No, dm također savjetuje i pomaže oko dizajna i izbora ambalaže. Suradnja s dm-om proizvođačima tako smanjuje potrebu za marketinškim ulaganjima te ostavlja više prostora za ulaganje u osuvremenjivanje proizvodnje i povećanje proizvodnih kapaciteta. Uz siguran plasman, novi dm-ovi partneri zadovoljni su i urednošću te dinamikom plaćanja.

Na ovaj je način dm proširio svoju ponudu zdrave hrane i prirodne kozmetike te kupcima ponudio kvalitetne lokalne proizvode. U dm-u ističu da na taj način čuvaju radna mjesta i domaću proizvodnju. Kao problem se pojavljuje činjenica da neke proizvode zbog sezonskog karaktera mogu nuditi samo određeno vrijeme u godini. No, prostora za širenje suradnje ima na obje strane. Na taj način dm unaprjeđuje kvalitetu svoje ponude, ali pridonosi i razvoju lokalne zajednice. Poslovnom simbiozom je tako moguće postići novu razinu društvene odgovornosti, ali i društvenoga blagostanja.

Izvor: "Odabrano devet hrvatskih ekoloških proizvođača koji će se naći na policama dm-a", http://www.dm-drogeriemarkt.hr/linkableblob/hr_homepage/618552/data/jer_najbolje_dolazi_iz_prirode-data.pdf?v=1440067732000, pregledano 9. kolovoza 2016., Leskovar, K., "Plate nam u samo nekoliko dana, čak su nudili i avansno", www.net.hr, 30. listopada 2014.

Sažetak

Etika je filozofska disciplina koja se bavi definiranjem načela etičnoga ponašanja. Etika stoga pruža kriterije za vrjednovanje ciljeva i primjerenosti nekog djelovanja. Za potrebe poslovanja razvija se poslovna etika kojom se utvrđuju standardi i načela poželjnoga poslovnoga ponašanja. Na temelju načela poslovne etike

prosuđuju se etičnost i etička odgovornost članova organizacije te se utvrđuje način postupanja u slučaju utvrđivanja odstupanja od određenog prihvatljivog ponašanja. Iz poslovne etike izvode se načela menadžerske etike te društvene odgovornosti.

Menadžerska etika se bavi određivanjem standarda, odnosno načela i pravila ponašanja menadžmenta prilikom obavljanja menadžerskih zadataka, posebno određivanja ciljeva i načina njihova ostvarivanja, ali i ponašanja prema zaposlenicima i vanjskom okruženju. U svome djelovanju, na temelju primjene osobnoga morala te poslovne i menadžerske etike, menadžer može biti moralan, nemoralan, ali i amoralan. Moralan menadžer se prilikom odlučivanja rukovodi zakonskim odredbama, ali i etičkim načelima. Nemoralan menadžer ne samo što ne primjenjuje etička načela već nastoji pronaći način kako zaobići ili izigrati i zakonske odredbe. Isključivi kriterij odlučivanja ovoga menadžera je pitanje može li neka odluka rezultirati višim profitom. Amoralan menadžer predstavlja blažu verziju nemoralnoga menadžera. Takav menadžer se može pojaviti u dvije inačice te biti namjerno ili nenamjerno amoralan. Namjerno amoralan menadžer primjenjuje zakonske odredbe, ali u većoj ili manjoj mjeri ignorira etička načela. Nenamjerno amoralan menadžer etička načela ne primjenjuje jer ih ne poznaje, nije ih svjestan, ne može ih primijeniti na određenu situaciju, nije svjestan posljedica odluke ili je pak nedovoljno osjetljiv na moguće posljedice.

Menadžment se pri odlučivanju može koristiti različitim etičkim pristupima koji uključuju različite kriterije. Tako je moguće koristiti pristup korisnosti (utilitarni pristup), pristup ljudskih prava i pristup pravednosti, koji se u svojoj suštini isprepliću. Utilitarni pristup ili pristup korisnosti nalaže da je pri odlučivanju potrebno izabrati onu odluku koja osigurava najveću dobrobit za najveći broj ljudi. Pristup ljudskih (moralnih) prava polazi od činjenice da svi ljudi imaju temeljna ljudska prava koja pri donošenju menadžerskih odluka treba poštivati. Temeljno ljudsko pravo je pravo na život i sigurnost. Ljudsko pravo je i pravo na istinu. To znači da svi dionici poslovanja trebaju imati pristup istinitim informacijama kako bi na tom temelju donijeli najbolju odluku. Pravo na slobodu govora je također ljudsko pravo. Slobodu govora treba omogućiti svim dionicima, a posebno zaposlenicima. Ljudi imaju i pravo na privatnost te pravo na prigovor savjesti. Tako zaposlenici imaju pravo odbiti neki zadatak ako se on kosi s njihovim moralnim ili vjerskim uvjerenjima.

Pristup pravednosti odnosi se na pravednost i nepristranost prilikom raspodjele troškova i dobiti, odnosno koristi i štete. Pritom je potrebno slijediti određena načela. Načelo proceduralne pravde, načelo distribucijske pravde, načelo kompenzacijske pravde, načelo interakcijske pravde te načelo komutativne (korektivne) pravde. Načela etičnoga ponašanja nije dovoljno samo napisati, već ih je potrebno i provoditi, odnosno institucionalizirati i integrirati u organizacijsko ponašanje. Najveću snagu u integraciji etičkih načela u organizacijsko ponašanje ima organizacijska kultura. U poduzećima koja imaju organizacijsku kulturu kojom se potiče primjena etičkih načela, takva praksa se ističe, pohvaljuje i nagrađuje, bit će manja vjerojatnost pojave neetičkoga ponašanja.

Etička načela moguće je provoditi oblikovanjem etičkoga kodeksa. Etički kodeks predstavlja skup izjava o načelima i pravilima prema kojima treba usmjeravati ponašanje. Važno je postići visoki stupanj razumijevanja etičkih načela od strane zaposlenika. Stoga je načela i smjernice poželjnoga ponašanja zaposlenicima potrebno objasniti. Na temelju etičkoga kodeksa tako se organiziraju programi edukacije. Etički kodeks treba oblikovati etički odbor koji se također može uključiti u provedbu etičkih programa edukacije. No, zadaci etičkoga odbora puno su širi od dizajniranja etičkih načela i pravila ponašanja. Tako etički odbor ima zadatak kontinuirano procjenjivati poslovnu praksu sa stajališta etičkih načela. U slučaju dvojbi oko načina ponašanja ili postupanja, etički odbor se sastaje i donosi odluku ili preporuke o poželjnom ponašanju. Ako je došlo do nekih promjena ili se pojavila situacija koja nije obuhvaćena kodeksom, etički odbor ga nadopunjuje. Važno je konstatirati da etički odbor za svoj rad odgovara izravno vrhovnome menadžmentu, odnosno upravi poduzeća.

Dok se etičnost tiče poželjnoga ponašanja pojedinaca i grupa, društveno odgovorno ponašanje se odnosi na stupanj etičnoga ponašanja organizacija, odnosno poduzeća prema dionicima iz okruženja. Društveno odgovorno poslovanje stoga podrazumijeva poslovnu praksu kojom se, osim ekonomskih načela u svrhu povećanja profita, uzimaju u obzir i interesi različitih društvenih grupa, odnosno društva u cjelini te se donose odluke koje mogu povećati poslovni rezultat, ali i društveno blagostanje.

Postoje tri opća pristupa društvenoj odgovornosti koji se razlikuju s obzirom na činjenicu treba li se poduzeće uključiti u unaprjeđivanje ostvarivanja društvenih ciljeva te kome je poduzeće uopće odgovorno. Prema tradicionalnom pristupu, obveza je menadžmenta zastupati interese vlasnika, odnosno dioničara te maksimalizirati profit. Prema ovom pristupu ulogu rješavanja društvenih problema ima jedino država. Brojni skandali u svjetskom poslovnom svijetu ukazali su na manjkavosti tradicionalnoga pristupa, odnosno dioničarske teorije. Stoga se razvila teorija interesno-utjecajnih grupa ili dionika, odnosno pristup interesno-utjecajnih grupa društvenoj odgovornosti. Vječno je pitanje trebaju li poduzeća biti proaktivna i unaprjeđivati vlastitu praksu društvene odgovornosti ili čekati uvođenje zakonskih propisa. Na tom temelju nastao je proaktivan pristup društvenoj odgovornosti. On proizlazi iz temeljnoga zadatka menadžmenta da se proaktivno odnosi prema promjenama u okruženju, odnosno da ih predviđa te djeluje pravovremeno ili čak prijevremeno.

Neka poduzeća imaju menadžere društvene odgovornosti koji su zaduženi za praćenje okruženja i predlaganje projekata društveno odgovornoga ponašanja. Osim toga, zadatak im je predlagati i načine rješavanja problema uvođenja društveno odgovornoga ponašanja u poslovne politike, ali i strategiju. U velikim poduzećima za to su zaduženi posebno organizirani odbori za unaprjeđenje društvene odgovornosti koji su izravno odgovorni upravi. Na taj se način provodi ideja korporacijskoga građanstva.

6. Međukulturalni i međunarodni menadžment

"Snaga se nalazi u različitostima, ne u sličnostima."
Stephen R. Covey

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati, opisati i analizirati dimenzije Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija*
- *analizirati i kritički vrjednovati menadžersku praksu prema dimenzijama Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija*
- *analizirati i kritički vrjednovati europski menadžment prema identificiranim kulturalnim krugovima*
- *analizirati i kritički vrjednovati značajke američkoga menadžmenta*
- *analizirati i kritički vrjednovati značajke japanskoga menadžmenta*
- *analizirati i kritički vrjednovati značajke menadžmenta u odabranim državama*
- *identificirati, opisati i analizirati mogućnosti međunarodnoga poslovanja te problematiku međunarodnoga menadžmenta*
- *analizirati i kritički vrjednovati značajke međukulturalnoga i međunarodnoga menadžmenta određenoga poduzeća.*

Poslovanje suvremenih poduzeća nerijetko podrazumijeva djelovanje na tržištima više država. Tako je proizvodne čimbenike moguće nabavljati iz više država, u drugim državama obavljati dio procesa stvaranja vrijednosti ili pak na strana tržišta plasirati proizvode i usluge. Prije uspostavljanja odnosa s poslovnim partnerima u drugoj državi korisno je proučiti značajke tamošnje kulture radi unaprjeđenja mogućnosti suradnje. Kultura značajno utječe na ponašanje ljudi općenito, pa tako i na poslovno ponašanje. Stoga se menadžerska praksa u različitim državama može značajno razlikovati. Ona je posljedica i rezultat različitosti povijesnih zbivanja i tradicije, što se odražava u značajkama ekonomskog, institucionalnog i društveno-kulturološkog okruženja.

Značajke menadžmenta moguće je razlikovati prema lokaciji, odnosno pojedinim

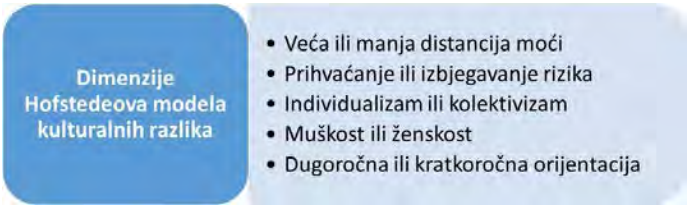
regijama i državama. No, regije i države obuhvaćaju milijune ljudi pa zaključke nije moguće generalizirati, odnosno utvrditi da vrijede za baš svaku osobu menadžera, odnosno za baš svako poduzeće. Pa ipak, moguće je identificirati neke značajke koje su zajedničke većini menadžera, odnosno poduzeća određene države ili regije. No, prije toga je potrebno identificirati dimenzije prema kojima je moguće razlikovati menadžersku praksu. U tu su svrhu razvijeni međukulturalni modeli različitoga stupnja složenosti. Najpoznatiji je Hofstedeov model kulturalnih dimenzija. Kasnije su nastali Trompenaarsov i GLOBE-ov model.

6.1. Razlikovanje menadžerske prakse prema dimenzijama kulture

Hofstedeov model

Hofstedeov model kulturalnih dimenzija temelji se na istraživanju koje je između 1968. i 1970. godine proveo Hofstede[123] na uzorku od oko 60 000 zaposlenika koje je IBM imao u 55 država. Kasnije su njegovim rezultatima dodani rezultati drugih autora koji su istraživanje provodili pomoću istovjetne metodologije. Tako je na temelju rezultata iz 71 države razvijen model koji se sastoji od pet dimenzija. To su: veća ili manja distancija moći, prihvaćanje ili izbjegavanje rizika, individualizam ili kolektivizam, muškost ili ženskost te dugoročna ili kratkoročna orijentacija (shema 6.1.).

Shema 6.1. Dimenzije Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija



Distancija moći

Distancija moći odnosi se na stupanj nejednakosti moći, odnosno nejednake raspodjele moći između pojedinaca u nekoj državi ili organizaciji. Velika distancija moći u organizacijama i poduzećima podrazumijeva veći broj organizacijskih razina, odnosno viši stupanj hijerarhijskih odnosa. Moć je koncentrirana na vrhu hijerarhije gdje se donose odluke. Veća distancija moći stoga ukazuje na viši stupanj centralizacije odlučivanja, odnosno centralizaciju moći u jednoj osobi ili maloj grupi ljudi[124]. Komunikacija podrazumijeva davanje naredbi od vrha prema dnu hijerarhije te slanje izvještaja o radu od dna prema vrhu. Stoga zaposlenici imaju ulogu izvršitelja bez prava na sudjelovanje u donošenju odluka. Od njih se zahtijeva raspolaganje užim spektrom znanja, što podrazumijeva i velike razlike u plaćama između hijerarhijskih razina. Velika distancija moći obično se poistovjećuje s autokratskim ponašanjem, odnosno autokratskim stilom vođenja.

123 Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage, 1980.*
124 Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind, MCGraw Hill, London, 1991.*

U društvima u kojima postoji velika distancija moći poštovanje se iskazuje osobama s obzirom na njihovu dob, status i titulu. Ljudi prihvaćaju razlike u statusu i titulama te dragovoljno slijede naredbe onih koji su na višem položaju u hijerarhiji. U tim se društvima neformalno oslovljavanje i odijevanje smatraju znakom nepoštovanja te ih treba izbjegavati. Isto tako, očekuje se da poslovne pregovore vode ljudi istoga ili sličnoga ranga, odnosno statusa.

Mala distancija moći ukazuje na manji broj hijerarhijskih razina, odnosno pretežno plosnate organizacije. U takvim poduzećima prisutna je decentralizacija u odlučivanju, odnosno mogućnost sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja odluka. Komunikacija postoji u svim smjerovima te je u funkciji unaprjeđenja poslovanja. Od zaposlenika se stoga očekuje širi spektar znanja te neprestano učenje i usavršavanje. S obzirom na navedeno, između hijerarhijskih razina nema velike razlike u plaćama. Odnos menadžmenta i zaposlenika je suradnički i konzultativan. Stoga se primjenjuje demokratski stil vođenja.

Dok su Rusija i Francuska poznate kao države s relativno velikom distancijom moći, u kojima su poduzeća organizirana dominantno hijerarhijski, poduzeća u SAD-u obilježava mala do umjerena distancija moći pa stoga i decentralizacija odlučivanja te sklonost participativnom stilu vođenja[125]. U poduzećima u Hrvatskoj njeguje se relativno velika distancija moći. No, poduzetnički orijentirana poduzeća uspjeh nastoje postići demokratizacijom odnosa, odnosno intenzivnijim sudjelovanjem zaposlenika u odlučivanju i inoviranju.

Prihvaćanje neizvjesnosti i rizika

Stupanj prihvaćanja ili **izbjegavanja neizvjesnosti** je također važna dimenzija kulturalnoga razlikovanja. Odnosi se na stupanj tolerancije društva prema neizvjesnosti i nesigurnosti, odnosno njihovo prihvaćanje od strane pojedinaca i društva u cjelini. Tako pojedinci neizvjesnost mogu percipirati kao normalnu sastavnicu života ili pak kao izvor stresa i nelagode. Države, odnosno kulture koje iskazuju nisku toleranciju prema nesigurnosti vjerojatnost pojave takvih situacija nastoje kontrolirati uvođenjem pravila, procedura, zakona i mjera sigurnosti[126]. Organizacijska struktura je pretežno hijerarhijska. Da bi se osiguralo takvo ponašanje, poštivanje pravila se nagrađuje, dok se preuzimanje rizika ne cijeni, a nerijetko i kažnjava. U poduzećima se cijene stručnjaci i njihovo mišljenje. Ne potiče se razmjena mišljenja jer to može dovesti do neslaganja i sukoba, odnosno narušavanja reda i pojave nesigurnosti. U poduzećima koja djeluju u takvim kulturama uvođenje promjena je sporo.

S druge strane, kulture koje prihvaćaju nesigurnost nastoje uvesti što je moguće manje pravila i procedura te potiču inicijativu i preuzimanje rizika. U poduzećima koja djeluju u takvoj kulturi vrjednuje se različitost u mišljenju kao izvor novih ideja i prijedloga unaprjeđenja. Organizacijska struktura ima manji broj hijerarhijskih razina, odnosno pretežno je plosnata. Uloga vođe je presudna

125 Hofstede, G., "Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions", u: Deregowski, J., Dziurawiec, S, Annis, R. (ur.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, Swets and Zeitlinger, 1983.

126 Elenkov, D. S., "Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study", *California Review of Management*, god. 40, br. 4, 1998., str. 133- 156.

u usmjeravanju strateškoga pravca djelovanja poduzeća, ali i u upravljanju odnosima u svrhu neprestanog unaprjeđenja i uvođenja potrebnih promjena. Pojedince motivira želja za uspjehom, što mogu postići unaprjeđenjem svoga rada na temelju znanja i neprestanog učenja.

Ova se dimenzija može dovesti u vezu s dimenzijom ***dogmatizma***. Dogmatizam se odnosi na stupanj prihvaćanja novih ideja. U kulturama koje karakterizira visoki stupanj dogmatizma ponašanje je uvjetovano tradicijom, odnosno ustaljenim normama i navikama[127]. Dogmatski menadžeri nastavljaju s poslovnom praksom koju su zatekli od svojih prethodnika, odnosno slijede postojeće politike uz odbijanje uvođenja promjena. S druge strane, menadžeri koji nisu pod utjecajem ustaljenih društvenih normi skloni su uvođenju promjena, kontinuiranom unaprjeđenju i inoviranju.

SAD i Velika Britanija su države poznate po umjerenoj do visokoj toleranciji rizika i neizvjesnosti[128], odnosno po niskom stupnju dogmatizma, što se održava u visokom stupnju inovativnosti tamošnjih poduzeća. U Hrvatskoj se neizvjesnost tolerira manje nego u tim državama. No, treba reći da se tolerancija rizika razlikuje prema pripadnosti industriji. Tako su, primjerice, menadžeri poduzeća iz informacijskoga sektora skloni prihvaćanju rizika i neizvjesnosti. Na taj način nastoje konkurirati inozemnim poduzećima. Otvaranjem tržišta, odnosno ulaskom u EU, hrvatska poduzeća, odnosno građani iskazuju sve veću sklonost riziku, kao preduvjetu razvoja poduzetništva.

Individualizam vs. kolektivizam

U nekim državama dominantan je **individualizam**, dok u drugima prevladava **kolektivizam**, kao stupanj sklonosti, ali i važnosti uključivanja pojedinaca u grupe. Kolektivistička društva iznimno vrjednuju povezivanje ljudi u grupe. U tim su kulturama jake obiteljske veze, a povezanost se ostvaruje i u organizacijama u kojima ljudi rade. Od obitelji i zajednice se očekuje da se brinu za potrebe pojedinaca koji su njihovi članovi. U tim društvima obiteljske veze i odnosi imaju veliku ulogu i pri zapošljavanju. Cijene se ciljevi i interesi kolektiva, koji su važniji od individualnih. Od organizacije, odnosno poduzeća očekuje se da se brinu za potrebe zaposlenika i njihovih obitelji. Stoga je prisutan visoki stupanj lojalnosti organizaciji, odnosno poduzeću, a radna mobilnost je mala. Nagrađivanje se provodi grupno, odnosno kolektivno. U kolektivističkim društvima individualizam se smatra društveno nepoželjnom osobinom koja može destruktivno djelovati na grupnu koheziju i harmoniju.

U društvima koja vrjednuju individualizam poštuje se osobnost čovjeka kao pojedinca. Od svakog se čovjeka očekuje da se brine za sebe, svoje potrebe i potrebe svoje uže obitelji. Veze sa širom obitelji nisu jake, a nerijetko se i prekidaju. U individualističkim društvima naglasak se stavlja na osobne slobode i slobodu izbora. Stoga se zapošljavanje temelji na znanju i sposobnostima pojedinca, a ne na obiteljskim vezama ili podrijetlu. Vrjednuju se individualne inicijative, koje se

127 Puffer, S. i McCarthy, D., "Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics", *California Management Review,* god. 37, br. 2, 1995., str. 29-46.

128 Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values,* Sage, 1980.

nagrađuju. Zadatak je pojedinca štititi osobne interese i pridonijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća kako bi postigao visoki stupanj samoostvarenja, ali i ostvario što veće nagrade. No, takvo ponašanje podrazumijeva i niski stupanj odanosti organizaciji, odnosno poduzeću te visoki stupanj radne mobilnosti s obzirom na kvalitetu dobivenih prilika.

Rusija i Kina smatraju se iznimno kolektivističkim društvima. Rusko društvo poznato je po vrjednovanju solidarnosti, bliskih odnosa i brizi za slabije članove društva. SAD su država koja vrjednuje i snažno potiče individualizam. Potiču se natjecateljstvo i osobni uspjeh, što se odražava u materijalnom bogatstvu i statusu. Hrvatska je također primjer kolektivističkoga društva. No, prijelazom na tržišnu ekonomiju, kompeticija kao način ponašanja jača i u Hrvatskoj, istočnoeuropskim državama te Rusiji. Stoga se ova razlikovna kulturalna dimenzija može dovesti u vezu s dimenzijom, odnosno ***stupnjem konkurentske orijentacije***.

Muškost vs. ženskost

Muškost (maskulinitet), odnosno **ženskost** (feminitet) su dimenzije koje se odnose na ponašanje koje se odražava u kvaliteti života, odnosno u životnim prioritetima. Tako se u društvima koja njeguju visoki stupanj muškosti cijeni rad, koji se smatra svrhom života i razlogom postojanja čovjeka. Stoga se potiču zalaganje, natjecanje i razvoj karijere. Općenito se smatra da se uspjeh može postići odlučnošću, a nerijetko i agresivnošću. Uspjeh se mjeri materijalnim vrijednostima. Prilikom napredovanja preferiraju se muškarci te je udio žena u vrhovnom menadžmentu nizak. Poslovni ciljevi se ostvaruju nepopustljivim pregovaranjem koje se temelji na ideji da je dobitak jedne strane gubitak za drugu.

U društvima u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti naglasak se stavlja na kvalitetu života. Stoga se rad smatra aktivnošću kojom je moguće unaprijediti kvalitetu života, a ne cilj sâm po sebi. Njeguju se dobri odnosi, suradnja i timski rad, a ciljevi se postižu asertivnim pregovaranjem u kojem se nastoji postići kompromisno, odnosno rješenje koje je dobro za obje strane. Razvoj karijere nije imperativ, a mogućnosti napredovanja jednako su dostupne i muškarcima i ženama. Stoga je u tim društvima veliki broj žena na najvišim razinama menadžmenta. Društvo vrjednuje solidarnost i pomoć onima kojima je to potrebno.

Nordijske države poznate su kao države u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti, što se očituje težnjom ka što većoj kvaliteti života. S druge strane, Japan je država s izrazito izraženim maskulinitetom te visokom razinom stresa. Hrvatska je država u kojoj se vrjednuje kvaliteta života te se smatra društvom s relativno visokim feminitetom. No, prijelazom na tržišnu ekonomiju i jačanjem socijalnih razlika, kvaliteta života najslabijih slojeva društva sve više opada te se smatra problemom pojedinca, a ne društva.

Društva se razlikuju i s obzirom na odnos prema budućnosti. Tako je moguće razlikovati društva koja njeguju **dugoročnu orijentaciju** te ona koja su sklonija **kratkoročnoj orijentaciji**. Društva koja su sklonija dugoročnoj orijentaciji visoko vrjednuju štednju, ustrajnost, naporan rad i dugoročno kvalitetne rezultate.

Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija

U tim se društvima cijene učenje, disciplina i poštenje kao način postizanja dugoročnoga uspjeha. Zadatak je menadžmenta donositi promišljene strateške i investicijske odluke koje će pridonijeti povećanju vrijednosti poduzeća u budućnosti. Stoga se vrjednuje sposobnost analize i sinteze. Investicije se primarno financiraju iz akumuliranoga kapitala. Zadatak je menadžmenta i zaposlenika razvijati individualno i organizacijsko znanje i ponašanje koji mogu pridonijeti razvoju poduzeća.

Društva koja vrjednuju kratkoročnu orijentaciju usmjerena su na potrošnju, ali i na što bolji kratkoročni rezultat. U poslovanju se intenzivno mjere rezultati u kratkim, često kvartalnim razdobljima te se dizajniraju mjere kako bi se rezultati što prije unaprijedili, uz malo obraćanja pozornosti na dugoročne učinke. Pritom se vrjednuje i nagrađuje doprinos zaposlenika trenutnom poslovnom rezultatu. Na tom temelju se vrši i napredovanje, odnosno razvoj karijere. Takvim poduzećima nerijetko nedostaje financijskoga kapitala za investicije pa taj problem nastoje prevladati zaduživanjem ili promjenom vlasničke strukture.

Kina i Japan su države s dominantno dugoročnom orijentacijom, dok su SAD, ali i mediteranske države pretežno kratkoročno orijentirane. Hrvatska je država u kojoj razvojem tržišne ekonomije počinje dominirati kratkoročna orijentacija, što se očituje naglaskom na potrošnju i zaduživanje kojim se primarno financira potrošnja. Sve više nedostaje promišljenih strateških investicijskih odluka za koje, osim toga, nedostaje kapitala.

6.2. Europski menadžment

Unatoč integraciji europskih država, jedinstvene značajke **europskoga menadžmenta** nije moguće identificirati. Razlog toj činjenici nalazi se u brojnim kulturološkim razlikama između država članica Europske unije koje su uzrokom različitosti u načinu poslovanja, odnosno upravljačkoj praksi.

Kulturalni krugovi

No, u okviru Europske unije moguće je identificirati određene kulturalne krugove te značajke upravljačke prakse pripadajućih poduzeća. U okviru država jezgre Europske unije tako je moguće identificirati **romanski**, **anglo-germanski** i **nordijski kulturalni krug**[129] (shema 6.2.). Države koje pripadaju romanskom kulturalnom krugu su Francuska, Belgija, Italija, Španjolska, Grčka i Portugal. U države nordijskoga kulturalnoga kruga spadaju Danska, Finska, Nizozemska, Norveška i Švedska. Anglo-germanske države su Austrija, Njemačka, Velika Britanija, Irska i Švicarska. Države Istočne Europe pak prolaze razdoblje tranzicije te usvajaju upravljačku praksu iz europskih država, ali i iz SAD-a.

Romanski kulturalni krug karakterizira dominantna hijerarhija, odnosno izražena distancija moći te naglasak na moći uloge, što onemogućuje značajniji stupanj sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju. Cilj takvoga pristupa organizaciji i upravljanju je osigurati visoki stupanj sigurnosti, odnosno izbjeći nesigurnost i nered. Naglasak je na efikasnosti i uspjehu koji se prvenstveno izražava u novcu,

129 Cf. Dremel, N., "Europski menadžment", *Informator*, br. 4769, 1999., str. 6-8.

uz težnju ka društvenoj afirmaciji i uvažavanju znanja i sposobnosti. Zaposlenici su također skloni sigurnosti, odnosno ne iskazuju tendenciju prema promjeni radnih mjesta. Sigurnost je i dominantna upravljačka vrijednost pa menadžment teži uspostavi formalnih koordinacijskih mehanizama, odnosno upravljačkih rutina u smislu politika, procedura i pravila. Dominira maskulinitet, odnosno utjecaj muškaraca na upravljačke procese.

Iako je maskulinitet prisutan i u anglo-germanskom i nordijskom kulturalnom krugu, od romanskoga kulturalnoga kruga razlikuje se prvenstveno prema izrazitoj poduzetničkoj orijentaciji, odnosno težnji rastu i razvoju poslovanja kroz inovativnost i fleksibilnost. Osim toga, postoji sklonost prema individualizmu te češćoj promjeni radnih mjesta. U državama nordijskoga kulturalnoga kruga radna atmosfera je demokratskija, odnosno liberalnija, uz manju distanciju između pojedinih razina. Potiču se kreativnost, inovativnost, fleksibilnost i preuzimanje rizika.

Shema 6.2. Europski menadžment prema kulturalnim krugovima

Značajke menadžmenta prema kulturalnim krugovima

S obzirom na navedeno, posebne razlike između identificiranih kulturalnih krugova moguće je uočiti na području definiranja sljedećih upravljačkih kategorija: **strategije**, **organizacijske strukture** i **koordinacijskih mehanizama**. Tako su poduzeća nordijskoga kulturalnoga kruga usmjerena na proizvode visoke tehnologije iznimne kvalitete, uz nešto više cijene. Poduzeća toga kulturalnoga kruga stoga dominantno primjenjuju *strategiju diferencijacije*. Takav pristup je očekivan budući da su tržišta tih država mala pa im je ovakav strateški pristup omogućio lakši prodor na globalno tržište. Takav rezultat omogućila im je i intenzivna interakcija s dionicima iz okruženja, posebice kupcima. Poduzeća ovoga kulturalnoga kruga uspjela su dugo održati svoju dobru reputaciju proizvođača proizvoda visoke kvalitete, uz posebnu značajku trajnosti, otpornosti i pouzdanosti.

Poduzeća anglo-germanskoga kulturalnoga kruga dominantno provode *strategiju proizvodne diversifikacije*. Ovakav pristup doveo je do razvoja konglomerata kao što su Siemens, Bosch, Daimler-Benz i drugi. Nastali su intenzivnim aktivnostima akvizicije, spajanja i/ili sklapanja strateških saveza. No, stalno učenje, unaprjeđenje i naglasak na kvaliteti značajke su strategije poduzeća i ovoga kulturalnoga kruga. U poduzećima ovoga kulturalnoga kruga prevladava

vrijednost etnocentrizma, kao kombinacije individualizma i maskuliniteta, pri čemu se polazi od teze da se nacionalne vrijednosti i oblici ponašanja mogu uspješno prenijeti i na inozemna tržišta.

Etnocentrizam je prisutan i u poduzećima romanskoga kulturalnoga kruga, a naglasak je na proizvodnji *standardiziranih proizvoda*, proizvedenih za potrebe homogenoga domaćega tržišta. No, treba napomenuti da između država romanskoga kulturalnoga kruga postoje razlike u stupnju razvijenosti. Tako su proizvodi poduzeća razvijenijih država poznati po svojoj kvaliteti, a posebice dizajnu (Italija i Francuska). Stoga neka poduzeća iz država ovoga kulturalnoga kruga ipak primjenjuju *globalnu strategiju*, odnosno prisutna su na tržištima velikoga broja država svijeta.

Organizacijska struktura i koordinacijski mehanizmi poduzeća dizajniraju se tako da podupiru realizaciju strategije. Tako u poduzećima nordijskoga kulturalnoga kruga prevladavaju *hibridne organizacijske strukture* kao kombinacija matrične i mrežne organizacijske strukture. Ukidanjem ili minimiziranjem hijerarhije povećava se demokratičnost upravljanja i sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, što jača njihovu motivaciju i identifikaciju s ciljevima. Organizacija u ovim poduzećima služi kao sredstvo za oslobađanje kreativnoga potencijala zaposlenika.

Poduzeća anglo-germanskoga kulturalnoga kruga su također usmjerena prema inovativnosti i kreativnosti, ali uz jasnije i čvršće organizacijske strukture kojima se nastoji smanjiti rizik poslovanja. Poduzeća romanskoga kulturalnoga kruga naglasak pak stavljaju na centralizaciju i birokratizaciju, uz veliki broj hijerarhijskih razina. Zbog toga imaju veći broj menadžera i nadzornika te više troškove. S druge strane, onemogućuje se sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju te zaposlenici uz manju odgovornost imaju i niže plaće. Veliki raspon kontrole razlog je visokoga stupnja fragmentacije, odnosno rascjepkanosti, što posljedično usporava proces odlučivanja.

Koordinacijski mehanizmi u poduzećima navedenih kulturalnih krugova odgovaraju primijenjenim strategijama i organizacijskom dizajnu. Razlikuju se tehnokratski i personalni koordinacijski mehanizmi. *Tehnokratski koordinacijski mehanizmi* oslanjaju se na alate kao što su planovi, proračuni, formalno izvješćivanje, precizno definirani sustav prijenosa informacija, definirani sustavi kontrole kvalitete i nadzora rada i sl. Pritom je riječ o formaliziranim, standardiziranim i centraliziranim postupcima. S druge strane, *personalni koordinacijski mehanizmi* u središte stavljaju čovjeka te koordinaciju temelje na intenzivnoj komunikaciji, delegiranju poslova, opunomoćenju zaposlenika, formiranju međufunkcijskih timova i sl. Primjenu personalnih koordinacijskih mehanizama snažno potiče organizacijska kultura koja se temelji na istovjetnim vrijednostima.

Utvrđeno je da poduzeća anglo-germanskoga kulturalnoga kruga naglasak stavljaju na tehnokratske koordinacijske mehanizme i centralizirano odlučivanje. Pritom je standardizacija najprisutnija u njemačkim poduzećima. Iako se upravljanje poduzećima oba kulturalna kruga temelji na individualizmu, u poduzećima anglo-germanskoga kulturalnoga kruga individualizam podrazumijeva dominaciju vrijednosti vođe i prijenos željenoga načina ponašanja na podređene, čime se

nastoji umanjiti rizik i neizvjesnost. S druge strane, u poduzećima nordijskoga kulturalnoga kruga individualizam je temelj personalnih koordinacijskih mehanizama čiji je cilj potaknuti kreativnost i inovativnost zaposlenika, poduprt participacijom, odnosno decentralizacijom procesa odlučivanja.

S obzirom na važnost i korisnost suradnje u okviru Europske unije, europski menadžment općenito karakterizira visoka razina pregovaračkih vještina, ali i orijentacija prema ljudima. Europski menadžeri govore više jezika te se dobro snalaze u upravljanju različitostima ljudskih potencijala s obzirom na etničko podrijetlo. S obzirom na orijentaciju i praksu skloni su optimalizaciji kratkoročne i dugoročne dimenzije poslovanja te razvijanju suradničkih odnosa s različitim dionicima. Stoga nisu usmjereni na kratkoročnu maksimalizaciju profita. S obzirom na dobru suradnju EU-a sa SAD-om, ali i Dalekim istokom, skloni su izučavati i primjenjivati različite menadžerske metode, alate i koncepte u svrhu ostvarivanja ciljeva. No, europski menadžment i europska poduzeća iskazuju niži stupanj fleksibilnosti u odnosu na poduzeća u SAD-u te menadžersku praksu značajno temelje na kulturi i tradiciji.

Menadžerska praksa u raznim državama

Korisno je u nastavku detaljnije se osvrnuti na dominantne značajke menadžera u pojedinim europskim državama[130]. Tako su **britanski menadžeri** poznati kao dobri pregovarači i diplomati koji teže kompromisu i pravednom rješenju, iako ponekad u poslovanju mogu biti nemilosrdni. Odani su bogatoj britanskoj tradiciji, što ih često čini nefleksibilnima u razumijevanju i prilagođavanju drugim kulturama i vrijednosnim sustavima.

Francuski menadžeri[131] su često autokratski i paternalistički nastrojeni prema zaposlenicima te rijetko uvažavaju mišljenje nižih menadžera i zaposlenika. Kod zaposlenika i menadžera se vrednuju sposobnosti analize i sinteze te intelektualnog pisanog izražavanja. Usmena komunikacija je manje važna. Stoga francuska poduzeća iskazuju manji stupanj fleksibilnosti s obzirom na promjene u okruženju.

Njemački menadžeri[132] su poznati po svojoj težnji ka redu i disciplini. Nastoje stvoriti savršeni sustav s jasnim naredbodavnim lancem, odnosno područjem odgovornosti svake osobe, što prati jasno definirani informacijski sustav kojim se naredbe šalju od vrha prema dnu hijerarhije. No, stil vođenja je benevolentno autoritaran te su skloni i konsenzusu u donošenju odluka. Njemačka je poznata po tzv. «kodeterminaciji», odnosno obvezi da velika poduzeća imaju predstavnika zaposlenika u nadzornom odboru i upravi. Tzv. «radnički direktori» tako imaju dvojaku ulogu: s jedne strane trebaju štititi interese zaposlenika, a s druge sudjelovati u donošenju upravljačkih odluka u interesu poduzeća.

Švedski menadžeri[133] imaju drugačiji pristup, blizak značajkama nordijskoga kulturalnoga kruga. Poznati su po razvijanju demokracije i decentralizacije u

130 Lewis, R. D., *When Cultures Collide, third edition: Leading Across Cultures,* Nicholas Brealey Publishing, 2006., str. 194.
131 Ibd., str. 256.
132 Ibd., str. 223.
133 Ibd., str. 337.

odlučivanju. Osim toga, razvijaju informacijski sustav kojim potrebne informacije mogu biti dostupne svakom zaposleniku. Takva se praksa temelji na premisi da je informiraniji zaposlenik ujedno motiviraniji i produktivniji. No, decentralizacija u odlučivanju često znači da se odluke donose sa zakašnjenjem.

Menadžeri u Nizozemskoj[134] veliku pozornost posvećuju postignuću, zaslugama i kompetencijama. Zadatak je menadžmenta stoga razvijati i jačati ljudske potencijale. Menadžeri su kao osobe često energični i odlučni, iako je u procesu odlučivanja obvezan konsenzus. Naime, nizozemski menadžeri su svjesni postojanja velikoga broja čimbenika, odnosno interesno-utjecajnih grupa te žele donijeti odluku koja će uzeti u obzir različite aspekte poslovanja poduzeća.

Na kraju treba spomenuti da se upravljanje poduzećima u Europi pretežno temelji na tzv. «***dvorazinskom ili dualističkom sustavu korporativnoga upravljanja***» (engl. *two-tier system*). Ovaj model podrazumijeva postojanje nadzornoga odbora (engl. *Supervisory Board*) i uprave (engl. *Management Board*). Članove nadzornoga odbora biraju dioničari, odnosno vlasnici kako bi štitili njihove interese. Uprava objedinjuje vrhovni menadžment i ima izvršnu funkciju upravljanja poslovanjem. Nadzorni odbor ima stratešku ulogu evaluacije i odobravanja globalne strategije poduzeća. No, on također vrši nadzor i praćenje rada menadžmenta, pri čemu važnu ulogu ima određivanje kompenzacijske politike, odnosno dizajniranje motivacijskih kompenzacijskih paketa.

Poslovni običaji u Italiji

Italija je poznata kao država mode, dizajna, umjetnosti, arhitekture, ali i iznimnoga temperamenta. Stoga ne čudi da je poslovna odjeća jedan od ključnih elemenata poslovnoga bontona. Talijani su vizualan narod te cijene vrhunsku modu i dizajn, a poglavito kreativnost i kvalitetu. Od muškaraca se očekuje da budu odjeveni u moderna odijela te da kravata odgovara boji košulje, a od žena da su odjevene u elegantnu odjeću koja izgleda luksuzno. Dodaci poput nakita, torbe i cipela poželjni su i ostavljaju dobar dojam.

"Vrijeme je novac" nije poslovica koja se može povezati s Italijom. Ipak, od poslovnih se partnera očekuje točnost. No, ne treba očekivati brze odluke ili rješenja jer su talijanski pravni sustav i birokracija iznimno spori. U Italiji je uobičajeno da svi govore u isti glas, čak i na poslovnim sastancima. No, u društvenim prilikama ne treba razmjenjivati posjetnice jer je to rezervirano za sastanke. Na sastancima se poseban tretman uvijek posvećuje najstarijoj osobi koja se u tom trenutku nalazi u prostoriji. Iznimno je uvredljivo pitati osobu koju ste tek upoznali čime se bavi. U društvenim prilikama, treba izbjegavati teme kao što su religija, politika i Drugi svjetski rat. Poželjne teme razgovora su talijanska kultura, umjetnost, hrana, vino, obitelj i film.

Što se tiče darivanja, cvijeće se uvijek mora poklanjati u parnom broju, a ako se radi o ružama, poklanja ih se 12 ili šest. Vrhunske čokolade i slastice također su izvrstan poklon. Vino treba biti vrhunske kvalitete i godišta. Ne treba poklanjati ništa u broju 17 jer se taj broj smatra nesretnim i prokletim.

Izvor: …., "Poslovna kultura u svijetu", http://www.prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura.html, pregledano 6. kolovoza 2016.

134 Ibd., str. 243.

6.3. Američki menadžment

Značajke američkog menadžmenta

Američki tržišni sustav obilježava intenzivno natjecateljstvo. Stoga je američki menadžment usmjeren na jačanje konkurentske prednosti poduzeća razvijanjem svih aspekata poslovanja. Pritom se velika pozornost posvećuje **ljudskom kapitalu**. Zaposlenici se potiču na povećanje produktivnosti, efikasnosti i inovativnosti. Uspješan rad se nagrađuje materijalno, ali i napredovanjem u okviru poduzeća, odnosno razvojem karijere. Američki menadžeri veliku pozornost posvećuju razvoju talenata. Najuspješnija poduzeća poznata su po nesmiljenom lovu na talente kako na sveučilištima, tako i pridobivanjem zaposlenika koji rade za konkurenciju. No, isto tako, lošiji zaposlenici se kažnjavaju i/ili brzo otpuštaju. To je moguće zbog fleksibilnoga tržišta rada koje omogućuje jednostavnije zapošljavanje, ali i otpuštanje zaposlenika u odnosu na praksu u drugim državama. Također, postoje mogućnosti za fleksibilnije radne angažmane, kao što su rad na određeno vrijeme, rad na pola radnog vremena te rad od kuće, samostalno ili kao dio virtualnog tima.

Rat za talente

Biti prvi i inovativan podrazumijeva raspolaganje vrhunskim ljudima, odnosno talentima. Toga je svjestan i Apple pa u nastojanju da pridobije najbolje, prema mišljenju mnogih, ne preza ni pred čim. Tako je tvrtka Mission Motors započela rad na proizvodnji električnih automobila. No, proizvodnja je ugašena jer im je Apple preoteo glavninu radne snage. "Mission je imao sjajnu grupu inženjera, specijaliziranih za električna vozila. Apple je to znao i poželio. A što Apple poželi, to i dobije", rekao je Kaufman, bivši šef poduzeća. Mission Motors svakako nije jedino poduzeće koje je ostalo bez zaposlenika, i to onih najboljih. Proizvođač baterija A123 Systems također je optužio Apple da im je preoteo glavne inženjere.

Rat za talente neprekidno traje i između Applea i Tesla Motorsa. Mnogi zaposlenici iz Tesle također su završili u Appleu. Predviđa se da se okupljaju u odjel poznat pod nazivom Project Titan, zadužen za razvoj Appleovoga samovozećega električnoga vozila. No, rat se vodi i riječima. Tako Elon Musk, CEO Tesle, Apple naziva "Teslinim grobljem" i navodi da Apple zapravo zapošljava one koje je Tesla otpustio. Iako Tim Cook, CEO Applea, tajnovito najavljuje da automobilsku industriju očekuju velike promjene, Musk ne smatra da je Apple u segmentu proizvodnje automobila značajnija prijetnja Tesli. "Automobili su ipak složeniji od telefona i satova", izjavio je Musk. No, Musk je također svjestan da je Apple privlačan mnogim inovatorima i vizionarima pa su se pojavile i najave o suradnji, pa čak i spajanju dviju kompanija. Takvim najavama i mogućem razvoju događaja pridonio je upravo nesmiljeni rat za talente.

Izvor: …, "Bez milosti: Apple u misiji kreiranja električnog automobile otima inženjere i gasi tvrtke", www.net.hr, 21. listopada 2015.; Weinberger, M., "Elon Musk says Apple hires only Tesla's worst engineers", www.businessinsider.com, 8. listopada 2015.

Svim se zaposlenicima u američkim poduzećima ipak ne posvećuje jednaka pozornost. Običnim radnicima se osigurava tek ona obuka koja je potrebna za izvođenje njihovih često vrlo usko specijaliziranih zadataka. Radnici nerijetko imaju zadatak obavljati nekoliko rutinskih, odnosno repetitivnih zadataka.

Stoga su i vrlo zamjenjivi. Pritom se važnim smatra zadatak obaviti u zakazanom roku. Kako bi uštedjeli na troškovima obuke, menadžeri su često u potrazi za zaposlenicima u koje su druga poduzeća već uložila svoja sredstva.

S druge strane, menadžeri od zaposlenika koji raspolažu višom razinom znanja očekuju da preuzimaju odgovornost, samostalno djeluju u smislu realizacije zacrtanih ciljeva te upravljaju timovima. Kvalitetni zaposlenici su često opunomoćeni za autonomno donošenje odluka. Od zaposlenika koji raspolažu potrebnim znanjima se stoga očekuje da sudjeluju u odlučivanju, odnosno identificiraju probleme i predlažu rješenja. Zaposlenici se vrjednuju i poštuju s obzirom na obujam i kvalitetu postojećega, ali i potencijalnoga doprinosa poslovanju. Posebno se cijene logika, sposobnost sustavskoga razmišljanja te jasnoga oblikovanja i prezentacije ideja. Upravo je kvaliteta doprinosa kriterij daljnjega napredovanja, odnosno razvoja karijere.

Ovakav način rada posebno se primjenjuje u najuspješnijim i inovativnim poduzećima. Protokoli te odnosi utemeljeni na moći uloge i senioritetu u tim poduzećima sasvim gube na važnosti. To se odražava i u kreativnosti u nazivima radnih mjesta. Hijerarhija se zamjenjuje mrežnom organizacijom poduprtom informacijsko-komunikacijskim alatima. U velikim poduzećima se primjenjuju divizijska i matrična organizacijska struktura. Pristup u komunikaciji je izravan i neformalan, u funkciji davanja priloga raspravi odnosno dijalogu kako bi se došlo do najboljeg rješenja. Sličan pristup vrijedi i za pregovaračku praksu menadžmenta sa subjektima izvan poduzeća. Općenito se prakticira pragmatizam u davanju prijedloga u svrhu dolaska do najprikladnijeg ili najpovoljnijeg rješenja.

Kreativnost u nazivima menadžerskih pozicija u SAD-u

U suvremenom poslovanju javlja se potreba za novim zadacima, odnosno radnim mjestima. Takva situacija je posebno izražena u informacijskom sektoru. Mnogi nazivi radnih mjesta i/ili menadžerskih pozicija postali su usko specijalizirani, pomalo nerazumljivi, a ponekad čak i apsurdni. Tako je moguće naići na osobu čije se radno mjesto zove "korporativni pripovjedač". Zadatak te osobe je razvijati "humaniziranu" priču o poduzeću i vrijednostima koje zastupa i nudi. Postoji i "strateg priče" koji savjetuje poduzeća kako koristiti tehnologiju kako bi prenijeli takve priče.

Poduzeća imaju i "futuriste", odnosno osobe koje zamišljaju ne samo razvoj poduzeća, već i tehnologiju koju poduzeće može razvijati i/ili koristiti u svom radu u budućnosti. Menadžer za sadržaj (ili *Content Manager*, što možda zvuči sofisticiranije) je pak osoba koja se bavi razvijanjem prikladnih načina prezentacije sadržaja poduzeća na internetu. Mnogi će ironično reći da se radi o osobi koja radi za *start-upove* za koje nitko ne zna što točno rade, a koja ima zadatak o tome upoznati širu javnost.

Kada je riječ o slobodnim zanimanjima, odnosno osobama koje rade za druge, može se naići na ambasadore ili arhitekte brenda, stratege trenda, ali i menadžere sreće kupaca. Tu su i šefovi uredskoga iskustva, ali i profesionalni evangelisti! Treba ukazati da naziv titule koji ukazuje na višu menadžersku poziciju neupućene može odvesti na krivi trag. Naime, takva titula može značiti i da se radi o vrlo malom timu od tek nekoliko osoba, a ponekad i samo jednoj! Promjena u titulama odraz je dinamike promjena u poslovanju. Iako su mnoge pozicije sadržajno zapravo ostale iste, promijenjeni su im nazivi.

No, s obzirom na potrebu za povećanom kreativnošću u suvremenom poslovanju, možda bi ih trebalo sagledavati upravo s tog aspekta – razvoja ljudske kreativnosti čak i u aspektu naziva radnih mjesta. Sve dok su takvi eksperimenti zabavni i poticajni, dobrodošli su. No, kada prijeđu u krajnost i počnu zbunjivati klijente, znak je to da i u kreativnosti treba imati granice.

Izvor: Slaughter, S., "Your Job Title Is…What?", www.nytimes.com, 23. listopada 2015.

Američki menadžment ne obilježava samo tolerancija na rizik već i **sklonost riziku**, odnosno rizičnim poslovnim poduhvatima. Sklonost riziku je ujedno i temeljna razlika američkoga u odnosu na europski menadžment, odnosno menadžment u europskim državama. Europski menadžeri iskazuju veliku sklonost stabilnosti i izbjegavanju rizika. U vrijeme ekonomske ekspanzije američki menadžeri, željni uspjeha, primijenit će *strategiju ekspanzije* pod svaku cijenu. S druge strane, europski menadžeri su umjereniji, skloni promišljenijim odlukama poduprtim detaljnijim analizama. Stoga se može konstatirati da je američki menadžment skloniji fleksibilnosti, dok je europski menadžment manje fleksibilan, ali istovremeno humaniji prema ljudskom kapitalu, odnosno zaposlenicima koji se rjeđe i teže otpuštaju.

Treba napomenuti da američka poduzeća vodi **profesionalni menadžment**. Postoji razvijeno tržište profesionalnih menadžera, čemu pridonose i brojne ugledne poslovne škole, odnosno MBA studiji. Profesionalni menadžment će biti zamijenjen u slučaju umirovljenja ili pak u slučaju da je takvu odluku donio odbor direktora. Treba napomenuti da se upravljanje poslovanjem u američkoj praksi provodi na temelju primjene tzv. "**jednorazinskoga ili monističkoga** (engl. *one-tier*) **modela korporativnoga upravljanja"**[135]. Ovaj model objedinjuje nadzornu i upravljačku funkciju u jednome tijelu – odboru direktora (engl. *Board of Directors*). Odbor direktora obuhvaća izvršne direktore koji imaju operativne ovlasti i neizvršne (vanjske) direktore koji se ne bave operativnim funkcioniranjem poduzeća, već samo poslovima nadzora. Odbor direktora štiti interese vlasnika te nadzire financijske izvještaje, angažira menadžment i određuje njihove kompenzacijske pakete te definira konture globalne strategije poduzeća. Pritom predsjednik odbora može, ali i ne mora biti glavni izvršni direktor (CEO).

Američki menadžeri su poznati kao energične, asertivne, samouvjerene i često agresivne osobe, usmjerene na ostvarivanje ciljeva i spremne na promjene[136]. Iako cijene timski rad i zajednički korporativni duh, najviše vrjednuju individualizam, kao i vlastiti interes vezan za razvoj karijere. Prakticiraju distanciju u odnosu na radnike te ju potiču lociranjem bogato uređenih ureda podalje od tvornica i radnika. Smatraju se "vladarima" poduzeća i/ili svojih organizacijskih jedinica. Njihov status ponekad sliči onom filmskih zvijezda, što pojačavaju čestim medijskim nastupima. Naglasak stavljaju na **financijsku kontrolu** kako bi se omogućilo ostvarivanje plana i što većih profita. Većinom se bave financijskim

135 Tipurić, D., *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje,* Sinergija, Zagreb, 2006., str. 56-62.
136 Lewis, R. D., op. cit., str. 179.

izvješćima te izrađuju kvartalna izvješća u kojima trenutno poslovanje nastoje prikazati što boljim. Financijske odluke stavljaju ispred odluka o strateškim ulaganjima. Stoga je njihova **poslovna orijentacija** pretežno **kratkoročna**, u funkciji ostvarivanja što većih bonusa na temelju trenutno dobrih rezultata. Financijsku poziciju poduzeća nastoje unaprijediti i smanjivanjem plaća i beneficija, što rezultira sukobima sa zaposlenicima, odnosno sindikatima.

6.4. Japanski menadžment

Značajke japanskog menadžmenta

Japanski menadžment posebnu pozornost posvećuje **informacijskim tokovima**, odnosno kolanju informacija s vrha prema dnu hijerarhije, ali i obrnuto. Prijedlozi strategija i politika tako se često razvijaju na razini srednjega menadžmenta i u suradnji sa zaposlenicima prije nego što se upute vrhovnome menadžmentu na uvid i odobrenje. Na taj se način osnažuje proces njihove implementacije jer osobe koje će provoditi odluke sudjeluju u njihovom dizajniranju. Iz ovakve prakse proizlazi i temeljna značajka japanskoga menadžmenta. Glavni zadatak menadžmenta je stvoriti **okruženje** koje će omogućiti što uspješniji rad zaposlenika. Stoga se smatra važnim da je menadžer kao vođa uvijek dostupan za pomoć zaposlenicima te da s njima dijeli svoje znanje u svrhu kolektivne dobrobiti. Pritom se osobnost i ambicija menadžera smatraju manje važnima.

Menadžer se također smatra svojevrsnom očinskom figurom čiji je zadatak brinuti ne samo o ugodnom radnom okruženju već i o **dobrobiti zaposlenika** općenito. Posljedica ovakvoga pristupa je visoki stupanj lojalnosti zaposlenika menadžmentu i poduzeću, odnosno iznimna predanost zaposlenika ciljevima poduzeća. Takav pristup naziva se *Wa*, što znači savršeni krug harmonije koja podrazumijeva zajedništvo i zajedničko donošenje odluka. Ovakva praksa proizlazi iz uvjerenja da svaki čovjek ima jedinstveni um, dušu i srce. Stoga se cijeni zajedništvo kao mogućnost razmjene ideja i osjećaja kako bi se postigao individualni i kolektivni razvoj i prevladale slabosti.

Japanska poduzeća zaposlenike smatraju najvažnijim kapitalom. Stoga posebnu pozornost posvećuju **razvoju ljudskih potencijala** kroz opsežna ulaganja u njihovo obrazovanje. Osim toga, vještine zaposlenika razvijaju se i primjenom rotacije poslova i radom u međufunkcijskim timovima. Uspješni i obrazovani zaposlenici se promoviraju, a promocija na menadžerske pozicije je gotovo isključivo interna te se odvija prema **načelu senioriteta**. Ovakvu politiku prema ljudskim potencijalima prati i praksa prema kojoj nema otpuštanja ili su ona rijetka, a zaposlenje u okviru neke organizacije ili poduzeća je **doživotno**.

No, praksa upravljanja ljudskim potencijalima, a posebice poticanje produktivnosti složeno je i sveobuhvatno. Tako se veliki naglasak stavlja na priznavanje doprinosa rada zaposlenika. Priznanje može biti usmeno, u vidu pohvale menadžera ili pisano, upućeno osobi ili istaknuto na oglasnoj ploči. Nerijetko se dodjeljuju i medalje, plakete, trofeji i slično. Menadžeri imaju praksu pohvaliti i istaknuti svaki, pa i mali uspjeh, doprinos ili iznimno zalaganje.

Priznanje često prate i materijalne nagrade, ali one nisu toliko značajne. Čini se da japanskim zaposlenicima više znače priznanja i pohvale za vrijedan rad i zalaganje. No, japanska menadžerska praksa poznaje i sudjelovanje zaposlenika u ostvarenom profitu i prihodu poduzeća.

U novije vrijeme u japanskim poduzećima doživotno zaposlenje gubi na važnosti, a smanjuje se i važnost senioriteta. Tako se otvara put prema menadžerskim pozicijama za mlađe osobe i žene. Osim toga, japanski zaposlenici u novije vrijeme ipak smatraju da njihov rad nije dovoljno priznat i nagrađen te iskazuju manji stupanj zadovoljstva na poslu[137].

Odlučivanje u japanskim poduzećima

Posebnu pozornost treba posvetiti **procesu odlučivanja**. Donošenje odluka u japanskim poduzećima podrazumijeva visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika. Tako prijedlozi odluka kreću od nižih razina i šalju se na uvid višem menadžmentu. Viši menadžment odluku može odobriti te ju vratiti na niže razine radi provedbe. No, menadžment može zatražiti i dodatna pojašnjenja ili ponuditi neke prijedloge za unaprjeđenje odluke te je uputiti na niže razine na razmatranje. Takav postupak se može ponoviti nekoliko puta. U slučaju ključnih pitanja odluku ipak donosi vrhovni menadžment.

Od zaposlenika u Japanu se stoga očekuje da svojim prijedlozima sudjeluju u odlučivanju, pri čemu se cijeni **konsenzus** u donošenju konačne odluke. Iako konačnu odluku donosi voditelj radne grupe, od svih članova se očekuje da odluku prihvate kao da je njihova. Glasovanje o odlukama se ne prakticira. Naime, smatra se da glasovanje podrazumijeva dobitnike i gubitnike, dok pri postizanju konsenzusa gubitnika nema.

Temelj uspjeha japanskoga gospodarstva i japanskoga menadžmenta predstavlja primjena **načela kontinuiranoga unaprjeđenja** (jap. *kaizen*). Takav pristup je izrazito dinamičan jer podrazumijeva neprestano traženje prepreka boljem radu i poslovanju, odnosno čimbenika koji ga mogu unaprijediti na bilo koji način. Stoga se primjenjuje kontrola cjelokupne kvalitete, pri čemu se teži postizanju nula grešaka. To je moguće ako se kontrola kvalitete provodi od samoga početka, odnosno izvora (jap. *jidoka*). Ovo načelo također ukazuje na činjenicu da je probleme potrebno rješavati upravo tamo gdje se pojave. Ovaj pristup je moguć samo uz pomoć predanih zaposlenika, odnosno zaposlenika predanih kvaliteti, ali i na temelju dobre suradnje s dobavljačima koji mogu osigurati besprijekornu kvalitetu resursa.

Načelo kontinuiranoga unaprjeđenja postiže se primjenom **sustava PDCA** (engl. *plan*, *do*, *check*, *act*). Planiranjem se identificira problem i definira cilj, odnosno njegovo rješenje. Zatim se poduzimaju aktivnosti u pravcu ostvarivanja cilja, odnosno rješavanja problema. Proces se zatim evaluira kako bi se utvrdilo jesu li potrebne neke preinake. Posljednja faza odnosi se na konačnu provedbu plana u svrhu rješavanja problema, odnosno postizanja nekog cilja. Ovaj

137 Koontz, H. i Weihrich, H., *Essentials of Management*, *An International and Leadership Perspective*, *ninth edition*, Tata McGraw Hill, 2012., str. 73.

proces zapravo nikada ne prestaje, odnosno kontinuirano se ponavlja. Prema načelu kontinuiranoga unaprjeđenja, svaka faza se pomno dokumentira kako bi informacije bile dostupne te kako bi se na taj način povećavala baza znanja poduzeća.

Iz takvoga nastojanja nastali su **koncepti upravljanja resursima JER** (engl. *Just Enough Resources*) i **zalihama JIT** (engl. *Just in Time*) ili *kanban*. Prema konceptu JER, cilj je održavati resurse na razini koja je upravo potrebna. Na taj se način smanjuje potreba za zalihama, opremom, dijelovima, ali i zaposlenicima. Svrha koncepata JER i JIT je smanjiti nepotrebni trošak zbog nekorištenja resursa, odnosno održavanja prevelikih zaliha, ali i broja nepotrebnih koraka prilikom njihova korištenja (primjerice zbog traženja alata) (jap. *muda*), neprimjerenog, odnosno nekonzistentnog korištenja resursa (jap. *mura*) te troškova nastalih zbog prekomjernog opterećenja resursa (jap. *muri*)[138].

Poznato je da japanska poduzeća ne primjenjuju maksimalnu brzinu rada strojeva, već ih održavaju na oko 2/3 pune snage, dok američka poduzeća strojeve koriste i iznad propisane optimalne brzine[139]. Razlog ovakvoj japanskoj praksi je jednostavan. Budući da se strojevi troše, potrebno ih je zamjenjivati. Proces zamjene podrazumijeva zaustavljanje proizvodnje, što uzrokuje gubitke. No, utvrđeno je da, ako se iskorištavaju na oko 2/3 pune snage, strojevi traju i do četiri puta dulje. Manja brzina stoga znači i manje vibracija, buke, zagrijavanja i podmazivanja, što podrazumijeva i niže troškove.

Urednost (jap. *seiton*) također predstavlja jedan od temelja japanske produktivnosti i efikasnosti[140]. Ona se odnosi i na davanje odgovora na pitanje kako brzo se potrebnim stvarima može pristupiti te kako brzo ih se može ukloniti. *Seiton* izreka tako glasi: «Mjesto za sve i sve na svome mjestu». Stoga treba analizirati koje su lokacije pogodne za odlaganje stvari i kako optimalizirati vrijeme njihova dohvata. Za to je potrebno razraditi sustav koji svi mogu razumjeti, slijediti ga i održavati. Prema načelu urednosti, stvari treba smještati na logičan način kako bi zaposlenici lako zapamtili gdje se što nalazi. Pritom se treba rukovoditi kriterijima visine, brzine i lakoće pristupa itd. Osim toga, dobro je pridržavati se načela transparentnosti, odnosno stvari smještati u prostore koji su lako dostupni i otvoreni. Zatvoreni prostori čest su izvor nereda i nepotrebnih stvari.

Korisno je na stvari ili prostore gdje su smještene staviti oznake radi lakšega snalaženja. Na taj način neće doći do poremećaja i zastoja u slučaju da dođe do iznenadne fluktuacije zaposlenika. Neke stvari imaju dva ili više naziva: jedno koje je uobičajeni naziv i drugo kojim se zaposlenici služe u svakodnevnome govoru. U tom slučaju treba donijeti odluku koji naziv koristiti i držati se toga naziva. S druge strane, mnoge stvari često nemaju naziv ili dvije različite stvari

138 Lewis, R. D., op. cit., str. 509.

139 Istvan, R. L., "A new productivity paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal,* god. 13, 1992., str. 525-537.

140 Rupčić, N., "Vrijeme je za pospremanje: tehnika 5 S", *Poslovni savjetnik,* god. 5, br. 50, 2009., str. 130-131.

imaju isti ili sličan naziv. Takve moguće izvore nesporazuma treba uklanjati. Područja odgovornosti treba jasno utvrditi te ne smije biti nejasnih poslova ili sivih zona. Još je važnije da je svaki zaposlenik upoznat sa štetama koje mogu nastati kao posljedica nemara u radnom prostoru. Smatra se da će zaposlenici ovakav način rada tada provoditi dragovoljno i bez potrebe za nadzorom.

Treba se osvrnuti i na **ulogu sindikata** u japanskome gospodarstvu. Sindikati su u Japanu važan partner menadžmentu u nastojanju postizanja kontinuiranoga unaprjeđenja. Stoga rad sindikata nerijetko materijalno podupire menadžment poduzeća te ga smatra partnerom u poslovanju. Sindikati su svojevrsna produžena ruka menadžmenta te služe podupiranju vrijednosti timskoga rada, zajedništva, ulaganja u edukaciju i postizanja konsenzusa u odlučivanju. Osim toga, sindikati nastoje postići da se izbjegne mogućnost štrajkova.

Japanski menadžeri su u donošenju odluka orijentirani na postizanje **cilja dugoročne održivosti poslovanja**. Investicijske odluke se stavljaju ispred financijskih, što omogućuje njihovo brže prilagođavanje tehnološkim i tržišnim promjenama. Stoga se manje od američkih menadžera bave financijskim izvještajima u nastojanju da trenutno poslovanje prikažu što boljim. Štoviše, nisu obvezni dioničarima dostavljati kvartalna izvješća. Treba napomenuti da se u procesu **kontrole** ne bave samo utvrđivanjem kvantitativnih pokazatelja već veliku pozornost posvećuju i kvalitativnim pokazateljima poslovanja. Tako se, osim pokazatelja, tržišnoga udjela i stope rasta, pozornost posvećuje utvrđivanju stupnja fleksibilnosti poslovanja, rješavanju problema zastoja, stupnja zadovoljstva zaposlenika i kupaca, broju vještina koje je zaposlenik usvojio, odnosno poslova koje može obavljati, stupnju suradnje između odjela, kvaliteti timskoga rada i slično. U središtu svih pokazatelja nalazi se kvaliteta, odnosno praćenje stupnja njenoga unaprjeđenja.

Iako vlada uvjerenje da se temelj snage japanskoga gospodarstva nalazi u razvijenoj tehnologiji, to nije sasvim točno. Razvoj tehnologije te proizvodne, a posebno procesne inovacije rezultat su specifičnoga načina upravljanja ljudskim potencijalima. No, treba napomenuti da se japansko jedinstvo i uspjeh temelje na još jednom čimbeniku: izraženom nacionalizmu, ali i uvjerenju o superiornosti etnički čistoga japanskoga naroda. Iz tih činjenica proizlazi težnja ka suradnji i timskom radu, na zajedničku dobrobit. Jednakost se promovira nošenjem uniformi, ne samo u školi, već i tijekom rada u poduzećima i drugim organizacijama. Uniforme nose i japanski menadžeri, a one se ne razlikuju od uniformi zaposlenika.

Japanci su izrazito predani napornom radu te toleriraju prekovremeni rad, lošije radne uvjete i žrtvovanje osobnoga života u korist poduzeća. Skloni su otkloniti mogućnost korištenja godišnjega odmora da njihova odsutnost ne bi narušila produktivnost poduzeća. Unatoč težnji ka razvoju karijere, uspjehu i materijalnom bogatstvu, američki menadžeri i zaposlenici ne toleriraju ovakve radne uvjete ni preveliku žrtvu za poduzeća nauštrb osobnoga života.

Japanska nacionalna solidarnost i želja za kolektivnom dobrobiti odražavaju se i na razini društva. Tako je stopa kriminala izrazito niska, a prekršaji se strogo sankcioniraju. Nered se ne tolerira, kako na poslu, tako ni na ulicama. U Japanu u stambenim zonama nema uličnih čistača. Svaka je obitelj zadužena za čišćenje ispred «svoga praga». Japanci vjeruju da čišćenjem okoliša usput djeluju i na pročišćenje svoga uma. Ideju o važnosti čišćenja Japanci su prenijeli i u poduzeća gdje se čišćenjem bave svi, uključujući i direktore. Provođenjem čišćenja svakog dijela opreme i svih lokacija mogu se identificirati uzroci raznih problema u proizvodnom procesu te tako može neprestano unaprjeđivati produktivnost, efikasnost, ali i efektivnost, kao temelj razvoja japanskoga gospodarstva, ali i društva.

Nakon analize američkoga i japanskoga menadžmenta slijedi usporedba njihovih značajka prema najvažnijim stavkama (tablica 6.1.).

Tablica 6.1. Usporedba odrednica japanskoga i američkoga menadžmenta

Odrednice menadžmenta	Japanski menadžment	Američki menadžment
Način odlučivanja	Kolektivno odlučivanje konsenzusom	Individualno odlučivanje menadžmenta ili ključnih zaposlenika (vođa timova)
Odgovornost	Kolektivna	Individualna
Uloga menadžmenta	Pomaže u procesu kolektivnoga donošenja odluka	Odlučuje samostalno uz određeni stupanj sudjelovanja zaposlenika
Temeljna upravljačka vrijednost	Razvoj međuljudskih odnosa	Kompeticija
Vremenska usmjerenost odlučivanja	Naglasak na kvaliteti dugoročnih odluka	Naglasak na kratkoročnom odlučivanju
Temeljni željeni ishod poslovanja	Povećanje dugoročne vrijednosti poduzeća	Povećanje profita
Paradigma poslovanja	Neprestano i ustrajno unaprjeđenje svih aspekata kvalitete poslovanja	Intenzivno preuzimanje rizika, inoviranje, transformacija poslovnih sustava prema tržišnim potrebama

S obzirom na važnost ljudskih potencijala kao temelja razvoja kako američkoga, tako i japanskoga poslovanja i gospodarstva općenito, u tablici 6.2. prikazuje se razlika u praksi upravljanja ljudskim potencijalima u te dvije gospodarski uspješne, ali kulturološki sasvim različite države.

Tablica 6.2. Usporedba odrednica upravljanja ljudskim potencijalima u japanskim i američkim poduzećima

Odrednice HRM-a	Japanska poduzeća	Američka poduzeća
Trajanje zaposlenja	Tendencija prema doživotnom zaposlenju	Primanje i otpuštanje prema potrebama, visoki stupanj fluktuacije
Razvoj karijere	Napredovanje prema načelu senioriteta, sporo napredovanje uz strogo ocjenjivanje	Mogućnost brzoga unaprjeđenja prema iskazanim rezultatima i predanosti radu i ciljevima
Rodna ravnopravnost	Dominacija muškaraca u upravljačkim strukturama	Mogućnost napredovanja žena do najviših menadžerskih pozicija
Način upravljanja ljudskim potencijalima	Naglasak na kontroli i poštivanju pravila	Naglasak na samokontroli i osobnoj odgovornosti za rezultate
Odnos prema ljudskim potencijalima	Briga o čovjeku kao cjelovitom biću	Briga za zaposlenike u funkciji povećanja produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti
Obuka i razvoj ljudskih potencijala	Osiguravanje adekvatne obuke od početka zaposlenja, naglasak na neprestanom učenju i unaprjeđenju	Naglasak na obuci relevantnoj za posao koji osoba obavlja, prilike za učenje i razvoj osigurane ključnim zaposlenicima prema potrebama i iskazanim sklonostima i talentu

6.5. Značajke menadžmenta u odabranim državama

U svjetskom ekonomskom sustavu sve značajnije mjesto zauzima Kina. Kinesko gospodarstvo je u kratkom roku postalo jedno od najznačajnijih ekonomija svijeta. Stoga je posebno važno osvrnuti se na značajke menadžmenta u toj državi. Značajke **kineskoga menadžmenta** obilježene su snažnim utjecajem filozofije konfucijanizma. To se posebice odnosi na načelo senioriteta. Odnosi između ljudi ne smatraju se jednako vrijednima. Starije osobe traže poštovanje od mlađih, a nadređeni od podređenih. Menadžment se stoga temelji na strogim hijerarhijskim odnosima, pri čemu viši menadžment daje naredbe nižem, a oni neposrednim izvršiteljima. Preispitivanje sadržaja odluka od strane zaposlenika nije prihvatljivo i smatra se izrazom nepoštovanja prema nadređenima. Stoga se intenzivan protok informacija i koncepti poput opunomoćenja ili sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju smatraju neprihvatljivima.

Kineski menadžment

Poslovni običaji u Kini

Kina se smatra jednom od najstarijih civilizacija na svijetu. Država je to bogate povijesti i tradicije te s najvećom populacijom na svijetu. Stoga u poslovanju iznimnu prednost predstavlja poznavanje kineske opće i poslovne kulture.

Poslovno odijevanje se u Kini najbolje može opisati pridjevom konzervativno. Od muškaraca se očekuje da na poslovne sastanke dolaze u odijelima neutralnih boja, a od žena se očekuju poslovni kostimi i/ili odijela koja ne otkrivaju noge, ruke ili dekolte. Zanimljiva je činjenica da bi žene trebale izbjegavati nošenje visokih potpetica kako bi izbjegle rizik da budu više od svojih kineskih kolega/partnera.

Mimika i gestikulacija u govoru smatraju se uvredljivima i nezamislive su u kineskom poslovnom svijetu. Osobni kontakt treba izbjegavati pod svaku cijenu. Izrazito je neprimjereno da muškarac dotakne ženu u javnosti. U slučaju odlaska na poslovni ručak treba znati da se uz jelo nikada ne raspravlja o poslu. Iznimno je važno probati svako jelo kako se domaćin ne bi uvrijedio. Zanimljivo je da nešto treba ostaviti na tanjuru. Naime, ako se sve pojede, domaćini će smatrati da je gost još gladan.

Darivanje je iznimno zanimljiv i osjetljiv fenomen u kineskom poslovnom svijetu. Naime, ilegalno je davati ikakve darove vladinim ili državnim službenicima. Bijela, plava i crna boja se povezuju sa smrću pa darove tih boja treba izbjegavati. Dobrim darom se smatraju kvalitetan pribor za pisanje ili nalivpera.

Komunikacija je u kineskom poslovnom svijetu kombinacija tradicionalnih običaja i modernih standarda. Kod pozdravljanja treba pričekati da domaćin pruži ruku ili se nakloni. To je tradicionalni pozdrav u Kini pa treba uzvratiti na isti način. Kod upoznavanja treba koristiti službene titule. Sastanke je obavezno dogovoriti unaprijed, a točnost je ključna za uspjeh. Budući da Kinezi iznad svega cijene rang i titulu, na sastanke treba slati ljude koji su unutar poduzeća visokorangirani i cijenjeni.

Izvor: …., "Poslovna kultura u svijetu", http://www.prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura.html, pregledano 6. kolovoza 2016.

Rusija je također važno svjetsko gospodarstvo. No, njena moć većinom počiva na prirodnim resursima, a manje na značajnim konkurentskim prednostima poduzeća. Razloge toj činjenici moguće je tražiti u značajkama menadžmenta, ali i institucionalnom okruženju utemeljenom na društveno-kulturološkim značajkama ruske tradicije. **Ruski menadžment**[141] se općenito temelji na visokom stupnju centralizacije odlučivanja, odnosno strogim hijerarhijskim odnosima. Od menadžmenta se očekuje da izdaje naredbe koje zaposlenici trebaju izvršavati. Izvjestan oblik konzultacija na nižim razinama menadžmenta je prihvatljiv. No, konzultacije s višim menadžmentom nisu prihvatljive jer se smatraju znakom neodlučnosti i slabosti.

Ruski menadžment

Prepreke menadžmentu u ostvarivanju značajnijih konkurentskih prednosti nalaze se u značajkama institucionalnoga i društveno-kulturološkoga okruženja, odnosno zasadama ruske tradicije. Tako se ruski menadžeri u poslovanju nerijetko susreću s nepremostivim preprekama u vidu zamršene birokracije, ali i ruske apatije.

141 Cf. Lewis, R. D., op. cit., str. 372.

Indija je također sve važnija svjetska ekonomija. **Indijski menadžment**[142] karakterizira izrazito izraženi nepotizam. Poduzećima upravljaju članovi obitelji koji održavaju jedinstvo upravljačke prakse. No, na odlučivanje utjecaja imaju i strukovna udruženja koja razvijaju bliske profesionalne i osobne odnose te se na taj način bore za ostvarivanje svojih interesa.

Poslovni običaji u Indiji

Poslovna kultura u Indiji predstavlja kombinaciju tradicije i zapadnjačkih poslovnih pravila. Pritom se velika važnost pridaje ponašanju. Vjeruje se da ponašanje otkriva karakter osobe s kojom se komunicira. Glava se u Indiji smatra "centrom duše" te je stoga neprihvatljivo ljude dirati po glavi, čak i kada su u pitanju djeca. Noge se ne smiju okretati prema drugoj osobi jer se smatraju nečistima. Tijekom razgovora ne bi trebalo ruke držati na bokovima ili upirati prstom jer Indijci smatraju da se time iskazuje ljutit i agresivan stav.

Poslovno odijevanje u Indiji za muškarce podrazumijeva odijela, dok su za žene pravila stroža. Od žena se očekuje da, neovisno o godišnjem dobu ili situaciji, određene dijelove tijela kao što su ramena, prsa, leđa i noge drže pokrivenima. S obzirom da je krava hinduističkim vjernicima sveta životinja, nošenje proizvoda od kravlje kože smatra se iznimno uvredljivim.

Darivanje je jedno od najzanimljivijih fenomena indijske poslovne kulture. Darovi se u Indiji nikada ne otvaraju u prisutnosti darivatelja. Treba se zahvaliti i pričekati da darivatelj ode. Osim toga, pri oslovljavanju treba koristiti profesionalne titule. Treba biti oprezan i u komunikaciji. Riječ "ne" se ne preporučuje jer se poistovjećuje s grubim odbijanjem. Pristojno odbijanje može se iskazati frazom "pokušat ću".

Izvor: …., "Poslovna kultura u svijetu", http://www.prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura.html, pregledano 6. kolovoza 2016.

Islamski menadžment

Poslovanje u islamskim državama, odnosno **islamski menadžment** pod velikim je utjecajem religije islama. Stoga je potrebno razumjeti temeljna načela islama kako bi se mogao razumjeti način poslovanja u islamskim državama. Prvenstveno treba spomenuti da islam negira razliku između svjetovnog i svetog te ih sagledava kao cjelinu. Stoga se prihvaćanjem islama pojedinac obvezuje pridržavati pravila islamskoga zakona (šerijata) u osobnom ponašanju, ali i poslovnom djelovanju.

Temeljni aksiomi islamske teologije su[143]: 1) vjerovanje u jedinstvenost i isključivost Stvoritelja, 2) proroštvo, prema kojem je Muhamed, kao glasnik Alaha, donio savršeni skup pravila ponašanja kojima svaki vjernik treba težiti te 3) konačni povrat svega Stvoritelju. Iz aksioma o jedinstvenosti proizlazi i da sva stvorenja čine jedinstvo. Stoga je islamska kultura izrazito kolektivistička te se svakog čovjeka potiče na kolektivno korisne aktivnosti i prevladavanje razdvojenosti jačanjem društvenoga jedinstva i povezanosti. Na isti način, aktivnosti koje dovode do nejednakosti i nejedinstva su zabranjene. Priznaje se jedino razlikovanje prema prirodnim talentima i vještinama.

142 Ibd., 434.
143 Iqbal, Z. i Mirakhor, A., *Uvod u islamske financije, teorija i praksa,* MATE, 2009., str. 4-6.

Svaki oblik rada dozvoljen šerijatom smatra se jednako vrijednim. Tako se konačni sud o pojedincu oblikuje s obzirom na njegovo djelovanje kao pojedinca, ali i kao člana kolektiva. Svaki čovjek ima odgovornost razvijati vlastite potencijale, ali i doprinositi stvaranju pravednog i moralnog društvenog poretka. Smatra se da čovjek na temelju svoje inteligencije i volje, odnosno svojstva duše, ima sposobnost razlikovati dobro od lošega, pravedno od nepravednoga, istinito od lažnoga.

Treba spomenuti da se šerijatska pravila o društvenom djelovanju izvode na temelju propitivanja u različitim vremenskim razdobljima i geografskim područjima. Razvoj pravila postiže se konsenzusom te analognim zaključivanjem, pri čemu se traže sličnosti novih problema s problemima koji su ranije riješeni na određeni način. Stoga šerijat fleksibilno pristupa rješavanju problema te raspolaže širokim spektrom rješenja, ali i presedana, s obzirom na različitost okolnosti. U tome procesu veliku važnost imaju islamski pravnici te dosad nije zabilježen slučaj da oni nisu uspjeli pružiti islamska rješenja za nove probleme. Iako su rješenja i pravila temeljena na šerijatu u fazi stalnoga razvoja, jačanjem globalizacije postupno se prihvaćaju i neka rješenja temeljena na britanskom, francuskom i talijanskom zakonu[144].

Glavni **prioritet islama** odnosi se na **pravdu i jednakost** koje se trebaju postići u svim procesima, od proizvodnje do distribucije dohotka. Jednakost i pravda se odnose na pružanje jednakih mogućnosti za sve te jednaki položaj svih pred zakonom. Posebna pozornost posvećuje se načelu ekonomske pravde i iz njega deriviranom načelu distribucijske pravde, odnosno stvaranja i raspodjele bogatstva. Pritom se potiče zdrav i dinamičan ekonomski rast, usklađen sa šerijatom, uz naglašavanje obaveze i odgovornosti svih članova društva da prema svojim mogućnostima pridonose kolektivnom razvoju. Obeshrabruje se rasipna potrošnja te se osuđuju lijenost, besposličarenje i društveno nekoristan rad.

Vlasnička prava se donekle razlikuju od onih u zapadnim državama[145]. Tako se Alah smatra vlasnikom sve imovine, a čovjeku je dano pravo posjedovanja određene imovine i resursa. Pritom šerijat određuje koji će se resursi zadržati kao pravo svih, odnosno kolektiva, a kojima će raspolagati pojedinci. Pritom postoje dva načina stjecanja vlasničkih prava: vlastitim kreativnim radom i/ili transferom putem razmjene, ugovora, darovanja ili nasljeđa. No, temelj stjecanja prava vlasništva je rad. Osim toga, postoji načelo nepromjenjivosti vlasništva, prema kojemu osoba nije obvezna raditi ako za to više nije sposobna, ali zadržava pravo na svoje resurse.

Smrću prestaje pravo na stečeno bogatstvo. Ono se oporučno može ostaviti po želji, ali samo do trećine neto imovine. Suštinu nasljeđivanja odražava obveza pravila nasljeđivanja koje se pak dovodi u vezu sa zadaćom osobe da uzdržava svoje rođake kojima je to potrebno ovisno o razmjeru njegovoga prava

144 Ibd., str. 15.
145 Ibd., str. 31.

nasljeđivanja od toga rođaka. Prilikom nasljeđivanja nema rodne diskriminacije. No, u istoj kategoriji nasljednika ženin dio obično predstavlja polovicu muškarčevoga dijela. Razlog se nalazi u pravilu šerijata da potpunu odgovornost za uzdržavanje obitelji snosi muškarac, a ne žena. Takva zakonska odgovornost vrijedi čak i ako je žena bogatija ili ima veća primanja s osnove vlastitoga rada. Ona svoje bogatstvo nije obvezna dijeliti sa suprugom, niti on na njega ima ikakvo pravo.

Šerijat poznaje kategoriju **ugovora** kao vremenski ograničenoga instrumenta kojim se ostvaruje određeni cilj, a prema kojemu svaka ugovorna strana ima određena prava i obveze. Vjera od muslimana traži da poštuju ugovore i pridržavaju se njihovih odredaba. Tako u Kurʻanu stoji «Vi koji vjerujete, ispunite ugovore.» [146] Ugovori su pisani uz postojanje svjedoka. Svrha im je razjasniti sve nejasnoće i moguće nesporazume te osigurati da su ugovorne strane upoznate sa svojim pravima i obvezama. No, ugovorni odnos se prvenstveno temelji na povjerenju ugovornih strana kao najvažnijem elementu društvenoga kapitala. S tim u vezi se vjernik definira kao «osoba kojoj ljudi mogu povjeriti svoju osobu i imovinu».

Smatra se da ekonomski ispravno ponašanje, čiji ciljevi ugađaju Alahu, rezultira rastućom stopom povrata. Pravo na dobit je opravdano ako se preuzme odgovornost za gubitak, odnosno rizik od gubitka. Pritom se na koristan način trebaju primijeniti dvije suprotne, ali jednako korisne silnice: suradnja i konkurencija. Iako pravila šerijata definiraju strukturu tržišta i ponašanje tržišnih sudionika, pojedinac predstavlja temelj društva kroz čije aktivnosti se ostvaruje ekonomski razvoj.

Islamski sustav teži uspostavljanju ravnoteže između materijalnoga i duhovnoga. U svrhu ostvarivanja toga cilja postoji i bezuvjetna **zabrana kamate** (*riba*)[147]. Umjesto dugovnih instrumenata preporučuje se način financiranja koji se temelji na podjeli rizika, odnosno dobiti i gubitka. Islamski sustav se temelji na pretpostavci da se povrat na kapital određuje *ex post*, dok se sustav temeljen na kamati temelji na njenom određivanju *ex ante*. Novac se smatra sredstvom razmjene, mjerom vrijednosti i obračunskom jedinicom. Posuđivanje uz kamatu se smatra nepravednim te je stoga zabranjeno budući da novac nije stvoren da se na njemu zarađuje, nego da se dobit ostvaruje od njegove društveno i ekonomski korisne upotrebe.

Prema šerijatu nije dozvoljeno unaprijed fiksirati pozitivan povrat na zajam kao nagradu za čekanje. Islam priznaje povrat na ulaganje kao rezultat ekonomske aktivnosti. Problem se rješava tako da vlasnik kapitala s dužnikom sklopi ugovor kojim stječe pravo na dio dobiti. Novac je stoga samo potencijalni kapital, koji na temelju rada poduzetnika može postati pravi kapital, od čega vlasnik kapitala ima pravo na svoj udio. Isto tako, može se postaviti pitanje zašto bi vjerovnik imao pravo samo na mali dio određen kamatnom stopom od vrijednosti

146 Ibd., str. 33-46.
147 Ibd., str. 16, 50-60.

stvorene uporabom njegovih sredstava. Smatra se opravdanim i pravednim dozvoliti da stupanj nagrade bude određen ekonomskim uvjetima u trenutku kada treba doći do isplate naknade. Vjerovnik tako ostvaruje naknadu koja je razmjerna korištenju njegovoga kapitala pri stvaranju dodatnoga bogatstva u određenom trenutku.

Zabrana kamate zapravo ne negira pojam vremenske vrijednosti novca. Vrijeme samo po sebi ne nosi prinos, ali može omogućiti stvaranje vrijednosti kada se obavlja neka ekonomska aktivnost. Tako se neizravno priznaje ekonomska vrijednost vremena. No, naknada koja se pritom ostvaruje ima određena ograničenja jer se ne prihvaća unaprijed određeno pravo na materijalnu nagradu. Kamata određena *ex ante* je sigurna, dok dobit ili gubitak to nisu. Tako uzimanje sigurnoga kao naknadu za nesigurno predstavlja nemoralan čin iskorištavanja i mogućnost neopravdanoga bogaćenja, te je stoga zabranjeno. Novac u vidu zajma je pak čin milosrđa, pri čemu se višak sredstava vlasnika koristi za promicanje ekonomskoga razvoja i društvenoga blagostanja.

6.6. Međunarodni menadžment

Pri poslovanju s inozemnim partnerima potrebno je dobro analizirati značajke inozemnoga okruženja da bi se mogao odabrati najprikladniji pristup. To podrazumijeva poznavanje kulturoloških različitosti, ali i istraživanje značajki čimbenika koji su važni za poslovanje u međunarodnom okruženju. Tako je uz analizu društveno-kulturološkog okruženja potrebno analizirati značajke ekonomskog, tehničko-tehnološkog i institucionalnog sustava druge države ili regije. Osim toga, važno je proučiti postojeće ekonomske regionalne i međunarodne integracije ili sporazume te njihove značajke. S obzirom na mogućnosti, odnosno rezultate analize moguće je poduzeti određene aktivnosti međunarodnoga poslovanja.

Strategije ulaska na strana tržišta

Strategije ulaska na strana tržišta mogu biti nabava (uvoz) resursa, proizvoda ili usluga na međunarodnom tržištu, izvoz vlastitih proizvoda i usluga te licenciranje tehnologije, odnosno prodaja franšize. ***Nabava (uvoz) resursa*** podrazumijeva nabavu *inputa* – sirovina, materijala, rada, poluproizvoda, proizvoda i usluga na stranim tržištima. Oni se mogu koristiti kao *inputi* u procesu stvaranja vrijednosti ili pak služiti za izravni plasman na domaće tržište. Razlozi mogu biti njihova niža cijena u odnosu na cijenu na domaćem tržištu ili nemogućnost nabavke *inputa* ili proizvoda željene količine i kvalitete na domaćem tržištu. Poduzeća mogu na međunarodnom tržištu pribavljati i financijske resurse, odnosno kapital za svoje investicijske aktivnosti. Na taj način može doći i do promjene u vlasničkoj strukturi.

Poduzeća proizvode i usluge mogu nabavljati na stranim tržištima i primjenom *outsourcinga*. Najčešće je riječ o svim onim procesima koji predstavljaju neki oblik podrške procesu stvaranja vrijednosti. To mogu biti pozivni centri, odnosno upravljanje odnosima s klijentima u smislu podrške korištenju usluge i servisne

podrške, proizvodnja, prodaja, usluge transporta i logistike i sl. Sve aktivnosti koje su postigle visoki stupanj rutinizacije podložne su *outsourcingu*. Dizajn te istraživanje i razvoj, kao strateški važne aktivnosti, najčešće nisu predmet ugovora o *outsourcingu*, iako je moguće naići i na takvu praksu.

Reshoring – povratak proizvodnih pogona u matične države

Nakon višegodišnjeg seljenja proizvodnje u države Azije, posebno Kinu i Indiju, američke i europske kompanije svoje pogone sve češće vraćaju kući. Toj činjenici je najviše pridonijelo povećanje plaća u tim državama, čime su se smanjili izgledi za ostvarivanjem znatno viših profita. No, iako su troškovi rada još uvijek niži nego u zapadnim državama, takvoj odluci pridonijeli su i drugi čimbenici, kao što su značajni troškovi transporta i važnost brze reakcije na potrebe tržišta, što onemogućuje dugo vrijeme dostave. Istraživanje koje je na uzorku od 384 kompanije iz eurozone 2014. godine proveo PricewaterhouseCoopers pokazuje da je u posljednjih godinu dana 60% poduzeća dio svoga poslovanja vratilo u Europu. Od ovoga trenda profitiraju države EU-a koje imaju niže troškove rada. Tako su, primjerice, niže plaće u Španjolskoj potaknule proizvođače automobila da otvore proizvodne pogone u toj državi.

Izvor: …, «Kinezi postali preskupi: Europske kompanije vraćaju se kući, nakon porasta troškova u Aziji», www.index.hr, 1. prosinca 2014.

Poduzeća na stranim tržištima mogu biti prisutna i ***izvozom*** svojih proizvoda i usluga. Izvoz proizvoda hrvatskim poduzećima olakšan je ulaskom države u Europsku uniju jer su time nestale carine. No, ipak je potrebno proučiti zakonske specifičnosti države u okviru unije u koju se planira izvoz. Mnoga poduzeća svoje proizvode prodaju u virtualnim trgovinama. Bez obzira na način prodaje, treba računati na troškove transporta koji poduzeće mogu učiniti nekonkurentnim u odnosu na poduzeća u državi iz koje je kupac. No, prodaja digitalnih proizvoda poput softvera te elektronskih knjiga, videomaterijala ili glazbe ne poznaje takva ograničenja. Bez obzira na vrstu proizvoda i usluga te način prodaje, ponudu je potrebno prilagoditi specifičnim zahtjevima i potrebama kupaca u drugoj državi. To se odnosi na prilagođavanje sadržaja ponude, ali i načina prezentacije sadržaja, posebice dizajna i jezičnoga pristupa.

Licenciranje je ustupanje, odnosno prodaja prava na korištenje određene tehnologije potrebne za stvaranje određenoga proizvoda ili usluge. Tehnologija može uključivati određeni patent i/ili *know-how*, odnosno znanje potrebno za obavljanje nekog proizvodnog procesa. Licenciranje može uključivati i znanje koje se odnosi na specifičnu upravljačku praksu, marketinška znanja i slično. Moguće je ustupiti i pravo na korištenje marke ili *copy-righta*, odnosno intelektualnoga vlasništva. Korisnik licencije obvezuje se predmet licencije koristiti prema odredbama ugovora te za to platiti ugovorom određenu naknadu.

Poduzeće drugom poduzeću može dati ovlast da korištenjem njegovoga imena prodaje njegove proizvode i/ili usluge. Takav odnos se naziva ***franšiziranje*** (engl. *franchising*). Prodaja proizvoda i/ili usluga korištenjem tuđega imena podrazumijeva korištenje istovjetne prodajne prakse, kulture prodaje te istovjetnoga izgleda interijera. No, moguć je i cjelovit pristup pa je franšiziranjem

moguće ustupiti i pravo na proizvodnju, distribuciju i prodaju korištenjem imena drugog poduzeća. Stoga se ovim ugovorom ustupa i operativni *know-how*. Uz navedeno, on može podrazumijevati i ustupanje menadžerske prakse. Takav poslovni odnos je stoga znatno intenzivniji jer podrazumijeva prijenos znanja i tehnologije.

Imatelj franšize ponudu može prilagoditi lokalnim potrebama. No, uspostava ravnoteže između nastojanja da se ponuda prilagodi lokalnim uvjetima i vjernoga prenošenja ponude i vrijednosti brenda za imatelja i davatelja franšize može predstavljati pravi izazov. McDonald's je svoju ponudu prilagodio lokalnim prilikama s obzirom na ritual ispijanja kave u mnogim državama. Također su odgovorili na lokalne prilike u Europi gdje postoji svijest o važnosti zdrave prehrane te dodali više salata, piletine, ribe, ali i doručak.

Davatelj franšize ili licencije provodi kontrolu nad korisnikom toga prava kako bi osigurao da primatelj svojom praksom ne narušava njegov imidž. Takav poslovni odnos je posebno dobar za primatelja ako se radi o slabije razvijenoj državi ili slabije razvijenom poduzeću koje na taj način može steći pristup znanju i tehnologiji. No, davatelj franšize ili licencije na taj način može dobiti konkurenciju jer primatelj može steći znanja i sâm razvijati sličan posao. Treba konstatirati da su ova dva procesa vrlo slična. No, licenciranje se primarno odnosi na poduzeća proizvodne orijentacije, a franšiziranje na uslužna poduzeća.

Strategije stranih ulaganja

Strategije stranih ulaganja su izravna ulaganja, odnosno osnivanje podružnice te zajednička ulaganja. ***Zajednička ulaganja*** (engl. *joint ventures*) predstavljaju suradnju poduzeća iz dviju ili više država. Takvim se sporazumom može zajednički ulagati u proizvodnju, ali i razvijati strategije i taktike zajedničkog nastupa na nekom tržištu. Stoga se radi o sklapanju strateškog saveza. Suradnja može uključivati i istraživački konzorcij, odnosno zajedničko ulaganje u istraživanje i razvoj. Na taj se način mogu okupiti značajni resursi te podijeliti rizik. Zajedničkim ulaganjima mogu se koristiti prednosti uključenih strana. Tako lokalni partner može bolje poznavati lokalne prilike i mogućnosti razvoja, dok strani partner može raspolagati kapitalom, resursima i/ili znanjem. Moguće su i drugačije kombinacije uzajamne koristi. Pritom se najčešće sklapa sporazum o zajedničkom vlasništvu obaju partnera te se uz rizik dijeli i profit.

Poduzeće u drugoj državi može provoditi i ***izravna ulaganja***. Tako je moguće ulagati u izgradnju novoga poduzeća (engl. *greenfield venture*). Poduzeće također može kupiti lokalno poduzeće ili većinski udio u njegovom vlasništvu. Takva poduzeća postaju ***podružnice matične kompanije*** koja u većoj ili manjoj mjeri određuje njihovu upravljačku praksu. Na taj se način mogu iskoristiti prednosti lokalnoga okruženja, kao što je niža cijena rada ili kapitala. Također se mogu koristiti prednosti lokalne raspoloživosti određenih resursa, odnosno sirovina koje se prerađuju ili koriste za proizvodnju proizvoda ili poluproizvoda. No, ovakav poslovni poduhvat uključuje i visoki stupanj rizika od neuspjeha. Stoga je takvom obliku međunarodnoga poslovanja potrebno pristupiti vrlo promišljeno, odnosno odluku o vrsti i opsegu ulaganja donijeti na temelju

opsežne analize lokalnoga okruženja. S obzirom na visoki stupanj rizika, takvim se ulaganjima bave financijski jaka poduzeća, a posebice multinacionalne kompanije koje takav pristup koriste kao način provedbe strategije rasta.

Treba napomenuti da izlazak na međunarodna tržišta podrazumijeva i prilagođavanje menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja inozemnim prilikama. Planiranje podrazumijeva opsežnu analizu međunarodnoga okruženja i oblikovanje strategije područnice koja se može razlikovati od strategije matične kompanije. Međunarodno poslovanje zahtijeva i primjenu organizacijskih rješenja koja će biti prilagođena lokalnim prilikama, ali i omogućiti visoki stupanj kontrole matične kompanije. Taj se problem rješava primjenom koordinacijskih mehanizama, ali i informacijsko-komunikacijskim sustavima koji omogućuju pregled dinamike poslovanja u stvarnom vremenu. Upravljanje ljudskim potencijalima te vođenje, odnosno motivacijske mehanizme i kulturu također je potrebno prilagoditi lokalnom društveno-kulturološkom okruženju. Propusti prilagodbe ovih čimbenika dugoročno mogu biti uzroci neuspjeha poslovnog poduhvata.

Moguće međunarodne orijentacije

Prilikom sudjelovanja u nekom obliku međunarodnoga poslovanja menadžment može odabrati neku od **međunarodnih orijentacija**. Tako menadžment može odabrati ***etnocentričnu orijentaciju***. Etnocentrični menadžeri u drugim državama primjenjuju menadžersku praksu vlastite države, odnosno vlastitoga poduzeća. Takva odluka proizlazi iz uvjerenja da je praksa toga poduzeća bolja od prakse drugoga poduzeća. No, nerijetko se radi o činjenici da menadžeri ne poznaju dovoljno kulturološke specifičnosti i menadžersku praksu druge države ili ju zbog određenih pretpostavka ili mentalnih modela promatraju s predrasudama. Istraživanja su pokazala da etnocentrizam dovodi do poteškoća u regrutaciji zaposlenika, problema prevelike fluktuacije te sudskih sporova[148].

Suprotnost etnocentričnoj orijentaciji predstavlja ***policentrična orijentacija***. Policentrični menadžeri smatraju da menadžersku praksu treba prilagoditi lokalnim prilikama, a to je najbolje prepustiti lokalnim menadžerima. Lokalnim menadžerima se stoga daje autonomija u radu.

Velike kompanije koje djeluju u više država imaju priliku uspoređivati menadžersku praksu razvijenu na različitim lokacijama. Tako mogu biti u mogućnosti sagledati kontingencijske čimbenike, utvrditi koja je praksa dala najbolje rezultate te ju preporučiti za primjenu u drugoj područnici. Na taj način djeluju geocentrični menadžeri, odnosno menadžeri koji primjenjuju ***geocentričnu orijentaciju***. Iako ova orijentacija podrazumijeva veliki angažman oko uspoređivanja lokalnih okolnosti i menadžerske prakse, ona može biti najučinkovitija, odnosno iskazati najbolje rezultate.

148 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 105.

Sažetak

Značajke menadžmenta moguće je razlikovati prema lokaciji, odnosno pojedinim regijama i državama. No, prije toga je potrebno identificirati dimenzije prema kojima je moguće razlikovati menadžersku praksu. U tu su svrhu razvijeni međukulturalni modeli različitoga stupnja složenosti. Najpoznatiji je Hofstedeov model kulturalnih dimenzija. Tako je na temelju rezultata iz 71 države razvijen model koji se sastoji od pet dimenzija. To su: veća ili manja distancija moći, prihvaćanje ili izbjegavanje rizika, individualizam ili kolektivizam, muškost ili ženskost te dugoročna ili kratkoročna orijentacija.

Distancija moći odnosi se na stupanj nejednakosti moći, odnosno nejednake raspodjele moći između pojedinaca u nekoj državi ili organizaciji. Velika distancija moći u organizacijama i poduzećima podrazumijeva veći broj organizacijskih razina, odnosno viši stupanj hijerarhijskih odnosa. Stupanj prihvaćanja ili izbjegavanja neizvjesnosti je također važna dimenzija kulturološkoga razlikovanja. Odnosi se na stupanj tolerancije društva prema neizvjesnosti i nesigurnosti, odnosno njihovo prihvaćanje od strane pojedinaca i društva u cjelini. U nekim državama dominantan je individualizam, dok u drugima prevladava kolektivizam, kao stupanj sklonosti, ali i važnosti uključivanja pojedinaca u grupe. Muškost (maskulinitet), odnosno ženskost (feminitet) su dimenzije koje se odnose na ponašanje koje se odražava u kvaliteti života, odnosno životnim prioritetima. U društvima u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti naglasak se stavlja na kvalitetu života. Društva se razlikuju i s obzirom na odnos prema budućnosti. Tako je moguće razlikovati društva koja njeguju dugoročnu orijentaciju te ona koja su sklonija kratkoročnoj orijentaciji.

Unatoč integraciji europskih država, jedinstvene značajke europskoga menadžmenta nije moguće identificirati. No, u okviru Europske unije moguće je identificirati određene kulturalne krugove te značajke upravljačke prakse pripadajućih poduzeća. U okviru država jezgre Europske unije je tako moguće identificirati romanski, anglo-germanski i nordijski kulturalni krug. Posebne razlike između identificiranih kulturalnih krugova moguće je uočiti na području definiranja sljedećih upravljačkih kategorija: strategije, organizacijske strukture i koordinacijskih mehanizama. Treba spomenuti da se upravljanje poduzećima u Europi pretežno temelji na tzv. «dvorazinskom ili dualističkom sustavu korporativnoga upravljanja». Ovaj model podrazumijeva postojanje nadzornog odbora i uprave.

Američki tržišni sustav obilježava intenzivno natjecateljstvo. Stoga je američki menadžment usmjeren na jačanje konkurentske prednosti poduzeća razvijanjem svih aspekata poslovanja. Pritom se velika pozornost posvećuje ljudskom kapitalu. Američki menadžment obilježava ne samo tolerancija rizika, već i sklonost riziku, odnosno rizičnim poslovnim poduhvatima. Sklonost riziku je ujedno i temeljna razlika američkoga u odnosu na europski menadžment, odnosno menadžment u europskim državama. Naglasak se stavlja na financijsku kontrolu kako bi se omogućilo ostvarivanje plana i što većih profita. Financijske se odluke stavljaju

ispred odluka o strateškim ulaganjima. Stoga je njihova poslovna orijentacija pretežno kratkoročna. Treba napomenuti da se upravljanje poslovanjem u američkoj praksi provodi na temelju primjene tzv. «jednorazinskog ili monističkog modela korporativnoga upravljanja». Ovaj model objedinjuje nadzornu i upravljačku funkciju u jednome tijelu – odboru direktora.

Japanski menadžment posebnu pozornost posvećuje informacijskim tokovima, odnosno kolanju informacija. Glavni zadatak menadžmenta je stvoriti okruženje koje će omogućiti što uspješniji rad zaposlenika. No, menadžer se također smatra svojevrsnom očinskom figurom čiji je zadatak brinuti ne samo o ugodnom radnom okruženju, već i o dobrobiti zaposlenika. Posljedica ovakvoga pristupa je visoki stupanj lojalnosti zaposlenika menadžmentu i poduzeću, odnosno iznimna predanost zaposlenika ciljevima poduzeća. Posebna pozornost posvećuje se razvoju ljudskih potencijala kroz opsežna ulaganja u njihovo obrazovanje. Promocija na menadžerske pozicije je gotovo isključivo interna te se odvija prema načelu senioriteta. Ovakvu politiku prema ljudskim potencijalima prati i praksa prema kojoj nema otpuštanja ili su ona rijetka, a zaposlenje u okviru neke organizacije ili poduzeća je doživotno. Donošenje odluka u japanskim poduzećima podrazumijeva visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika. Temelj uspjeha japanskoga gospodarstva i japanskoga menadžmenta predstavlja primjena načela kontinuiranoga unaprjeđenja. Japanski menadžeri su u donošenju odluka orijentirani na postizanje cilja dugoročne održivosti poslovanja. Investicijske se odluke stavljaju ispred financijskih, što omogućuje njihovo brže prilagođavanje tehnološkim i tržišnim promjenama.

Poslovanje u islamskim državama, odnosno islamski menadžment je pod velikim utjecajem religije islama. Glavni prioritet islama odnosi se na pravdu i jednakost koje se trebaju postići u svim procesima, od proizvodnje do distribucije dohotka. Šerijat poznaje kategoriju ugovora, kao vremenski ograničenoga instrumenta kojim se ostvaruje određeni cilj, a prema kojemu svaka ugovorna strana ima određena prava i obveze. Ugovorni odnos se temelji na povjerenju ugovornih strana kao najvažnijem elementu društvenoga kapitala. Islamski sustav teži uspostavljanju ravnoteže između materijalnog i duhovnog. U svrhu ostvarivanja toga cilja postoji i bezuvjetna zabrana kamate. Umjesto dugovnih instrumenata preporučuje se način financiranja koji se temelji na podjeli rizika, odnosno dobiti i gubitka. Islamski sustav se temelji na pretpostavci da se povrat na kapital određuje ex post*, dok se sustav temeljen na kamati temelji na njenom određivanju* ex ante*. Prema šerijatu nije dozvoljeno unaprijed fiksirati pozitivan povrat na zajam kao nagradu za čekanje. Islam priznaje povrat na ulaganje kao rezultat ekonomske aktivnosti.*

S obzirom na mogućnosti, odnosno rezultate analize značajka inozemnoga okruženja moguće je poduzeti određene aktivnosti međunarodnoga poslovanja. Strategije ulaska na strana tržišta mogu biti nabava (uvoz) resursa, proizvoda ili usluga na međunarodnom tržištu, izvoz vlastitih proizvoda i usluga te licenciranje tehnologije, odnosno prodaja franšize. Poduzeća proizvode i usluge mogu nabavljati na stranim tržištima i primjenom outsourcinga*. Strategije stranih*

ulaganja su izravna ulaganja, odnosno osnivanje podružnice te zajednička ulaganja. Zajednička ulaganja predstavljaju suradnju poduzeća iz dviju ili više država. Takvim se sporazumom može zajednički ulagati u proizvodnju, ali i razvijati strategije i taktike zajedničkog nastupa na nekom tržištu. Stoga se radi o sklapanju strateških saveza.

Prilikom sudjelovanja u nekom obliku međunarodnoga poslovanja menadžment može odabrati neku od međunarodnih orijentacija. Tako menadžment može odabrati etnocentričnu orijentaciju. Suprotnost etnocentričnoj orijentaciji predstavlja policentrična orijentacija. Menadžment može odabrati i geocentričnu orijentaciju koja podrazumijeva traženje i primjenu najbolje prakse koja može iskazati najbolje rezultate.

7. Planiranje

"Ne planirati znači isplanirati neuspjeh"
Benjamin Franklin

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati i opisati prirodu i svrhu procesa planiranja*
- *definirati i analizirati kategorije misija i vizija*
- *opisati i analizirati hijerarhiju planova i ciljeva poduzeća prema razinama menadžmenta i vremenskome horizontu*
- *identificirati i na primjeru analizirati značajke (atribute) ciljeva*
- *identificirati i analizirati metodologiju izrade planova poduzeća*
- *identificirati, opisati i analizirati promjenjive planove (projekte, programe) te trajne ili stalne planove (politike, procedure i pravila)*
- *opisati i kritički vrjednovati pristupe planiranju kao što su scenarijsko planiranje i kontingencijsko planiranje*
- *identificirati važnost strategije u suvremenom poslovanju, opisati i analizirati kako se oblikuje strategija te koje pristupe je pritom moguće koristiti*
- *identificirati i opisati hijerarhiju strategija*
- *identificirati i opisati metode oblikovanja strategije te analizirati mogućnosti njihove primjene*
- *identificirati, analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti primjene poduzetničkih strategija*
- *identificirati, opisati, analizirati te na primjeru kritički vrjednovati komponente poslovnoga modela*
- *analizirati i kritički vrjednovati cjelovitost funkcije planiranja u određenom poduzeću.*

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je postavljati ciljeve i tražiti načine njihova ostvarivanja. Drugim riječima, planiranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta. Dobrim planiranjem može se povećati vjerojatnost ostvarivanja zacrtanih ciljeva. No, planiranjem je također moguće izbjeći ili

minimalizirati negativne događaje, odnosno štetu do koje može doći u određenim situacijama. Osim toga, planiranje je temelj za sve druge menadžerske funkcije. Nakon određivanja ciljeva utvrđuje se kakve organizacijske pretpostavke su potrebne kako bi se oni ostvarili, koja znanja i vještine su potrebne, kako upravljati ljudskim potencijalima i motivirati ih, te kako kontrolirati stupanj ostvarenja ciljeva. Funkcija kontroliranja se stoga smatra zrcalnom slikom funkcije planiranja ili njenim "sijamskim blizancem". Određivanjem ciljeva, odnosno planiranjem te drugim menadžerskim funkcijama moguće je stoga smanjiti razinu neizvjesnosti, kaosa i složenosti okruženja. No, također je važno odgovoriti na pitanje je li u suvremenom dinamičnom poslovanju uopće moguće planirati i u kojoj mjeri.

7.1. Priroda i svrha procesa planiranja

Priroda procesa planiranja

Planiranje je potrebno za uspješno djelovanje bilo koje organizacije. Suština planiranja se odnosi na **odabir između alternativnih pravaca djelovanja** te definiranje **aktivnosti i resursa** potrebnih za njihovo ostvarivanje. Kvaliteta procesa planiranja ovisi o kvaliteti analize čimbenika okruženja, odnosno razumijevanju pravca njihova djelovanja te intenziteta utjecaja. Planiranjem se tako utvrđuju ciljevi te aktivnosti potrebne za njihovo ostvarivanje. Ciljevi se potom klasificiraju u grupe i rangiraju po važnosti te se njihova realizacija usklađuje vremenski i prostorno. **Cilj** predstavlja buduće stanje koje organizacija određenim djelovanjem želi postići ili doseći.

Proces planiranja završava izradom proračuna ili budžeta kao kvantitativnoga izraza postavljenih ciljeva. Na taj se način osiguravaju kriteriji za kontrolu ostvarenih rezultata, a rezultat procesa kontrole predstavlja podlogu za odlučivanje u budućem razdoblju, odnosno za donošenje budućih planova. Planiranje je stoga kontinuirani i ciklički proces čija se priroda mijenja s obzirom na trenutne okolnosti u internoj i eksternoj okolini.

U širem smislu planiranje se odnosi na poduzetničku aktivnost, pri čemu se alociraju resursi u pravcu ostvarivanja njihove više produktivnosti od postojeće uporabe. To se odnosi na aktivnosti poduzetnika kao osobe, na poduzetničku aktivnost poslovnih sustava, neprofitnih organizacija ili jedinica lokalne samouprave te države. Planiranje se primjenjuje i u procesu upravljanja promjenama, uvođenju unaprjeđenja, inoviranju i upravljanju projektima, kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama.

Bez obzira na organizaciju u kojoj se planiranje provodi te svrhu u koju se provodi, kvaliteta planova suštinski ovisi o kvaliteti informacijske podloge kojom se predviđa budućnost. No, u procesu planiranja te strateškom djelovanju mnogi poduzetnici i menadžeri se nerijetko oslanjaju i na intuiciju. To je posebno slučaj u okolnostima koje obilježava intenzivna dinamika promjena čimbenika okruženja.

Posljedice lošeg planiranja: kaos Zračne luke *Willy Brandt* Berlin

BER je kodna oznaka za novu berlinsku zračnu luku punoga naziva Zračna luka *Willy Brandt* Berlin Brandenburg. BER se gradi već devet godina, planirani kapacitet je 27 milijuna putnika godišnje i trebala bi zamijeniti dvije postojeće berlinske zračne luke, Schönefeld i Tegel. No, ta zračna luka ne radi i pitanje je hoće li nakon utrošenih milijardi i godina gradnje ikada proraditi. Radovi su odavno trebali biti gotovi, a početak rada te supermoderne zračne luke, ponosa njemačkoga graditeljstva, tehnologije i organizacije, trebao je biti u listopadu 2007. godine. No, godine 2015. po uzletištu je još rasla trava, radovi nisu ni izdaleka gotovi, a nitko nema uvid u stvarno stanje. Nastao je savršeni nered u kojemu se više nitko ne snalazi. Povijest nedostataka, pogrešaka, zabuna i aljkavosti na najvećem njemačkom gradilištu je vrlo zanimljiva. Kada je otvaranje prvi put odgođeno, nitko se nije posebno zabrinuo. No, u međuvremenu su se počele otkrivati sve veće pogreške, koje su zahtijevale sve veće zahvate, ali i preinake u cijelom konceptu izgradnje i opremanja. Projekt je na početku procijenjen na milijardu eura, no u međuvremenu se trošak popeo na sedam milijardi.

Jedan od brojnih propusta mogao bi posebno pogoditi putnike s kovčezima. Većina putnika svoje kovčege vuče za sobom, a kada je potrebno prijeći s jednoga kata na drugi, tu su pokretne stepenice. One postoje i u novoj berlinskoj zračnoj luci, samo što su – prekratke. Tako bi putnici s kata na kat trebali ići pokretnim stepenicama, ali kada dođu na kraj, trebali bi svoju prtljagu uzeti u ruke i pješice prijeći još nekoliko običnih, «nepokretnih» stepenica. Sustav za prtljagu je također problematičan, odnosno nije dovoljan za planirani broj putnika. Nije ga moguće nadograđivati jer je zgrada – premala. Propuste je moguće pronaći i na stropovima zračnog pristaništa. Riječ je o protupožarnim ventilatorima koji su nekoliko puta teži nego što je dopušteno pa ugrožavaju statiku zgrade.

Prije dvije godine pojavio se i problem sa svjetlom – nije se dalo ugasiti. Mjesecima se tragalo za rješenjem i svjetlo je napokon ugašeno, a cijena je iznosila 11 milijuna eura. Potraga za prekidačem za svjetlo očito je poremetila podatkovne sustave pa su se drugdje pojavili kvarovi. Ni to nije najveći problem. U cijeloj zračnoj luci ima nešto manje od 4 000 prostorija, a nitko zapravo ne zna gdje je koja. Kada su projektirane, svaka je dobila svoj broj. Međutim, tijekom izmjena planova netko je promijenio brojeve prostorija pa se više ne zna gdje je koja. Taj se problem pokušavao riješiti godinu dana, ali rješenje nije bilo na vidiku. U planu gradnje predviđaju se posebni kanali za kabele potrebne za električne uređaje. Tako je predviđeno i na BER-u. Jedino nije predviđena točna količina kabela pa su se svako malo pojavljivali novi radnici s novim kabelima, sve dok se nije ustanovilo da su kanali postali preuski i da će, kad se kabeli uključe u za to predviđene utičnice, u njima postati prevruće. Radnici su ponovno počeli razvlačiti oko 90 kilometara kabela, iako se ne zna ima li taj posao uopće smisla. Osim toga, kanali su potrebni ne samo za elektroniku nego i za grijanje, klimatizaciju, vodovod i kanalizaciju. Oni su uglavnom napravljeni, ali su u međuvremenu planovi za neke od njih izgubljeni pa više nitko ne zna kamo provesti koju cijev. Uzgred, prije nekoliko godina u smeću u blizini gradilišta pronađeni su povjerljivi nacrti. Je li riječ o planovima za spomenute kanale nije poznato jer su – povjerljivi.

Propusti i nedostaci nisu jedini problem. Gradnju već godinama prate korupcijske afere. Državno odvjetništvo vodi istragu zbog sumnje u korupciju u koju su umiješane vodeće njemačke tvrtke Siemens, Bosch i tvrtka kćer njemačkoga telekoma T-Systems. Svako malo stižu vijesti o slučajevima nedopuštenoga dogovaranja cijena, računima bez pokrića, mitu i sumnjivim isplatama u gotovini. Gradilište koje je trebalo demonstrirati nadmoć njemačke tehnologije i organizacije postalo je suvremena verzija babilonske kule

u kojoj se više nitko ne snalazi. Sve su glasniji zahtjevi da se gradnja obustavi te da se zračna luka sagradi negdje drugdje. Nastali čvor je nemoguće razmrsiti. Problem je vjerojatno nastao zbog toga što se u ulozi graditelja javlja vlast, odnosno savezne države Berlin i Brandenburg te njemačka savezna vlada pa se uvijek iznova pronalaze nova objašnjenja za nove propuste. Mogućnost kontrole gradnje izvan njihovih upravljačkih struktura nije predviđena. Jedino što je izvjesno je kaos i nered koji izgleda tako savršeno kao da je i sâm temeljito – isplaniran.

Izvor: Zidić. G., «Nevjerojatna priča iz Njemačke: Najmodernija zračna luka na svijetu koja nikad neće proraditi», www.dnevno.hr, 28. rujna 2015.

7.2. Misija i vizija – temelj planiranja razvoja poslovanja

Misija

Budući da menadžment nekog poduzeća čini sustav osoba organiziran hijerarhijski, proces planiranja je također moguće prikazati na hijerarhijski način. Planiranje tako započinje na **razini vrhovnoga menadžmenta** koji se bavi definiranjem misije i vizije poduzeća. **Misija** ukazuje na temeljnu ***svrhu*** postojanja poduzeća sagledanu sa stajališta vanjskih dionika. Naime, poduzeće svojim djelovanjem nastoji ostvariti neku društveno potrebnu i korisnu svrhu, odnosno zadovoljiti neku potrebu ili grupu potreba. Tako misija može biti "*razvijanjem pomagala po mjeri kupaca olakšati život ljudima treće životne dobi*". Misijom poduzeće sebi i drugima odgovara na pitanje: "*Koja je svrha našega postojanja?*"

Vizija

Nakon odgovora na pitanje zašto poduzeće postoji razvija se vizija. **Vizija** je slika budućnosti koju poduzeće svojim djelovanjem želi ostvariti. Vizijom poduzeće sebi i drugima odgovara na pitanje: "*Što želimo postati?*» Osim konačnoga cilja koji se želi postići u budućnosti, vizijom poduzeće naznačuje i konture svoga strateškoga ponašanja koje može omogućiti njeno ostvarivanje. Može se stoga zaključiti da misija i vizija predstavljaju vrste ***dugoročnih planova***.

Misija i vizija trebaju biti oblikovane afirmativno, odnosno pozitivno te ukazivati na dugoročnu prirodu djelovanja poduzeća ili organizacije. Osim toga, trebaju ukazati na aspekt prema kojemu se poduzeće razlikuje od drugih poduzeća – izravnih konkurenata. Tako misija može ukazivati na razinu kvalitete ponude, ciljanu grupu kupaca, lokaciju djelovanja te odnos prema dionicima, posebno kupcima, zaposlenicima, ali i društvu, odnosno lokalnoj zajednici. Misija i vizija trebaju zvučati inspirativno i poticajno za organizacijske članove te privlačno vanjskim subjektima koji na temelju izjave o misiji i viziji mogu poželjeti istražiti ponudu poduzeća ili s poduzećem uspostaviti određeni oblik suradnje. Misija i vizija odražavaju vrijednosni sustav poduzeća. Stoga one predstavljaju temelj za oblikovanje organizacijske kulture.

Iz navedenoga se može zaključiti da izjave o misiji i viziji mogu uključivati više aspekata, odnosno mogu se izraziti u nekoliko rečenica. Korisnije ih je oblikovati sažeto i suštinski, ali taj zadatak nije nimalo jednostavan. Oblikovanje izjava o misiji i viziji je proces koji je korisno provoditi korištenjem metode

brainstorminga. Tako je najprije važno identificirati ključne riječi koje se vezuju za poslovanje poduzeća, odnosno njegove ključne aspekte. Tada je potrebno tražiti načine povezivanja ključnih riječi. To bi trebalo učiniti na logičan, konzistentan i sustavan način.

Prilikom oblikovanja izjava o misiji i viziji posebno je važno pažljivo promotriti svaku korištenu riječ, odnosno tražiti najprikladnije riječi sve dok se sudionici procesa ne slože da one na najbolji način prenose suštinu poslovanja. Oblikovanje misije, vizije i logotipa organizacije ili poduzeća je međuovisan proces. Tako logotip treba odražavati misiju i viziju, a misija i vizija trebaju biti proširene verzije poruke logotipa. Tijekom toga procesa korisno je zatražiti i mišljenje subjekata izvan poduzeća te na taj način ispitati doživljavaju li oni misiju, viziju i logotip na način kako je to zamišljeno.

Nakon toga je s misijom i vizijom potrebno upoznati sve članove organizacije. To je najbolje učiniti na zajedničkoj radionici na kojoj je korisno objasniti način na koji je došlo do oblikovanja baš takve misije i vizije te što one znače. Na taj je način moguće prenijeti emocije misije i vizije te stoga povećati stupanj identifikacije članova organizacije s vrijednosnim sustavom koji predstavlja njihovu suštinu.

Viziju i misiju novih poduzeća oblikuju poduzetnici kao njihovi pokretači i osnivači. No, kako se poduzeće razvija proces upravljanja preuzima profesionalni menadžment koji procjenjuje utemeljenost postojeće vizije i misije te ih redizajnira s obzirom na okolnosti u internoj i eksternoj okolini. Tom procesu treba pristupiti pažljivo, promišljeno i sustavno. Naime, vizija i misija temelj su svih aktivnosti koje se provode u poduzeću te načina odnosa s čimbenicima u okruženju.

U suvremenom poslovanju vizija i misija se analiziraju i redizajniraju češće nego kada je okruženje bilo stabilnije. No, treba napomenuti da viziju i misiju ne treba prečesto mijenjati kako se ne bi stvorili pomutnja i kaos. Naime, ove kategorije djeluju kao važan putokaz i motivator za djelovanje svih organizacijskih članova. Motivacijski učinak moguće je pojačati ako se svim ili ključnim zaposlenicima omogući sudjelovanje u oblikovanju misije i vizije. Na taj način misija i vizija nastaju kao izvirujuće ili izranjajuće kategorije koje proizlaze iz sinergijskoga djelovanja poduzeća kao *zajednice ljudi*. To je posebno značajno za poduzeća koja djeluju kao učeće organizacije.

Misija i vizija Amazona

Amazon je od *online* trgovine knjigama postao globalna korporacija koja i dalje djeluje *online* te kod koje kupci mogu pronaći sve «od A do Z», kako sugerira njihov logotip. Misija Amazona glasi: «Koristiti internet kako bismo ponudili proizvode koji obrazuju, informiraju i nadahnjuju. Izgradili smo *online* trgovinu koja je jednostavna za korištenje, a koja može ponuditi najveći izbor proizvoda.» Vizija Amazona glasi: «Postati kompanija koja je najviše na planetu usmjerena prema kupcima; izgraditi mjesto na kojemu ljudi mogu naći i otkrivati što god bi mogli poželjeti kupiti *online.*»

Ključna područja misije i vizije oblikovanih na takav način su ponuda prilagođena različitim potrebama kupaca, globalna prisutnost te pristupačnost. Ovakva misija i vizija omogućuje širenje na različita područja. Tako Amazon osim široke palete proizvoda, koji uključuju čak i svježu hranu, ali i usluge popravaka, nudi i podatkovni prostor «u oblaku», a investira i u logistički sustav u smislu zrakoplova i ostalih prijevoznih sredstava koji kupcu proizvod mogu dostaviti u najkraćem mogućem roku. Izgradivši složenu digitalnu platformu Amazon je tako već dosegao svoju viziju te premašio svoju misiju.

No, ovakav rezultat nije ostvaren preko noći. Amazon je osnovan 1994., a tek je 2004. godinu završio s profitom. Danas je Amazon globalna kompanija koja polaganim, ali strateškim širenjem uživa plodove dugogodišnjega promišljenoga razvoja. No, Amazon se sve više suočava s brojnim kritikama koje se odnose na loše radne uvjete za zaposlenike te izbjegavanje plaćanja poreza. Stoga se može konstatirati da misiji i viziji, a onda i poslovanju Amazona, nedostaje aspekt društveno odgovornoga poslovanja, što im u budućnosti može narušiti dobar ugled.

7.3. Hijerarhija ciljeva i planova

Strateški planovi

Misija i vizija su temelj za **strateško planiranje** kojim se bavi vrhovni menadžment. **Strateški ciljevi i planovi** se mogu odnositi na unaprjeđenje trenutne financijske situacije, odnosno unaprjeđenje ponude da bi se postigli takvi ciljevi. Strateški ciljevi mogu ukazivati i na strateški zaokret poduzeća prema novoj kategoriji kupaca, novoj kvaliteti ili kvantiteti ponude ili novom načinu odnosa prema dionicima. Strateški planovi se odnose na definiranje aktivnosti koje su potrebne za realizaciju strateških ciljeva. Oni se prvenstveno odnose na globalnu alokaciju resursa poduzeća.

Strateški ciljevi i planovi su **prema vremenskom horizontu dugoročni**. To znači da se odnose na razdoblje do idućih pet godina. Stoga je za njihovo oblikovanje važno dobro poznavati sve elemente procesa stvaranja vrijednosti: trendove razvoja tržišta nabave, trendove razvoja potreba i želja kupaca te mogućnosti tehnološkoga razvoja. U suvremenom poslovanju ipak je teško donositi planove za pet godina unaprijed pa se strateški planovi najčešće donose za sljedeće dvije godine.

Taktički planovi

Na temelju strateških ciljeva i planova provodi se **taktičko planiranje**, odnosno oblikuju se taktički ciljevi i planovi. To su ciljevi i planovi na razini divizija i poslovnih funkcija. Oblikovanjem taktičkih ciljeva i planova bavi se srednji menadžment.

Tako cilj neke divizije može biti unaprijediti prodaju neke proizvodne linije za 15 posto te unaprijediti i inovirati sadašnju proizvodnu liniju. Prema **vremenskom horizontu** radi se o **srednjoročnim planovima**. U suvremenom poslovanju taktički planovi pokrivaju vremensko razdoblje od šest mjeseci do dvije godine.

Operativni planovi

Iz taktičkih ciljeva i planova provodi se **operativno planiranje**, odnosno izrađuju se operativni ciljevi i planovi. To su ciljevi i planovi na razini odjela te pojedinih radnih mjesta, odnosno pojedinaca. Takvi ciljevi također mogu biti kvalitativni i kvantitativni, primjerice, privući 5 posto novih kupaca, povećati broj ponovljenih kupnja za 10 posto, povećati broj uspješno riješenih pritužba za 20 posto, unaprijediti razinu zadovoljstva kupaca te smanjiti vrijeme čekanja na odgovor na upite. No, planovi i ciljevi operativne razine većinom su postavljeni na način da mogu biti mjerljivi i stoga praćeni. Formiraju se na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, tromjesečnoj, polugodišnjoj i/ili godišnjoj razini. Razina specifikacije ovisi o potrebama. Njima se bavi niža razina menadžmenta. Prema **vremenskom horizontu** ovi planovi su **kratkoročni**.

Hijerarhiju ciljeva i planova prema razinama menadžmenta prikazuje shema 7.1. Iako ciljeve i planove na pojedinim razinama definira menadžment, u taj je proces moguće uključiti i zaposlenike. Na toj se ideji temelji metoda upravljanja na temelju ciljeva. Isto tako, ciljeve pojedinih radnih mjesta mogu postavljati opunomoćeni pojedinci. To se posebno odnosi na obavljanje zadataka koji uključuju visoki stupanj stručnosti, odnosno znanja i iskustva. No, postavljene ciljeve općenito treba potvrditi menadžment.

Shema 7.1. Hijerarhija ciljeva i planova prema razinama menadžmenta i vremenskom horizontu

Na hijerarhijski način definirani ciljevi i planovi, odnosno ciljevi i planovi razrađeni prema vremenskom horizontu pružaju temelj za alokaciju resursa i pružaju uvjerenje članovima organizacije da je ciljeve moguće dostići. Stoga imaju motivacijski učinak te pridonose organizacijskoj koheziji jer se ciljevi niže razine izvode iz ciljeva više razine. Na taj način svaki dio u poduzeću ima svoje mjesto i svoju ulogu. Osim toga, razrada ciljeva i planova na svim razinama pruža jasne smjernice za djelovanje, ali i standarde na temelju kojih je moguće ocjenjivati učinak.

No, treba napomenuti da detaljna razrada planova u suvremenom dinamičnom poslovanju može biti uzrokom organizacijske nefleksibilnosti, a stoga i neuspjeha. Treba imati na umu da su planovi i ciljevi rezultat analize čimbenika interne i eksterne okoline, odnosno odgovor na trenutne okolnosti. Ako se okolnosti promijene, takve promjene treba ugraditi i u planove i ciljeve. Drugim riječima, nit vodilja poslovanja nisu planovi i ciljevi, već trenutne okolnosti. Tako se rigidnim slijeđenjem zacrtanih ciljeva mogu propustiti korisne prilike koje se u međuvremenu mogu pojaviti. Na taj se način mogu zanemariti i važne prijetnje. Stoga u prvom planu treba biti sustavnost i logičnost sagledavanja trenutnih okolnosti. Planovi i ciljevi tada imaju svoju svrhu, a ta je biti dobar odraz trenutnih i predviđenih budućih okolnosti.

Pristup "nemogućih ciljeva"

Prilikom postavljanja ciljeva moguć je i drugačiji pristup. Tako neki menadžeri-lideri svojim zaposlenicima postavljaju naizgled nemoguće ciljeve. Steve Jobs je pred svoje dizajnere i inženjere često postavljao nemoguće ciljeve koji su se ticali onoga što je on zamislio da je za neki proizvod potrebno ili poželjno od strane kupaca. Poznata je epizoda iz njegova poslovnog života u kojoj je poželio tanji mobilni uređaj. Kada su ga inženjeri počeli uvjeravati da je to naprosto nemoguće bacio je mobitel u akvarij. Kada su se iz uređaja počeli pojavljivati mjehurići izjavio je: "Vidite da unutra još ima mjesta!" Slično je učinio i Jeff Bezoz kada je zatražio da se izradi jednostavni e-čitač od kojega je kasnije nastao popularni Kindle. Pokazalo se da su takvi vizionarski ciljevi ipak bili sve samo ne – nemogući.

7.4. Značajke (atributi) ciljeva

Atributi ciljeva

U nastavku je potrebno odrediti **značajke** ili **atribute ciljeva**. Svaki cilj treba jasno odgovoriti na pitanje ***tko***, ***što***, ***kada*** i ***kako*** nešto treba učiniti. Tako ciljevi prije svega trebaju biti jasno određeni, odnosno **mjerljivi**. Ciljeve je moguće mjeriti ako su izraženi kvantitativno. Tako odjel prodaje može imati cilj povećati prodaju za 20 posto, a student postići prosjek ocjena od 4.5. No, sve ciljeve nije moguće izraziti mjerljivo. Smatra se da takvi ciljevi općenito nemaju isti motivacijski učinak.

Nakon određivanja načina mjerenja ciljeva potrebno je jasno utvrditi tko će biti njihov **nositelj**. Dok je u japanskim poduzećima odgovornost često kolektivna, u američkim poduzećima odgovornost je individualna. Stoga se nastoji jasno odrediti tko će obaviti koji zadatak. No, jasno razgraničenje nije u potpunosti moguće kada je riječ o timskom radu, iako je i tada moguće identificirati primarnu ulogu osobe u timu.

Za svaki cilj je važno odrediti i **vremenski okvir** u kojemu ga je potrebno izvršiti. Ciljevi su ponekad složeni te se mogu protezati na dulje razdoblje. Tada je u svrhu praćenja dinamike realizacije ciljeva zadatke potrebno podijeliti na manje dijelove te njihovu realizaciju pratiti u kraćim, jasno definiranim vremenskim razdobljima.

Kako bi se osiguralo ostvarivanje ciljeva, prema određenoj prihvatljivoj metodologiji potrebno je specificirati i **način njihove realizacije**. Stoga je potrebno odrediti koju tehniku, tehnologiju i/ili metode je potrebno primijeniti. Ovaj aspekt je u bliskoj vezi s aspektom nositelja ciljeva. Naime, ako nositelj ne raspolaže znanjima i vještinama potrebnima za korištenje sredstava realizacije ciljeva, oni se uopće neće realizirati ili se neće ostvariti na zadovoljavajući način.

U ovom aspektu definiranja ciljeva potrebno je definirati i ***načela njihove realizacije***. To se posebno odnosi na etička načela. Niz nedavnih incidenata u automobilskoj, farmaceutskoj i drugim industrijama ukazuje na činjenicu da su se ciljevi povećanja prodaje i profita pokušali ostvariti na neetičan i nezakonit način (iznošenjem lažnih podataka), ali i ugrožavanjem sigurnosti kupaca.

Da bi ciljevi imali snažan motivacijski učinak, korisno je zaposlenicima pružiti i odgovor na pitanje ***zašto*** nešto treba učiniti. Treba napomenuti da ponekad nije moguće ili umjesno detaljno specificirati ciljeve i njihove atribute. Tada se sugerira utvrđivanje **ključnih indikatora rezultata** (engl. *key performance indicators*) kako bi se ipak mogla pratiti dinamika ostvarivanja zacrtanih, odnosno planiranih aktivnosti.

7.5. Izrada planova poduzeća

Proces planiranja je posebno važan na operativnoj razini zbog izrade pojedinačnih planova. Zakonom o trgovačkim društvima nije propisano da se planovi u poduzeću trebaju izrađivati. Propisano je jedino da u okviru procesa korporativnoga upravljanja uprava dioničkoga društva najmanje jednom godišnje nadzorni odbor treba izvijestiti o tijeku poslovanja, pri čemu je potrebno dostaviti pokazatelje o svrhovitosti, odnosno rentabilnosti uporabe kapitala, ostvarenim prihodima i rashodima te načelima budućega poslovanja, koji mogu biti opisani strategijom i politikama. Zakon o računovodstvu predviđa sadržaj financijskih izvješća, ali ne i stavku planskih veličina i njihove usporedbe.

Treba napomenuti da Stečajni zakon (NN, 71/15, glava VII.) predviđa obvezu izrade plana u procesu predstečajne nagodbe. Iako izrada stečajnoga plana može pomoći u restrukturiranju te uspješnom nastavku poslovanja, do predstečajne nagodbe u velikom broju slučajeva ne bi ni došlo da je menadžment poduzeća sustavno pristupao procesu planiranja. Izrada planova važan je čimbenik uspješnosti poslovanja jer pomaže definirati ciljeve i željene rezultate. Osim toga, potiče na traženje uzroka problema te rad na kontinuiranom unaprjeđenju. No, metodologija izrade planova može se razlikovati od poduzeća do poduzeća.

Metodologija izrade planova

Metodologija izrade planova općenito obuhvaća sljedeće elemente:

- ***parametre čija će se realizacija pratiti***
- ***realizaciju u jednom ili više proteklih razdoblja***
- ***projekciju za iduće razdoblje***.

Aktivnosti je planiranjem moguće razraditi do željenoga stupnja raščlambe. Isto tako, moguće je izabrati vremensko razdoblje u kojemu se planiranje provodi. Tako je moguće izrađivati godišnje, polugodišnje, tromjesečne, mjesečne pa čak i tjedne planove. Stupanj njihove vremenske raščlambe ovisi o djelatnosti, odnosno intenzitetu promjena kojima je poduzeće izloženo. U industrijama u kojima promjene nisu intenzivne, planove nije potrebno izrađivati tako često kao što je to slučaj u industrijama u kojima su promjene vrlo brze.

U izradi planova u većim poduzećima sudjeluje odjel plana i analize pod vodstvom menadžmenta. Temeljni plan poduzeća za razdoblje od jedne godine naziva se **poslovnim** ili ***master* planom**, odnosno ***master* proračunom**. On se izrađuje na temelju definiranih ciljeva poduzeća koji će se ostvariti definiranom strategijom, taktikama i politikama poduzeća. *Master* proračun se dijeli i na kraća vremenska razdoblja prema potrebama poduzeća da bi se omogućilo kontinuirano praćenje stupnja ostvarivanja ciljeva te da bi se mogle pravovremeno dizajnirati korektivne mjere i aktivnosti. Iako se *master* plan izrađuje za potrebe menadžmenta, moguće ga je dati ga na uvid nadzornom odboru ako je tako određeno statutom ili pak drugim dionicima ako je tako u interesu jedne ili obje strane (primjerice vjerovnicima, odnosno bankama).

Master proračun sastoji se od dva dijela: ***operativnog*** i ***financijskog***[149]. Operativni dio *master* proračuna temelji se na proračunu stavka računa dobiti i gubitka. No, operativni dio *master* proračuna uključuje i pomoćne proračune koje rezultiraju dobiti ili gubitkom poduzeća kao što su proračun proizvodnje, nabave, utroška materijala, rada, općih troškova proizvodnje, zaliha, prodaje, troškova prodaje te administrativnih troškova. Financijski dio *master* proračuna odnosi se na prikaz novčanih tokova i financijskoga položaja poduzeća na kraju proračunskoga razdoblja. Osnovni elementi su proračun o novčanom toku te kapitalni proračun.

Poduzeća se prilikom planiranja primarno usmjeravaju na planiranje financijskih rezultata te bilance. Primjer takvih godišnjih planova prikazuju tablice 7.1. i 7.2.

149 Kovačević, M., "*Master proračun", Informator,* br. 4981., 2001., str. 6- 15.

Tablica 7.1. Plan financijskoga rezultata poslovanja

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
1.1.	Poslovni prihodi		
1.2.	Financijski prihodi		
1.3.	Ostali prihodi		
1.4.	**Prihodi ukupno**		
1.5.	Poslovni rashodi		
1.6.	Financijski rashodi		
1.7.	Ostali rashodi		
1.8.	**Rashodi ukupno**		
1.9.	**Bruto rezultat**		
1.10.	Porez na dobit		
1.11.	**Neto rezultat**		
1.12.	**EVA (neto profit – trošak kapitala)**		

Tablica 7.2. Plan bilance

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
2.1.	**AKTIVA ukupno**		
2.2.	**Dugotrajna imovina ukupno**		
2.3.	Materijalna imovina		
2.4.	Nematerijalna imovina		
2.5.	Financijska imovina		
2.6.	**Kratkotrajna imovina ukupno**		
2.7.	Potraživanja		
2.8.	Zalihe		
2.9.	Novac na računu		
2.10.	**PASIVA ukupno**		
2.11.	**Dugoročne obaveze ukupno**		
2.12.	Krediti		
2.13.	**Kratkoročne obaveze ukupno**		
2.14.	Obaveze prema dobavljačima		

2.15.	Obaveze prema zaposlenicima		
2.16.	Obaveze prema državi		
2.17.	**Kapital i rezerve**		
2.18.	Temeljni upisani kapital		
2.19.	Rezerve		
2.20.	Zadržana dobit		
2.21.	Dobit		

Na temelju bilance i plana financijskoga poslovanja mogu se izrađivati i planovi financijskih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. Planovi se izrađuju i po poslovnim funkcijama. Za proizvodna poduzeća posebno je važno izrađivati planove proizvodnje. Primjer takvog plana prikazuje tablica 7.3.

Tablica 7.3. Plan proizvodnje

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
3.1.	**Količina proizvodnje (u komadima/tonama)**		
3.2.	**Proizvodnost** - količina proizvodnje po broju proizvodnih radnika - količina proizvodnje po broju ostvarenih sati rada proizvodnih radnika - količina proizvodnje po ostvarenim proizvodnim norma satima		
3.3.	**Iskorištenost proizvodnih kapaciteta** - instalirani kapacitet (ovisno o trošenju strojeva) - planirani kapacitet (ovisno o planiranim zastojima proizvodnje) - kao postotak od planiranoga kapaciteta - po broju komada proizvoda - po ostvarenim norma satima		

3.4.	Škart		
3.5.	**Ekonomičnost** (količina proizvoda / prosječni trošak proizvoda)		

Moguće je planirati i proces upravljanja ljudskim potencijalima, proces prodaje i marketinga, ali i istraživanja i razvoja. Primjere takvih planova prikazuju tablice 7.4., 7.5., 7.6. i 7.7.

Tablica 7.4. Plan upravljanja ljudskim potencijalima

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
4.1.	**Broj zaposlenih**		
4.2.	**Kvalifikacijska struktura** - KV - SSS - VSS - magistri znanosti - doktori znanosti		
4.3.	**Starosna struktura** - do 30 godina - od 30 do 40 godina - od 40 do 50 godina - od 50 godina do mirovine		
4.4.	**Plan zapošljavanja** (prema kvalifikacijskoj strukturi)		
4.5.	**Plan odljeva** (prema kvalifik-acijskoj i starosnoj strukturi)		
4.6.	**Broj programa edukacije** - za KV - za SSS - za VSS i ostale		
4.7.	**Razvoj karijere** - SSS - VSS - ostali		
4.6.	**Bruto plaće**		
4.7.	**Novčane nagrade**		

Tablica 7.5. Plan prodaje

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
5.1.	**Zalihe**		
5.2.	**Prodaja po kategorijama proizvoda**		
5.3.	**Prodaja po kategorijama kupaca**		
5.4.	**Rabati** (popusti na cijenu)		
5.5.	**Uvjeti plaćanja** (odgoda)		

Tablica 7.6. Plan marketinga

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
6.1.	**Promocija - neizravna** (TV, radio i promocija putem interneta)		
6.2.	**Promocija – izravna** (izrada kataloga i ostaloga promotivnoga materijala)		
6.3.	**Održavanje mrežnoga sadržaja** (troškovi izrade i održavanja mrežnih stranica poduzeća, LinkedIn i FB profila, YouTube kanala)		
6.2.	**Mjere unaprjeđenja prodaje** (probni uzorci, izdavanje kupona, nagradne igre)		
6.3.	**Ostali troškovi** (profesionalno fotografiranje, organizacija promotivnih događaja, trošak produkcije vlastitoga audio i videomaterijala itd.)		

Treba napomenuti da je kod većih poduzeća s raznolikijim portfeljem navedene stavke potrebno pratiti i prema proizvodnim linijama. Za sve tipove planova vrijedi pravilo da stupanj raščlambe ovisi o potrebama korisnika.

Tablica 7.7. Plan istraživanja i razvoja

Redni broj	Elementi plana	Realizacija 2017.	Plan za 2018.
7.1.	Budžet za istraživanje i razvoj		
7.2.	Broj novih tehnoloških rješenja		
7.3.	Učinci novih tehnoloških rješenja na snižavanje troškova		
7.4.	Broj novih proizvoda		
7.5.	Broj novih usluga		
7.6.	Broj unaprjeđenja proizvoda i usluga		
7.7.	**Vrijednost unaprjeđenja proizvoda i usluga** (učinak na povećanje prihoda)		
7.8.	**Budžet za unaprjeđenja i inovacije** (nagrade zaposlenicima za slučajne inovacije)		

Na temelju odabranih aspekata poslovanja te stavki koje će se planirati mogu se izračunavati indeksi prema određenoj baznoj godini i/ili s obzirom na prethodnu godinu te prema dobivenim rezultatima pratiti trendove razvoja aspekata poslovanja poduzeća i pravovremeno dizajnirati korektivne mjere.

7.6. Promjenjivi i trajni (stalni) planovi u poduzeću

Prethodno analizirani ciljevi i planovi mogu se nazvati **promjenjivima** ili **jednokratnima**. Drugim riječima, oni vrijede u određenom vremenskom razdoblju. Nakon toga se mogu u većoj ili manjoj mjeri promijeniti. Iako njihova suština može ostati ista ili slična (povećati prodaju), može se promijeniti njihova metrika i/ili način njihove realizacije (npr. izbaciti dosadašnju liniju proizvoda i uvesti novu).

Promjenjivi ili jednokratni planovi

Ciljevi mogu biti jednostavniji i složeniji. Tako, primjerice, uvođenje odjela za odnose s javnošću zbog potrebe uspostave trajne komunikacije s lokalnom zajednicom može biti jednostavniji cilj, od primjerice, cilja izgradnje novoga postrojenja radi uvođenja nove automatizirane i robotizirane proizvodne linije. Stoga je ciljeve moguće izraziti projektno i/ili programski.

Projekt je jednokratna aktivnost koja ima određeni cilj koji treba izvršiti u određenom vremenskom razdoblju uz korištenje određenih resursa, metoda, tehnika i tehnologije. Tako uvođenje digitalnih alata za mjerenje postignuća može biti primjer projektnoga cilja ili zadatka. Treba napomenuti da se ovaj projektni

zadatak, odnosno cilj izvodi iz strateškoga cilja poduzeća o, primjerice, povećanju produktivnosti. Projektni ciljevi mogu se izvoditi u okviru svih poslovnih funkcija, ali i kao zasebne aktivnosti u okviru projektne organizacijske strukture.

Program je skup planova koji služe za realizaciju složenijih i sveobuhvatnijih ciljeva, također jednokratne prirode. Za ostvarenje ciljeva obuhvaćenih programom nerijetko je potrebno nekoliko godina. Primjer programa može biti izgradnja podružnice u smislu *greenfield*-investicije u drugoj državi, što je u funkciji realizacije strateškoga cilja ekspanzije poduzeća na strana tržišta. Iz navedenoga se može uočiti da je ovaj cilj moguće realizirati ako se razloži na manje dijelove. Stoga se programi često sastoje od više projekata. Program je stoga složeni projektni poduhvat koji obuhvaća jedan vršni cilj te više ciljeva koji su derivirani ili izvedeni iz toga cilja. Osim toga, programima i projektima predviđa se i ostvaruje određena alokacija resursa kako bi se financijski i materijalno osiguralo ostvarivanje programskih, odnosno projektnih ciljeva.

Stalni ili trajni planovi

Za ostvarivanje jednokratnih ciljeva i planova koriste se određeni **trajni** ili **stalni planovi**. Oni pružaju smjernice za djelovanje u situacijama ili okolnostima koje se ponavljaju. To mogu biti politike, procedure i pravila.

Politika je skup smjernica za djelovanje u određenom području ili segmentu poslovanja. Politike načelno određuju granice u okviru kojih je potrebno djelovati, odnosno donositi odluke. Stoga one pružaju određeni stupanj slobode u djelovanju. Politike se temelje na misiji i strateškim ciljevima poduzeća, odnosno određenom vrijednosnom sustavu koje poduzeće njeguje i prenosi u svoje okruženje. Poduzeća tako imaju određenu proizvodnu politiku i politiku cijena. Neka su poduzeća, poput Ryanaira, poznata po svojim niskim cijenama. Takva poduzeća cjelokupnu organizaciju procesa stvaranja vrijednosti usmjeravaju prema tom cilju. On se može odraziti na politiku oglašavanja, prodaje, ali i kompenzacijsku politiku. Poduzeća imaju i politike za rješavanje problema uznemiravanja na spolnoj osnovi, za odnose s javnošću, kupcima i dobavljačima, jamstvene politike, sigurnosne politike itd.

Procedure se odnose na točno određeni slijed koraka koji treba primijeniti u određenoj situaciji. Zovu se još i *standardne operativne procedure* (SOP, od engl. *Standard Operating Procedure*) jer se njima standardizira djelovanje u određenoj situaciji. Tako poduzeća mogu imati procedure koje se trebaju primijeniti u situaciji određenog sigurnosnog rizika poput, primjerice, istjecanja nafte u more ili prijama unesrećenih nakon prometne nezgode. Zaposlenicima su procedure korisne i kako bi znali protokol prema kojemu će djelovati u slučaju povrata ili zamjene robe. Poduzeća se razlikuju i prema procedurama zaprimanja robe na servis itd. Ako procedure postoje, od organizacijskih članova se zahtijeva da ih poštuju. One dakle ne dopuštaju slobodu i autonomiju djelovanja.

Slobodu djelovanja ne dopuštaju ni **pravila**. Za razliku od procedura, pravila su manjega opsega. Stoga se može konstatirati da se procedure također sastoje od određenog broja pravila. Pravilima se opisuje kako se mora ili ne smije postupiti

u određenoj situaciji. Tako poduzeće može imati pravilo kojim se određuje način odijevanja i izgleda općenito. Postoje i pravila prema kojima može biti zabranjeno jesti u uredu ili na mjestima na koja svraćaju kupci. Mnoga poduzeća imaju i pravila ophođenja s kupcima. Iako su ta pravila ponekad korisna, njihova primjena ne smije djelovati umjetno jer takav pristup kupcima djeluje odbojno.

Treba napomenuti da se stalni planovi, odnosno politike, procedure i pravila primjenjuju u okviru promjenjivih ili jednokratnih planova budući da oni služe izgrađivanju organizacijskih rutina ili rutina organizacijskoga ponašanja koje su izvedene iz vrijednosnoga sustava poduzeća. Stoga je važno uspostaviti visoki stupanj konzistentnosti i koherencije između misije, strateških ciljeva i organizacijske kulture poduzeća s promjenjivim i stalnim planovima.

7.7. Pristupi procesu planiranja

Proces planiranja nije nimalo jednostavan. On podrazumijeva donošenje odluka na temelju analize i sagledavanja mogućih pravaca djelovanja. Pritom je moguće primijeniti nekoliko **pristupa planiranju**. Tako je planirati moguće na temelju ***izrade mogućih scenarija*** budućega djelovanja, odnosno primijeniti tzv. ***"scenarijsko planiranje"***. Izrada scenarija podrazumijeva sagledavanje sadašnjih okolnosti, utvrđivanje trendova i obrazaca ponašanja različitih pojavnosti te utvrđivanje mogućih pravaca djelovanja poduzeća.

Scenarijsko planiranje

Poslovanje u budućnosti može podrazumijevati aktivnosti kojima se želi nastaviti trend iz prošlosti. No, u suvremenom poslovanju obilježenom stalnim promjenama i intenzivnim konkurencijskim pritiscima takav pristup može biti uzrokom neuspjeha ili čak bankrota. Tako se izrada scenarija temelji na promišljanju onoga što *može biti*. Drugim riječima, izradom scenarija pokušava se predviđati razvoj budućnosti na način kako to može i želi poduzeće, ali i koji može biti u skladu s trenutnim i budućim razvojem događaja.

Svrha izrade scenarija, odnosno scenarijskoga planiranja je razraditi više mogućnosti djelovanja, sagledati sve čimbenike koji hoće ili mogu utjecati na njihovu realizaciju, predviđati pravac i stupanj njihovoga djelovanja te odabrati jedan prema određenom kriteriju. Taj kriterij se često odnosi na prihvatljivi stupanj rizika. Odabir određenoga pravca djelovanja ovisi i o odnosu potrebnih i raspoloživih resursa, odnosno mogućnosti njihova stjecanja. Dok je materijalne resurse moguće steći, ambiciozni planovi mogu zapeti na ljudskom čimbeniku. Taj se čimbenik može odnositi na mogućnost ili nemogućnost stjecanja ili usavršavanja znanja i vještina potrebnih za realizaciju planova, ali i uspostavu dobrih međuljudskih odnosa, odnosno odnosa suradnje prilikom realizacije ciljeva. Posebnu prijetnju ostvarivanju ambicioznih ciljeva može predstavljati gubitak ključnih ljudskih potencijala, primjerice dizajnera, inženjera ili marketinških stručnjaka.

S obzirom na predviđanje, odnosno vjerojatnost pojave određenih okolnosti,

poduzeće može razraditi nekoliko scenarija. Obično se taj broj kreće od tri do pet, od kojih se onda bira jedan. No, važno je napomenuti da se scenarijsko planiranje, odnosno predviđanje trendova u budućnosti temelji na predviđanju značajka eksterne okoline. Tako menadžment može i treba izrađivati i *projekcije razvoja industrije* u okviru koje poduzeće djeluje. No, poduzeće svojim djelovanjem odnosno odabirom određenoga scenarija može utjecati i na promjenu, a ponekad i transformaciju industrije. To se dogodilo s industrijom mobilnih telefona, fotografije, videouređaja i glazbenih uređaja, automobilskom industrijom kada je započela izrada električnih automobila itd. Prilikom izrade scenarijskih planova poduzeće također treba sagledati projekcije razvoja ekonomskoga sustava pojedine države, ali i regije i svijeta. Pritom se može poslužiti projekcijama ekonomskih instituta.

Kontingencijski planovi

U suvremenom poslovanju obilježenom dinamičnim promjenama mogu se dogoditi različite iznimne situacije koje je također korisno predviđati. Tada se radi o izradi ***kontingencijskih planova***. Oni se razvijaju za određene kontingencije, odnosno neočekivane okolnosti, kao što su kvarovi, nezgode, zastoji i sl. Tako zastoji mogu nastati zbog neodgovarajućih *inputa*, problema u nabavi, tehničkotehnoloških problema, vremenskih nepogoda, sigurnosnih incidenata, štrajkova i slično. Proces stvaranja vrijednosti može se zaustaviti i zbog distribucijskih problema ili pada potražnje. Za izradu kontingencijskih planova također je potrebno sagledati neposrednu, odnosno poslovnu te opću okolinu.

Prilikom izrade kontingencijskih planova menadžment definira aktivnosti koje bi trebalo poduzeti da se štetni učinci iznenadnih okolnosti svedu na minimum ili da se one sasvim prevladaju. Pritom je korisno izrađivati planove djelovanja u slučaju *najgoreg ishoda* ili scenarija. Posebno je važno izraditi kontingencijske planove za slučaj pojave ekoloških incidenata ili drugih okolnosti koje mogu narušiti odnos poduzeća s lokalnom zajednicom. U tim okolnostima važno je pravovremeno djelovanje koje će biti usmjereno na transparentno komuniciranje i provedbu aktivnosti kojima se štetni utjecaj može svesti na minimum.

Kontingencijski planovi mogu predstavljati oblik kriznoga planiranja. Dok se kontingencijski planovi mogu odnositi na specifične okolnosti manjega obujma, krizno planiranje može uključivati složenije okolnosti zbog čega je potreban promišljeni, sustavski i planski pristup koji može biti razrađen prema hijerarhiji menadžmenta. No, ako se ne radi o hitnim, odnosno kriznim situacijama, proces planiranja je korisno **decentralizirati**, odnosno omogućiti visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika u izradi planova kako bi se iskoristio sav potencijal znanja i iskustva s kojim poduzeće raspolaže.

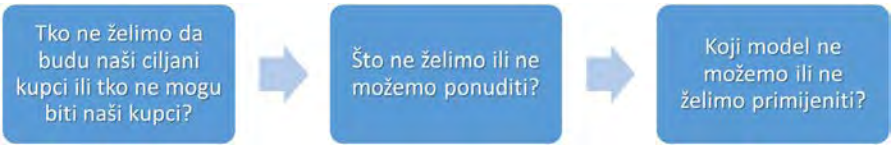
7.8. Važnost strategije u suvremenome poslovanju

Strategija

Strategija je, uz misiju i viziju, način promišljanja o budućnosti, odnosno koncept upravljanja budućim poslovanjem poduzeća. Nema definicije strategije koja bi

odgovarala svim školama misli, epohama i teoretičarima. Mintzberg se posebno zalaže za ukidanje sterilnoga procesa strateškoga planiranja. Umjesto toga, potrebno je razmišljati o dodanoj vrijednosti, odnosno proizvodima i uslugama, ciljanim kupcima i načinima njihova povezivanja. Stoga se definiranje strategije, odnosno strateškoga položaja poduzeća odnosi na davanje odgovora na tri jednostavna, ali istovremeno i vrlo složena **strateška pitanja**:

Prilikom odgovaranja na ova pitanja tim menadžera može krenuti i obrnutim putem, odnosno može primijeniti metodu distinkcije. Do željenih odgovora tako je moguće doći odgovaranjem na pitanja suprotnoga predznaka poput ovih:



Odgovori na ova pitanja mogu pomoći prilikom definiranja strateškoga pristupa poduzeća u sadašnjosti. No, oni mogu biti korisni i za definiranje planova o širenju poslovanja, odnosno razvoju poduzeća. U suvremenom dinamičnom okruženju posebno je važno raditi na osvajanju novih tržišta, ali i na dizajniranju novih koncepata proizvoda i usluga. Na taj način poduzeće kasnije može širiti asortiman, odnosno provoditi diversifikaciju i uvoditi nove proizvodne linije kojima može zadovoljiti slične potrebe druge kategorije kupaca. Tako je, primjerice, uz proizvode za žene kasnije moguće uvesti proizvode za muškarce i/ili djecu, nakon osvajanja domaćega tržišta krenuti u redizajniranje postojeće ponude prema kulturološkim specifičnostima stranih tržišta i slično.

Transformaciju tržišta moguće je provesti lansiranjem novog koncepta proizvoda, kao što su to bili *walkman* i iPhone ili pak novim načinom distribucije vrijednosti. Na taj se način transformiralo tržište zabave jer se glazbeni i filmski sadržaji te videoigre mogu isporučivati elektronski. Tržište softvera se transformiralo razvojem tehnologije "u oblaku" koja podrazumijeva povezivanje velikoga broja poslužitelja, centraliziranu pohranu podataka i pristup s bilo koje lokacije i bilo kojim uređajem. Model Saas (engl. *Software as a Service*) tako omogućuje iznajmljivanje željenih aplikacija, čime je softver od proizvoda postao usluga ili proizvod-usluga. Ovakav poslovni model omogućuje centralizirano ažuriranje i održavanje sustava te pruža velike mogućnosti kustomizacije: pristup aplikacijama moguće je omogućiti s više lokacija, s više uređaja i/ili većem broju korisnika. Za poduzeća ovakva transformacija tržišta softvera ima brojne pogodnosti: štedi se na troškovima nabave i održavanja informacijskoga sustava, a podrška je osigurana od strane davatelja usluge.

Strategiju je moguće promatrati s različitih aspekata kao što su sadržaj strategije, proces kojim je nastala i kontekst, odnosno okruženje u kojemu je nastala (shema 7.2.). Iz svega navedenog može se izvesti nekoliko načina pojmovnoga određenja strategije. **S aspekta sadržaja** ona je sredstvo za realizaciju vizije i misije, odnosno svrhe postojanja poduzeća, izražena kao skup kompetencija koje odgovaraju konkurentnom okruženju poduzeća. Sržne kompetencije poduzeća predstavljaju one kompetencije, odnosno znanja i vještine te njihovu primjenu u sustavima i procesima koji poduzeću osiguravaju konkurentsku prednost. To mogu biti izvrsna procesna organizacija kojom se osigurava efikasnost, skup stručnjaka i materijalni preduvjeti u odjelu istraživanja i razvoja ili dizajna, optimizirani distribucijski sustav i slično. Poželjno je da se u praksi radi o kombinaciji nekoliko izvrsnih aspekata poslovanja poduzeća.

Shema 7.2. Aspekti strategije

S aspekta procesa, strategija je sveobuhvatni niz odluka koje donosi menadžment u suradnji s ključnim zaposlenicima, što u suvremenom poslovanju podrazumijeva i mogućnost sudjelovanja većega broja organizacijskih članova. Treba naglasiti da je strategija izvedenica iz misije i vizije poduzeća pa je stoga treba promatrati i kao hijerarhijski uvjetovanu kategoriju.

S aspekta okruženja, strategija je odgovor poduzeća na vlastite snage i slabosti, odnosno prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja. U tom kontekstu je potrebno sagledati metode koje se koriste u procesu oblikovanja strategije.

7.8.1. Proces oblikovanja strategije

Pristupi oblikovanju strategije

Nekada se strategija smatrala vizijom glavnog direktora, prevedenom u planove koje su odobrili vlasnici. Definiranje strategije smatralo se **racionalnim procesom** koji je podrazumijevao intenzivno modeliranje te analizu i sintezu brojnih činjenica. Prema racionalnom stajalištu strategija je rezultat pažljivog planiranja, a svodi se na realizaciju planova i pomnu kontrolu njihovoga izvršenja.

No, suvremeno poslovanje obilježeno dinamikom promjena ukazuje na to da strategija nije statična kategorija, već **organski kreativni proces** neprestanoga promišljanja o trenutnim mogućnostima i djelovanja u skladu s njima. Najveći zagovornik ovakvoga pristupa je Mintzberg koji prednost daje viziji i strateškome razmišljanju, a ne racionalnom definiranju strategije. Smatra kako strateško

planiranje zapravo guši strateško razmišljanje brojnim i nepotrebnim analizama, što dovodi do problema "paralize analizom". Strateško planiranje se tako može definirati kao analiza, dok je strateško razmišljanje sinteza spoznaja i uvida o pravcu budućega djelovanja (shema 7.3.).

Shema 7.3. Mogući načini oblikovanja strategije

Intuicija u oblikovanju strategije

Nerijetko se strategija brojnih uspješnih poduzeća temelji na osjećaju, predosjećaju ili čak pogađanju vođe, kao što je to bilo slučaj s Appleom pod vodstvom Stevea Jobsa. Jedini razlog zašto se Apple krajem devedesetih "vratio iz mrtvih" i postigao neslućeni uspjeh nalazi se u činjenici da je Jobs uvijek bio spreman riskirati sve, stalno mijenjati pravila, izbacivati nove proizvode i usluge, pa makar pogriješio. "Ne želimo raditi proizvode koje korisnici znaju da žele. To je prekasno. Želimo otići korak dalje, stvoriti nešto potpuno novo", rekao je Jobs[150]. Fizički i poslovno, doslovno i figurativno, Jobs je bezbroj puta zamalo umro u svojoj karijeri. Imao je opasnu naviku da svako malo uzme sve što je stvorio, odnese u kasino i stavi na jedan broj. Broj je obično bilo nešto neočekivano, no obično je ne samo pogađao već i potpuno transformirao tržište i živote ljudi. No, njegov pristup nije bio rezultat analize, već talenta, intuicije i težnje ka korisnosti, smislenosti, ljepoti i jednostavnosti.

S obzirom na definiranje strategije kao integracije i povezivanja čimbenika interne i eksterne okoline nameće se dijalektička dvojba kako krenuti u proces oblikovanja strategije. Tu postoje dvije mogućnosti (shema 7.4.):

1. pristup "izvana prema unutra" i
2. pristup "iznutra prema van".

Pristup "izvana prema unutra" polazi od situacije u vanjskom okruženju, odnosno od identificiranih prilika i prijetnji. Strategija je tada dizajnirani odgovor poduzeća kojim se koristi prednost postojećih prilika i/ili se neutraliziraju identificirane prijetnje. S druge strane, **pristup "iznutra prema van"** polazi od

150 Pavić, M., "Steve Jobs: Ne radi, sporo je. Vratite se i radite sa mnom svaku sekundu", www.jutarnji.hr, 7. travnja 2010.

raspoloživih resursa odnosno kompetencija poduzeća prema kojima se dizajnira strategija kojom će se poduzeće nametnuti u svom okruženju.

Shema 7.4. Pristupi dizajniranju strategije

Najznačajniji zagovornik pristupa "izvana prema unutra" je Michael Porter[151] koji se zalaže za provođenje ***analize pet silnica*** u određenoj industriji na temelju koje je moguće definirati strategiju poduzeća. To su:

1. prijetnja supstituta proizvoda ili usluga drugog poduzeća
2. pregovaračka moć kupaca i njihov utjecaj na određivanje cijene i količine proizvoda poduzeća
3. konkurenti
4. pregovaračka moć dobavljača i njihov utjecaj na količinu i cijenu *inputa*
5. prijetnja ulaska novih poduzeća na tržište

Najznačajniji zagovornici pristupa "unutra prema van" su Hamel i Prahalad[152], koji smatraju da se strategija temelji na ključnim, odnosno ***sržnim kompetencijama poduzeća***. Pritom je najvažnija kompetencija poduzeća sposobnost kolektivnoga, odnosno organizacijskoga učenja. Stoga ovaj pristup u suštini počiva na ljudskim potencijalima kao najvažnijem kapitalu poduzeća te na njihovoj sposobnosti da uče, razvijaju se, poistovjećuju s ciljevima te unaprjeđuju kolektivnu komunikaciju i razmjenu znanja.

Bez obzira na temeljnu razliku u polazištu, oba pristupa se trebaju temeljiti na sustavskom pristupu, odnosno istraživanju međusobne povezanosti i interakcije između brojnih podsustava unutar i izvan poduzeća. Isto tako, u suvremenom dinamičnom poslovanju, oba pristupa potrebno je primjenjivati zajedno, odnosno tražiti načine usklađivanja interne i eksterne dimenzije poslovanja. Strategija tako predstavlja mehanizam usklađivanja ciljeva i kompetencija poduzeća sa zahtjevima okoline, odnosno potrebama interesno-utjecajnih

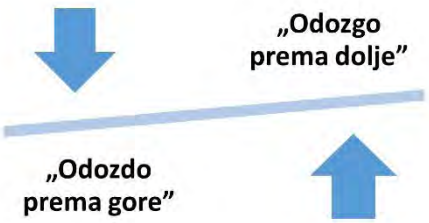
151 Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Free Press, New York, 1980.

152 Hamel, G. i Prahalad, C.K., *Competing for the Future,* Harvard Business School Press, 1996.

grupa, posebice kupaca.

Treba spomenuti još jedan aspekt procesa određivanja strategije. On se odnosi na pristup definiranju strategije s obzirom na sudjelovanje razina menadžmenta (shema 7.5.). Naime, strategiju može definirati vrhovni menadžment, što podrazumijeva **pristup «odozgo prema dolje»** (engl. *top-down*). Strategiju mogu definirati i niže razine menadžmenta, često uz sudjelovanje zaposlenika, što se naziva **pristup «odozdo prema gore»** (engl. *bottom-up*).

Shema 7.5. Pristupi dizajniranju strategije s obzirom na sudjelovanje menadžmenta



Iako se općenito smatra da u procesu određivanja strategije svakako treba sudjelovati vrhovni menadžment, postoje razlike u stavovima s obzirom na poželjni stupanj uključenosti ostalih razina menadžmenta, ali i ključnih zaposlenika. Argumenti u prilog tezi o važnosti pristupa "odozgo prema dolje" mogu se odnositi na činjenicu o širem spektru znanja i iskustva vrhovnoga menadžmenta te njihove odgovornosti za konačni rezultat. Argumenti u prilog tezi o važnosti pristupa «odozdo prema gore» mogu se pak odnositi na činjenicu da provedba strategije izravno ovisi o radu niže razine menadžmenta i zaposlenika pa i oni trebaju sudjelovati u procesu njena definiranja.

Ako se uzme u obzir vremenski kontekst, može se utvrditi da je pristup «odozgo prema dolje» bio dominantan u prošlosti, u vrijeme manjega intenziteta promjena. U novije vrijeme, koje obilježava dinamizam promjena velikoga broja čimbenika, važnim se smatra doprinos nižega menadžmenta i ključnih zaposlenika budući da su oni bolje upoznati s operativnim kontekstom provedbe strateških planova. Suvremeni proces definiranja strategije može se stoga smatrati timskim radom[153] koji uključuje sudjelovanje svih razina menadžmenta. Osim toga, u suvremenim učećim poduzećima u dizajniranju strategije, odnosno strateških planova uz menadžment sudjeluju i opunomoćeni pojedinci pa se strategija takvih sustava može smatrati izvirujućom ili izranjajućom kategorijom koja nastaje iz zajedničkog doprinosa svih uključenih sudionika. Stoga se dva navedena pristupa, iako naizgled međusobno isključiva, trebaju promatrati i koristiti simultano i sinergijski.

153 Nichol, R. L., "Get middle managers involved in the planning process", *Journal of Business Strategy,* god. 13, br. 3, 1992., str. 26-32.

Parnell[154] je istraživanjem utvrdio da menadžment najviše, ali i najniže razine oblikovanje strategije smatra procesom koji se odvija «odozgo prema dolje». S druge strane, srednji menadžment proces oblikovanja strategije smatra procesom koji se odvija «odozdo prema gore». Ovim je istraživanjem utvrđeno da pristup «odozgo prema dolje» podržava i niži menadžment, što može ukazivati na nižu percipiranu razinu kompetentnosti ove razine menadžmenta s obzirom na raspolaganje znanjima i vještinama potrebnima za oblikovanje strategije. No, s obzirom na odgovor, može se postaviti pitanje je li tim razinama ranije bilo dopušteno sudjelovati u procesu oblikovanja strategije. Ako nije, ovi rezultati se mogu smatrati iskazom postojeće menadžerske prakse, a ne njihovih osobnih sklonosti.

7.8.2. Hijerarhija strategija

Hijerarhija strategija

Kategoriju strategije je također moguće analizirati hijerarhijski. Tako je moguće razlikovati strategiju na razini cijele kompanije ili korporacije, odnosno korporativnu strategiju, strategije na razini autonomnih organizacijskih jedinica ili poslovne strategije te strategije na razini poslovnih funkcija ili funkcijske strategije (shema 7.6.). Jasno je da se ovakva hijerarhija strategija može razlikovati samo u velikim poduzećima, odnosno korporacijama koje imaju primijenjenu divizijsku organizacijsku strukturu.

Shema 7.6. Hijerarhija strategija

Korporacijska strategija

Korporacijska strategija se odnosi na poduzeće u cjelini te predstavlja odgovor poduzeća na globalno percipirane prilike i prijetnje te unutarnje snage i slabosti. Ona odražava cjelovitost korporacijskih organizacijskih jedinica te u njima stvorenu vrijednost, odnosno ponudu. Ova strategija se obično odnosi na ekspanziju u smislu uvođenja novih proizvodnih linija, preuzimanje, odnosno akviziciju drugih poduzeća te prodor na strana tržišta samostalno ili kao partner u zajedničkim ulaganjima. Tada je riječ o ***strategiji diversifikacije***. Tako je General Electric pod vodstvom Jacka Welcha generirao ogromnu vrijednost

154 Parnell, J. A., "Strategic philosophy and management level", *Management Decision,* god. 43, br. 2, 2005., str. 157-170.

intenzivnim preuzimanjem drugih poduzeća koja nerijetko nisu imala nikakve veze s njegovim sržnim poslovanjem, poput medijskih kuća. Odvjetnički ured Hanžeković je kupio izdavača Jutarnjega lista, Europapress Holding.

Može se zaključiti da su poduzeća sklona investirati u proizvodne linije koje imaju određenu razinu srodnosti s postojećim portfeljem, ali i u poduzeća koja imaju malu ili nikakvu povezanost s tzv. "*core businessom*". No, upravljati nepovezanim proizvodnim linijama može biti veliki izazov. Zato se neka poduzeća odlučuju na djelovanje u suprotnom pravcu, odnosno ***dezinvestiranje***, što podrazumijeva ukidanje ili prodaju nekih proizvodnih linija te povlačenje s nekih tržišta. Tako je Siemens prodao svoju diviziju mobilnih telefona.

Poduzeća mogu pokušati transakcijske troškove svesti na minimum tako da vertikalno integriraju proces stvaranja vrijednosti. ***Strategija vertikalne integracije*** stoga podrazumijeva akviziciju dobavljača i/ili distributera. Na taj način poduzeće može imati veću kontrolu nad kvalitetom i kvantitetom *inputa*, njihovom cijenom te načinima distribucije. Tako se neki proizvođači popularnih bezalkoholnih pića odlučuju na kupnju lokalnih punionica, a proizvođači automobila kupuju svoje dobavljače.

Vertikalnom integracijom i diversifikacijom do poslovnog uspjeha

Primjenom filozofije «od polja do stola» Belje sve uspješnije osvaja domaće i inozemno tržište. Osim vertikalne integracije i zaokruženoga proizvodnoga ciklusa, to hrvatsko poduzeće u sastavu Agrokora uvelo je i robotizaciju kako bi poboljšalo produktivnost i efikasnost. To, međutim, nije dovelo do značajnijega otpuštanja jer radnici koji su ranije radili na pakiranju nakon edukacije nadziru rad strojeva i robota. U visokoautomatiziranom pogonu za proizvodnju njihovoga najprodavanijega ABC sira uvedena je i treća smjena. Iznimna kvaliteta sira koju je prepoznalo tržište proizlazi iz načina proizvodnje, ali i kvalitete sastojaka, što je također pod kontrolom poduzeća. Ne radi se pritom samo o kvalitetnom vrhnju, već i o pšenici, koja je uz kukuruz važan sastojak stočne hrane. Proces miješanja žitarica u smjese za govedarstvo i svinjogojstvo, koje je osmislio nutricionistički tim Belja, potpuno je kompjuteriziran. Rezultat je to ulaganja od 15 milijuna eura u *greenfield*-investiciju izgradnje najmodernije tvornice stočne hrane u regiji. Zaokruženi ciklus vlastite proizvodnje od prirodnih sirovina kontroliranoga podrijetla tako predstavlja tajnu njihovog poslovnog uspjeha.

No, nije samo ABC sir osvojio brojne zlatne medalje. Šampioni Belja su i kulen i slanina. Svježe svinjsko meso odvozi se u mesnu industriju Baranjka. U pogonima tvornice proizvode se dimljena slanina, baranjska kobasica i baranjski kulen, koji je nositelj oznake zaštite zemljopisnoga podrijetla. Tradicionalni način proizvodnje je ono što ovim proizvodima daje dodatnu kvalitetu. Tako nije rijedak slučaj da beljski kulen na slavonskim kulenijadama pobijedi kulene iz seljačkih domaćinstava.

U Belju su posebno ponosni i na svoju vinariju. U vinariji, investiciji od 20 milijuna eura, instalirano je 247 spremnika od inoksa, čiji je ukupni kapacitet 8 milijuna litara vina.

Vinarija je smještena usred 657 hektara vinograda oko Banovoga brda. Beljska vina, a posebno graševina Goldberg, na svjetskim natjecanjima redovito osvajaju zlatne medalje, a prodaja vina bilježi stalni rast. U okviru Belja izgrađeno je i bioplinsko postrojenje od dva megavata, a posebno impresivno izgleda i staklenik za hidroponsku proizvodnju grapolo rajčice od 4,5 hektara. Belje tako hrani Hrvatsku i inozemstvo, a svojom poslovnom praksom predstavlja uzor mnogim dotad vodećim regionalnim proizvođačima.

Izvor: Soldo, D., «Kako uspjeti: «Uložili smo 2,3 milijarde kuna da bismo izvozili gotove proizvode, a ne sirovinu», www.jutarnji.hr, 25. prosinca 2013.

Poslovne strategije

Poslovne strategije se odnose na svaku autonomnu organizacijsku jedinicu, odnosno stratešku poslovnu jedinicu ili profitni centar. Strategija svake takve organizacijske jedinice odnosi se na upravljanje određenom proizvodnom linijom ili tržištem. Stoga ona ukazuje na način alokacije resursa kako bi se ostvarili ciljevi unaprjeđenja ili inoviranja ponude te privlačenja novih kupaca i zadržavanja postojećih. Tako automobilske kompanije imaju zasebne divizije koje se bave proizvodnjom i prodajom pojedinog tipa vozila. Podravka je preuzela farmaceutsku kuću Belupo te ju učinila svojom divizijom koja ima vlastitu, odnosno poslovnu strategiju u okviru korporacije.

Funkcijske strategije

Funkcijske strategije se odnose na poslovne funkcije u okviru poduzeća kao cjeline i/ili strateške poslovne jedinice. Tako je potrebno definirati strategiju proizvodnje, istraživanja i razvoja, prodaje, marketinga, distribucije i sl. U okviru strategije marketinga poduzeća se danas sve više koriste digitalnim alatima kako bi privukla kupce i zadržala postojeće. U tu se svrhu razvijaju i različite aplikacije za mobilne uređaje kojima se ponuda sasvim približava kupcima te se prilagođava njihovim potrebama. U tome je posebno uspješan Amazon. Mnoga mala poduzeća te obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG-i) u Hrvatskoj na taj način također plasiraju svoje proizvode.

Treba napomenuti da provedba strategije podrazumijeva mnoge preduvjete. Tako je ponekad potrebno promijeniti organizacijsku strukturu te redizajnirati postojeće politike, procedure i pravila. Osim toga, potrebno je primijeniti odgovarajući stil vođenja te prilagoditi motivacijske i kompenzacijske mehanizme. Nakon provedbe strategije slijedi evaluacija, odnosno procjena njenih rezultata. Na temelju procjene učinaka strategije te ponovne analize interne i eksterne okoline dizajnira se strategija u idućem razdoblju.

7.8.3. Metode oblikovanja strategije

SWOT analiza

Temeljna metoda koja se može koristi za oblikovanje strategije na svim razinama je **SWOT** ili **situacijska analiza**. Naziv ove metode potječe od engleskih riječi za snage, slabosti, prilike i prijetnje (engl. *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* i *Threats*). Ova metoda podrazumijeva pažljivu analizu čimbenika interne i eksterne okoline. Tako je u okviru poduzeća moguće pronaći aspekte poslovanja koji predstavljaju snage, odnosno temelj konkurentskih prednosti, ali i slabosti, odnosno moguće razloge njihova gubitka. U vanjskoj okolini se mogu pojaviti prilike za razvoj i unaprjeđenje poslovanja, ali i prijetnje opstanku poduzeća.

Da bi stekao informacije o čimbenicima iz vanjskog okruženja, njihovim trendovima i sadašnjem ili budućem utjecaju na poslovanje, menadžment provodi tzv. "*skeniranje okoline*". U suvremenom poslovanju to je zadatak i svih zaposlenika koji trebaju prikupljati i razmjenjivati informacije i saznanja o važnosti i utjecaju čimbenika iz okruženja. Neka poduzeća u tu svrhu koriste i usluge drugih poduzeća koja se za njih bave poslovnim obavještajnim aktivnostima (engl. *business intelligence*).

Informacije o snagama i slabostima menadžment pribavlja temeljem analize internih informacijskih tokova. To podrazumijeva analizu različitih izvješća, ali i razgovore s članovima menadžerskog tima te ključnim zaposlenicima. Mnoga poduzeća, ali i neprofitne organizacije imaju praksu da različiti dionici, a posebno zaposlenici i kupci, anonimno ili s potpisom menadžmentu, mogu napisati mišljenje o različitim čimbenicima poslovanja te dati prijedloge za unaprjeđenje.

Snage i slabosti su stoga čimbenici iz unutarnje okoline koji mogu pridonijeti uspjehu ili neuspjehu poslovanja poduzeća. Primjeri snaga koje poduzeće može imati mogu se identificirati u svakoj poslovnoj funkciji. Tako snage poduzeća mogu biti: izvrstan menadžment, kvaliteta znanja i vještina zaposlenika, osobito ključnih inženjera, dizajnera, prodavača i slično, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, suvremena tehnologija, kvalitetni proizvodi i usluge, snaga brenda, optimalizirani sustav distribucije, niski stupanj zaduženosti, dobra likvidnost, dobar kreditni rejting i slično. Ove značajke suprotnoga predznaka mogu biti slabosti poduzeća.

Prilike i prijetnje su čimbenici iz vanjske okoline koji također mogu pridonijeti uspjehu ili neuspjehu poslovanja poduzeća. Prilike tako mogu biti slaba konkurencija ili trenutni problemi koje ima konkurencija. Utvrđene greške proizvoda konkurencije kupce tako mogu odvratiti od daljnje kupnje od tog proizvođača. Tako je nakon utvrđenih teškoća s papučicom gasa japanska Toyota pala na treće mjesto po broju prodanih automobila.

Prilike se mogu naći i u promjeni zakonodavnoga okvira te općenito promjenama u ekonomskom i pravnom sustavu države. Tako su neka poduzeća u Hrvatskoj profitirala od ulaska države u Europsku uniju. Mlinar je, primjerice, najprije počeo otvarati svoje podružnice u okviru Europske unije te je kasnije iskoristio takvo iskustvo i počeo sa širenjem u Australiju. Promjene poreznog sustava u smislu raznih olakšica također mogu biti prilike. Prilike za razvoj mogu doći i od dobrog odnosa s kupcima, dobavljačima, kreditorima i lokalnom zajednicom. Pad cijena nafte, odnosno energenata ili sirovina također predstavlja značajnu priliku. Konvergencija ukusa potrošača zbog globalizacije predstavlja priliku za mnoge lance brze prehrane, ali i za poduzeća drugih industrija s jakom snagom brenda. Prilikom se mogu smatrati i pogodne vremenske prilike. Svaki od navedenih čimbenika za poslovanje također može predstavljati prijetnju.

Suština strategije poduzeća je integrirati interne snage s eksternim prilikama. No, poduzeće može također identificirati prilike u vanjskoj okolini koje ga mogu

potaknuti na izgradnju vlastitih kompetencija, odnosno snaga da bi ih moglo iskoristiti. Poduzeće također može biti u situaciji da se suočava s vanjskim prijetnjama. Tada koristi vlastite snage da ih savlada, a ponekad takve prijetnje pretvara u vlastite prilike. No, ako se poduzeće suočava s vanjskim prijetnjama, a istovremeno ima značajne slabosti, mogućnost opstanka je upitna. Budući da tada može biti prekasno za provođenje reinženjeringa poslovnih procesa, poduzeće može pokušati pronaći strateškog partnera na kojega može prenijeti upravljačka prava ili pak krenuti u proces likvidacije.

Pritužbe kupaca: dar s neba!

Svrha svakog unaprjeđenja koje poduzeće poduzima je približiti se kupcima i povećati prodaju. Pa ipak, prodaja često, unatoč mjerama unaprjeđenja, jednostavno stagnira ili čak opada. Menadžeri se pitaju što je pošlo po zlu. Da bi dobili odgovor na ovo pitanje, nema svrhe sjediti u uredu. Treba izaći «među ljude» i čuti njihove pritužbe. Pritužbe kupaca često imaju veću vrijednost nego svi napori koje je menadžment uložio u planiranje. Treba ih saslušati s poštovanjem jer je na taj način moguće doći do smjernica za unaprjeđenje, i to bez ikakve naknade.

Mnogi menadžeri misle da su njihovi proizvodi i usluge izvrsni jer – pritužaba nema. Međutim, ako se kupci ne žale, to ni u kom slučaju ne mora značiti da su zadovoljni. Dapače, mnogi nezadovoljnici jednostavno «odu na drugu adresu», a da nikada ne kažu zašto. No, ako se žale, kupci zapravo poručuju da im je stalo do ponude poduzeća i da ona kod njih, ako se popravi, još ima šanse.

Treba se zapitati koliko košta jedan nezadovoljni kupac. Da bi se dobila ta brojka, prosječni prihod po kupcu treba pomnožiti s brojem 10. Ova se brojka čini kao razumno vrijeme u kojem će se poslovanje nastaviti. Međutim, ovo nije kraj računanju. Svaki nezadovoljni kupac će o svom iskustvu izvijestiti u prosjeku između pet i 15 drugih osoba. Njih oko 13% će nastaviti lanac negativne promidžbe, od kojih će neki izvijestiti i desetak novih osoba. Budući da su ljudi skloniji vjerovati negativnoj priči nego pozitivnoj, odnos poduzeća s potencijalnim kupcima tako je završio prije nego što je uopće započeo.

Izvor: Rupčić, N., «Pritužbe kupaca – dar s neba», *Poslovni savjetnik*, god. 5, br. 52, 2009., str. 88-89.

Korporacije koje proizvode veliki broj proizvoda i usluga oblikuju strateške poslovne jedinice (SBU, engl. *strategic business units*) kako bi lakše i učinkovitije upravljala svojim proizvodnim portfeljem te zadržala poduzetničku orijentaciju. SBU-i su na neki način "poduzeća u poduzeću" te imaju svoju misiju, ciljeve i strategiju. Poduzeća nastoje imati uravnoteženi portfelj te na taj način održavati stabilni tok prihoda.

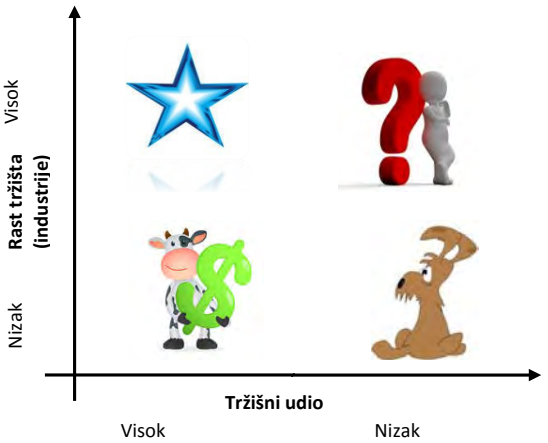
BCG matrica

Za analizu portfelja koristi se **BCG matrica** čiji naziv potječe od konzultantske kuće Boston (Boston Consulting Group). BCG matrica se sastoji od dvije dimenzije: tržišnog udjela i stope rasta industrije. Općenito se smatra da će poduzeće biti uspješno ako djeluje u industrijama s visokom stopom rasta na kojima postigne značajni tržišni udio. Prilikom izrade matrice menadžment razmatra proizvodne linije koje poduzeće sadrži u svom portfelju te se za svaku određuje tržišni udio u odnosu na konkurente te stopu rasta proizvodne linije u odnosu na stopu

rasta industrije. Matrica se tako sastoji od četiri kvadranta u koja se smještaju proizvodne linije (shema 7.7.).

Na temelju analize poduzeće u svom portfelju može imati *zvijezde*. To su proizvodne linije ili SBU-i koji imaju visoku stopu rasta i značajan udio na tržištu. Prihod koji generira ova proizvodna linija može se koristiti za ulaganje u njen daljnji razvoj kako bi zadržala "zvjezdani" status. No, novčane tokove je moguće koristi i u druge svrhe. To može, primjerice, biti ulaganje u *upitnike*. Oni imaju mali tržišni udio, ali se nalaze u rastućoj industriji. Njihova budućnost je neizvjesna. No, promišljenim ulaganjem u, primjerice, marketing upitnici mogu postati zvijezde.

Shema 7.7. BCG ili portfelj-matrica



Za poduzeće je dobro ako raspolažu i *kravama muzarama*. To su SBU-i koji imaju visoki udio na tržištu, no stopa rasta je niska. Dominantna pozicija na tržištu ovim proizvodnim linijama jamči visoku razinu prihoda, odnosno novčane tokove koji premašuju njihove potrebe. Naime, ove proizvodne linije su dosegle svoj maksimum te je potrebno samo održavati njihov položaj. Višak novčanih tokova tako se može uložiti u razvoj upitnika.

Psi su proizvodne linije koje imaju niski udio na tržištu, ali i nisku stopu rasta. S obzirom na tu činjenicu, najbolje ih je ukloniti iz portfelja. Poduzeće ih stoga može likvidirati ili dezinvestirati. Budući da ova proizvodna linija ipak ima neke kupce, korisno im je ponuditi bolju alternativu.

Strategiju je također potrebno odabrati na razini poduzeća, odnosno SBU-a ako se radi o velikim korporacijama. Porter[155] je predložio da u okviru određene industrije poduzeće može usvojiti jednu od tri generičke strategije: strategiju diferencijacije, strategiju troškovnoga vodstva te strategiju fokusiranja. Porterova

155 Cf. Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Free Press, 1980.

Porterov model generičkih strategija

matrica se također sastoji od dvije dimenzije: izvor konkurentskih prednosti i ciljano tržište. **Porterov model generičkih strategija** tako ima četiri kvadranta (shema 7.8.).

Shema 7.8. Porterov model generičkih strategija

CILJANO TRŽIŠTE	Cjelokupno tržište	**Diferencijacija**	**Troškovno vodstvo**
	Tržišni segment	**Fokusirana diferencijacija**	**Fokusirano troškovno vodstvo**
		Razlikovanje	Niski troškovi
		IZVOR KONKURENTSKIH PREDNOSTI	

Strategija diferencijacije podrazumijeva nastojanje poduzeća da svoju ponudu učini drugačijom od konkurencije. To je moguće učiniti drugačijim dizajnom proizvoda ili pakiranja, dodavanjem novih svojstava, posebnim pogodnostima za kupce u smislu duljeg jamstvenog razdoblja, drugačijim načinom dostave ili marketingom kojim se proizvod može drugačije predstaviti kupcima i slično. Tako neka poduzeća svoju ponudu nastoje učiniti posebnom dizajnom, svojstvima ili dodatnim beneficijama. Druga pak uz proizvod poklanjaju vezane proizvode. Lanci brze prehrane se prema ponudi, načinu usluge i izgledom interijera razlikuju od klasičnih restorana. Iako strategija diferencijacije zahtijeva značajnija ulaganja, ona može biti isplativa jer može rezultirati visokim stupnjem odanosti brendu. Na zasićenim tržištima poduzeća nastoje opstati upravo razlikovanjem od konkurencije, odnosno primjenom strategije diferencijacije.

Poduzeća strategiju diferencijacije primjenjuju na cjelokupnom tržištu. Tako se Apple svojim elitnim proizvodima obraća čitavom tržištu računala, pametnih telefona i satova. Proizvođači prehrambenih proizvoda svoju ponudu nastoje donekle izmijeniti dodavanjem ili uklanjanjem nekih sastojaka (primjerice šećera ili masnoća) te se obraćaju cjelokupnom tržištu.

Strategija troškovnoga vodstva ukazuje na namjeru i cilj poduzeća da maksimalizira efikasnost, odnosno na najmanju mjeru snizi troškove. Takva poduzeća su onda u mogućnosti ponuditi niže cijene te još uvijek održavati određenu razinu kvalitete ponude. Neka poduzeća niže cijene mogu postići lošijim pakiranjem i manjom promocijom gotovo istoga proizvoda (npr. sredstva za pranje Ariel i Tide), prodajom na manje atraktivnoj lokaciji te uskraćivanjem podrške (npr. plaćene *vs.* besplatne verzije softverskih paketa).

Ovu strategiju moguće je očekivati kod proizvoda široke potrošnje gdje je konkurencija velika i gdje se proizvodi nude na cijelom tržištu. Kod tih proizvoda također nema potrebe za značajnijim ulaganjem u istraživanje i razvoj, odnosno opseg takvih ulaganja je znatno manji nego u drugim industrijama, primjerice kemijskoj ili farmaceutskoj. Stoga primjenom ove strategije poduzeća nastoje ostvariti cilj značajnog i stabilnog tržišnog udjela. No, to nikako ne mora značiti da se takva poduzeća ne mogu dalje razvijati i širiti. Iako primjenjuje strategiju troškovnoga vodstva, Agrokor se tako širi na području JI Europe.

Strategija niskih cijena marketa Getro

Mercator-H je intenzivno otvarao trgovine novoga formata, Getro market, namijenjene kupcima niže i srednje platežne moći. Nakon akvizicije Getroa Mercator je započeo analizu poslovanja trgovina na mikrolokacijama koje ne gravitiraju velikim gradskim centrima. Razvili su ideju da na područjima slabije kupovne moći pruže ponudu koja je atraktivna asortimanom i cijenama. Kroz linije robne marke Getro tako su odabrane proizvode ponudili po cijenama nižima od 10 do 50 posto.

Jedna od najvećih vrijednosti Getroa je u njegovoj trgovačkoj marki. Udio proizvoda trgovačke marke u odnosu na cjelokupnu ponudu u Getrou 2010. godine iznosio je 25% u maloprodaji te 35% u veleprodajnom segmentu. Čak 30-ak linija proizvoda izrađuje se u suradnji s domaćim, lokalnim proizvođačima koji prema kvaliteti i potencijalu pariraju poznatim brendovima. Getro market tako potiče rast i razvoj domaćih proizvođača.

Treba spomenuti da rast prihoda Grupa postiže strategijom organskoga rasta, ali i akvizicijama. Pritom se posebno primjenjuje strategija strateškoga povezivanja s trgovačkim lancima u regiji.

Izvor: …, "Mercator u iduća dva mjeseca otvara još 20 Getro marketa", www.vecernji.hr, 11. prosinca 2010.

Strategijom fokusiranja poduzeće se usmjerava na određeni tržišni segment. To može biti određeno lokalno tržište ili određena kategorija kupaca. Na tom tržišnom segmentu poduzeće može primijeniti diferencijaciju, što rezultira *strategijom fokusirane diferencijacije* ili troškovnoga vodstva, što rezultira *strategijom fokusiranoga troškovnoga vodstva*. Fokusirana diferencijacija primjenjuje se za luksuzne proizvode koji se usmjeravaju na uski tržišni segment, poput luksuznih automobila, satova i slično. Fokusirano troškovno vodstvo primjenjuje se za prodaju lokalnih proizvoda po niskoj cijeni, posebno u diskontnim centrima.

Mnogi autori osporavaju važnost generičkih strategija uz argumente da poduzeća kontinuirano nastoje konkurirati tako da istovremeno povećavaju efikasnost, odnosno snižavaju troškove te unaprjeđuju svoj proizvodni portfelj tako da svoju ponudu nastoje učiniti djelomično različitom od ponude drugih poduzeća. Na taj način, u uvjetima velike dinamike promjena, poduzeća neprestano balansiraju između unaprjeđenja efikasnosti i efektivnosti, uvijek na višoj razvojnoj razini.

Ryanair – strategija fokusiranoga troškovnoga vodstva poduprta ljubaznošću

Poslovni model koji je prvi uveo Ryanair, a danas ga mnogi imitiraju, omogućio je kompaniji staroj 32 godine da po broju putnika izraste u drugog najvećeg europskog avioprijevoznika, nakon njemačke Lufthanse. Ryanair nudi najjeftinije karte u Europi, ponekad po cijeni od samo 15 dolara u jednom smjeru. Tvrtka ima niske operativne troškove, minimalno troši na uređenje kabina, a naplaćuje gotovo sve izvan troškova karte. No, 2013. godine se između aviokompanija vodio žestoki rat cijenama. Najveći europski niskobudžetni avioprijevoznik počeo je gubiti putnike. Rast broja putnika pao je na jedan do tri posto, uz 20 posto neprodanih sjedala.

Da bi ponovno privukao putnike, Ryanair je odlučio je olabaviti ograničenja za prtljagu, smanjiti kazne i upozoriti osoblje da bude ljubaznije pri ophođenju s putnicima. Kompanija je tako smanjila kaznu za putnike koji ne ponesu *boarding pass* prilikom ulaska u avion sa 70 na 45 eura. Odustali su i od obavještavanja putnika svaki put kada bi let stizao na vrijeme, što je putnike isprva zabavljalo, a kasnije uzrujavalo. Osim toga, redizajnirana je dotad nezgrapna mrežna stranica. Strategija je počela davati rezultate. Godine 2016. mjesečni rast broja putnika iznosio je 10 posto, a prosječan broj prodanih sjedala bio je oko 92 posto, u usporedbi s 83 posto u ožujku 2014. Ulagači su vjerovali da će troškovi privlačenja nezadovoljnih putnika naštetiti ukupnoj profitabilnosti kompanije, no niske cijene nafte su djelomično amortizirale trošak. Treba napomenuti i da je Ryanair u svom poslovanju snizio i neke druge troškovne stavke.

Izvor: ...: "Ryanair će biti ljubazniji prema putnicima", www.banka.hr, 14. ožujka 2016.

7.9. Strateško ponašanje i strateška orijentacija suvremenih poduzeća

Istraživanja su pokazala da poduzeća često nemaju jasno definiranu strategiju[156]. Pa ipak, za svako poduzeće se može identificirati **strateški pravac** koji ono nastoji realizirati. Osim toga, poznata je Mintzbergova[157] izjava da se uspješne strategije ne mogu planirati na određeni, formalizirani način, već one proizlaze iz neformalnog procesa koji uključuje učenje, kreativnost, ali i intuiciju. Klasično strateško planiranje tako naprosto ne može obuhvatiti svu složenost i raznolikost poslovanja poduzeća. S tim u vezi se može identificirati nekoliko temeljnih **čimbenika strateškoga ponašanja**:

Čimbenici strateškog ponašanja

- kontinuirano učenje i razmjena znanja na svim razinama
- razvijanje relacijskoga kapitala, odnosno suradnja s različitim dionicima
- prilagođavanje trenutnim okolnostima
- uočavanje novih obrazaca ponašanja tržišnih čimbenika
- anticipiranje budućega poželjnoga ponašanja

Najvažnija je odrednica suvremenoga strateškoga ponašanja stoga *strateška fleksibilnost*. Hamel[158], jedan od najcjenjenijih autora iz područja strateškoga menadžmenta, je utvrdio da stvaranje strategije predstavlja vještinu koja uzima u obzir nove perspektive i stavove, a počiva na neprestanom eksperimentiranju i strasti za stvaranjem novog. Hamel je tako menadžment finske Nokije odveo u šetnju londonskim King's Roadom i pokazao im što je trenutno "*in*". Ukazao im je da na mobitele ne smiju gledati samo kao na uređaje za komunikaciju, već i kao na modni detalj. Nokia je nakon nekoliko mjeseci na tržište lansirala

156 Stiles, P., "The impact of the board on strategy: An empirical examination", *Journal of Management Studies,* god. 38, br. 5, str. 627-650.

157 Mintzberg, H., "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review,* god. 72, br. 1, 1994., str. 107–114.

158 Hamel, G. i Prahalad, C. K., *Competing for the Future,* Harvard Business School Press, 1996.

vrlo uspješnu seriju novih, trendovski obojanih mobitela i postigla veliki uspjeh. Strategija je stoga organska kategorija koja se mijenja s obzirom na promjene u okruženju, a stvaraju je *ljudi koji nešto rade i razmišljaju o tome što i kako rade*.

Strateška orijentacija

Čak i najbolji strateški planovi zbog ubrzanih promjena u okruženju ubrzo postaju zastarjeli[159]. Stoga suvremena poduzeća razvijaju **stratešku orijentaciju**[160]. Poduzeća koja razvijaju svoju stratešku orijentaciju neprestano rade na istraživanju novih prilika i strateških mogućnosti. Taj proces podrazumijeva značajno sudjelovanje zaposlenika. Identificirani strateški pravci su potom predmetom rasprava, testiranja i simuliranja. U tom se procesu definira ili redefinira zajednička vizija o daljnjem željenom pravcu djelovanja. Ovaj proces treba pratiti i procjena postojećih, odnosno raspoloživih kompetencija poduzeća te definiranje strategije stjecanja kompetencija potrebnih za realizaciju odabranih strateških pravaca. Koncept strateške orijentacije i njene komponente prikazuje shema 7.9.

Shema 7.9. Koncept strateške orijentacije

Primjenu strateške orijentacije možda najbolje zrcali izjava Richarda Whittingtona[161] koji naglasak stavlja na sociološki, a manje na menadžerski pristup dizajniranju strategije: "*Nije važno ako su poslovni planovi pogrešni, sve dok menadžerima daju povjerenje te osjećaj smislenosti djelovanja. Ako menadžment sjedi i čeka da mu sine točan plan djelovanja, zamrznut će se; ako ustane i krene, na ovaj ili onaj način pronaći će smjer, steći iskustvo i stvoriti nove mogućnosti.*"

159 David, F. R., *Strategic Management Concepts and Cases, tenth edition,* Pearson Prentice Hall, 2005.

160 Rupčić, N., "Exploring strategic and learning orientation: Is there room for controversy?", *Proceedings of the 8th International Conference "An Enterprise Odyssey: Saving the sinking ship through human capital",* Galetić, L., Načinović Braje, I. i Jaković, B. (ur.), Zagreb, 2016., str. 245-253.

161 Whittington, R., "Strategy after modernism: recovering practice", *European Management Review,* god. 1, 2004., str. 62-68.

Strateško promišljanje u Amazonu

Prednost pred fizičkim trgovinama Amazon može ostvariti na nekoliko načina: velikim izborom, nižim cijenama, ali i brzom dostavom. Upravo je dostava Amazonova najslabija karika. Amazon pokušava riješiti taj problem tako što je uveo uslugu *Prime* koja kupcima za 99 dolara godišnje omogućuje besplatnu dostavu u samo dva dana. No, Amazon je odlučio otići i korak dalje. Tako je u kolovozu 2016. godine maknuo zavjese i pokazao svoju novu zrakoplovnu flotu – ulaštene teretne zrakoplove koji su spremni uzletjeti i proizvode dostavljati po cijelom planetu. Amazon je prostrane teretne zrakoplove tipa Boeing 767 iznajmio, a njima će, s Amazonovim Prime logotipom na repu, upravljati Atlas Air, velika američka kompanija koja upravlja teretnim zrakoplovima. Plan je iznajmiti ukupno 40 teretnih zrakoplova. Dio je to opsežnoga projekta kojim Amazon želi zaobići UPS i druga poduzeća te proizvode sâm transportirati (iznajmljenim) kamionima, teretnim brodovima, a jednoga dana, vjerojatno uskoro, i – dronovima.

Izvor: James, B., "Jeff Bezos now has an Amazon airline, too", https://news.vice.com/article/jeff-bezos-now-has-an-amazon-airline-too, 5. kolovoza 2016.

7.10. Suvremene poduzetničke strategije

Suvremeno poslovanje iznimno je dinamično te se neprestano pronalaze novi načini konkuriranja koji umnogome transformiraju čitavo tržište. Stoga se u nastavku razmatra jedna od najpoznatijih i najzanimljivijih poduzetničkih strategija – strategija džuda, ali i tzv. "strategije plavih i izlovljenih oceana".

7.10.1. Strategija džuda

Strategija džuda

Nije rijetka pojava da malo poduzeće u određenom segmentu nadjača veliko. To je posebno čest slučaj u informacijskom sektoru. Mnoga mala poduzeća u postizanju svojih ciljeva koriste tzv. **"strategiju džuda"**[162]. Oslanjaju se na brzinu, fleksibilnost i kreativno razmišljanje kako bi oblikovali strategije kojima konkurenti ne mogu parirati. Umjesto izravnog sukoba odlučuju se veličinu, resurse i tromost svojih konkurenata iskoristiti u svoju korist. Ako slabiji borac izravno nasrne na jačega, najvjerojatnije će biti poražen. Stoga je strategija džuda korisna za svako malo poduzeće koje se natječe s etabliranom velikom kompanijom, posebice ako se radi o neizvjesnom poslovnom okruženju. Pa ipak, ova strategija može biti korisna za bilo koje poduzeće, novo ili staro, ono visoke ili niske tehnologije, veliko ili malo. Tako, primjerice, iako je Netscape pobijedio Microsoft korištenjem strategije džuda, Microsoft se pokazao kao jednako dobar, ako ne i bolji igrač džuda.

162 Rupčić, N., "Manager kao judo borac", *Poslovni savjetnik,* god. 8, br. 10, 2012., str. 14-15.

Shema 7.10. Načela strategije džuda

Načela strategije džuda

Strategija džuda se može primijeniti uz pomoć nekoliko **načela** (shema 7.10.). **Prvo načelo** strategije džuda odnosi se na ***važnost brzoga ulaska u nebranjena poslovna područja*** ili niše, izbjegavajući izravni sukob. Poslovni igrači džuda stoga nastoje "odvesti bitku" na područja gdje trenutno imaju ili mogu izgraditi konkurentsku prednost, a njihovi protivnici to u kratkom roku ne mogu učiniti. Tako je Netscape napao tržišno područje koje su njegovi konkurenti ignorirali. Ponudio je jednostavan, samostalan *browser* koji je u početku bio dostupan samo putem interneta. Iako svjestan da mnogi korisnici nakon probnog razdoblja od 90 dana softver neće platiti te će ga nastaviti koristiti, Netscape je više nade polagao na ostvarivanje popularnosti i stjecanje velikog tržišnog udjela, što bi mu omogućilo da ga kupe veće korporacije.

Važan Netscapeov džudo-potez bio je i korištenje interneta za distribuciju, a korisnika kao savjetnika za kvalitetu zbog zahtjeva za ispunjavanjem ankete o zadovoljstvu proizvodom. Netscape je također sâm napisao *browser*, odnosno nije plaćao za Mosaic-kôd kao njegovi konkurenti te je time granične troškove sveo na nulu. Microsoft je koristio sličan pristup kako bi svojim Internet Explorerom pobijedio Netscapeov Navigator. No, Netscape je održao mobilnost te brzo mijenjao područje djelovanja. Iako je s vremenom gubio na snazi, Netscape je postavio sasvim nove temelje poslovnoga modela i ostvarivanja konkurentske prednosti u ovom području.

Iz ovoga primjera se može zaključiti da je pri korištenju strategije džuda važno izaći s novim konceptom proizvoda koji ne mora biti potpuna novost, ali potrebe treba zadovoljavati na drugačiji način. Moguće je čak odabrati neke vrste proizvoda ili usluga iz paketa koji nudi konkurencija i bolje ih prilagoditi potrebama kupaca ili ih prilagoditi određenoj kategoriji kupaca. Osim toga, korisno je odrediti nove cjenovne modele i modele distribucije koje konkurenti ne mogu imitirati u kratkom roku. No, često je dovoljno posegnuti samo za jednim od ovih rješenja.

Drugo načelo džuda odnosi se na ***popuštanje pred naletom jače konkurencije***. Poslovni igrači džuda uvijek trebaju biti fleksibilni i popustiti kada ih napadne netko jači. Igrač džuda tada reagira nekim iznenadnim potezom. No, fleksibilnost

igrača džuda također se očituje u procjeni trenutka za mudri ustupak prije nego što dođe do većih gubitaka. Igrači džuda natječu se samo ako ocijene da protivniku mogu parirati snagom. No, fleksibilnost i brze taktičke prilagodbe ipak treba kombinirati sa strateškim planovima i vizijom djelovanja u budućnosti.

U ovom segmentu Netscape nije bio uspješan. Pred naletom Microsofta Netscape je ulagao velike resurse u izravnu bitku umjesto da potraži kreativne mogućnosti iskorištavanja protivnikovih slabosti. Njihovi napori s vremenom su čak prerasli u opsesiju da pobijede Microsoft. Umjesto da se posluži prednošću sklapanja partnerstava, Netscape je odbio ponuđenu suradnju s kompanijom AOL te tako izgubio od protivnika koji je imao više snage i resursa.

Ryanair je u tom pogledu bio uspješniji. Suočen s cjenovnim ratom od strane British Airwaysa, Ryanair, tada na rubu bankrota, odlučio je popustiti u tom aspektu, ali ne i predati se. Srezao je troškove, uključujući hranu za vrijeme leta, te tako uveo novi troškovni i cjenovni model. Iako je u početku zbog udarca bio uzdrman, Ryanair je napravio dobar džudaški potez: Umjesto da igra igru u kojoj će izgubiti, okrenuo se drugoj strategiji i ojačao svoj položaj. Rječnikom džuda, iako je bio slabiji u odnosu na potez protivnika, nije bio poražen u borbi.

Treće načelo džuda odnosi se na ***traženje poluge***. Brzi potezi i fleksibilnost nužni su za uspjeh strategije džuda. Oni mogu uzdrmati poziciju konkurenata, ali ih i onemogućiti da dominiraju u područjima koja su zauzeli manji, ranjiviji oponenti. No, brzina i agilnost mogu osigurati vrijeme i poduzeću pružiti prednost prvoga poteza pred snažnijom konkurencijom. Ovaj cilj se može ostvariti traženjem načina kako snagu konkurenta iskoristiti protiv njega samoga. Drugim riječima, treba poduzeti potez s jakom snagom poluge.

Traženje poluge može biti prilično banalno. Ako, primjerice, konkurent izda kupone kojima kupci ostvaruju popust, poduzeće može donijeti odluku da kuponi vrijede pri ostvarivanju popusta i za njegove proizvode. Na taj način nema troškova izdavanja kupona, a konkurent mora odlučiti hoće li opozvati svoj potez ili trpjeti gubitke. Dobra poluga mogu biti i savezi i partnerstva. Umjesto da poduzeće ulaže u imovinu, može izgrađivati mrežu dobavljača, distributera i partnera koji će obavljati dio posla u procesu stvaranja i isporuke vrijednosti kupcima. Ovakav potez malom poduzeću može osigurati snagu.

Shema 7.11. Sržne vrijednosti strategije džuda

Treba konstatirati da se primjena strategije džuda temelji na jačanju nekoliko značajka poslovanja, odnosno sržnih vrijednosti, kao što su brzina, fleksibilnost i neprestano unaprjeđivanje (shema 7.11.). No, prilikom primjene strategije džuda treba biti oprezan. Fleksibilnost i dinamičnost kretanja ne bi trebali biti sami sebi svrhom. Ako poduzeće neprestano traži neokupirane niše i mijenja smjer poslovanja, zbunit će kupce i potkopati svoj strateški kredibilitet. Kupci se mogu zapitati hoće li poduzeće moći dugoročno pružati podršku i održavati kupljene proizvode i usluge te ih nejasan odgovor može odvratiti od kupnje. Iako se može steći dojam da je kod strategije džuda najvažnija brzina, ova zabluda poduzeće može koštati konkurentske pozicije u idućem razdoblju. Koliko god je važno brzo djelovati, to nikako ne znači da brzina treba biti sama sebi svrhom. Opsesivna težnja za brzim djelovanjem često znači zanemarivanje ključnih čimbenika kao što su kvaliteta, zadovoljstvo kupaca i dizajn, što može potkopati dugoročnu profitabilnost.

7.11.2. Strategije plavih i izlovljenih oceana

Strategija izgradnje i održanja konkurentske prednosti, odnosno obrana određene tržišne domene predstavlja klasični način strateškoga ponašanja koji u uvjetima velike dinamike tržišnih promjena često ne može osigurati trajniji poslovni uspjeh. Stoga su se uz strategiju džuda pojavili i drugi pogledi na moguće strateško ponašanje suvremenih poduzeća. Tako se 2005. godine pojavila ideja o primjeni tzv. **"strategije plavoga oceana"**[163]. Suština primjene ove strategije odnosi se na kreiranje novih tržišnih niša, odnosno stvaranje novih potreba i nove potražnje. Pritom "plavi oceani" predstavljaju nove tržišne niše koje nisu okupirane konkurentima. S druge strane, ***"crveni oceani"*** predstavljaju zasićena tržišta na kojima se vodi nemilosrdna tržišna utakmica između poduzeća "morskih pasa".

"Strategija plavog oceana"

Nesmiljena utrka za kupce u "crvenim oceanima"

Čini se da se poduzeća u industrijama visoke tehnologije suočavaju s jednim problemom koji predstavlja glavnu prijetnju njihovu opstanku. Kupci ne samo što vole njihove proizvode već stalno žele novu verziju. Budući da je životni ciklus proizvoda sve kraći, to na poduzeća stavlja veliki pritisak da neprestano usavršavaju i inoviraju. Tako jedan model mobilnog uređaja može imati životni vijek od jedva dvije godine. Slično vrijedi i za modele automobila. Uzročno-posljedični i ciklički proces tekao je na sljedeći način: poduzeća su sve učestalije najavljivala nove modele, a kupci su s vremenom shvatili da će do novoga, a često i boljega modela vjerojatno uskoro doći, sa i bez najave. Tako su poduzeća kupce «naviknula» na dinamiku pojavljivanja novih modela, što ih potiče da budu još brži i inovativniji. No, tu se javlja problem u vidu troškova. Ne radi se samo o visokim troškovima istraživanja i razvoja, već i o izgubljenoj dobiti od neprodanih modela. Naime, većina kupaca će onkraj očekivanoga kraja životnoga ciklusa nekoga proizvoda radije pričekati novi model nego kupiti postojeći.

163 Chan Kim, W. i Mauborgne, R., "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", *Harvard Business Press,* 2005.

U ovakvoj utrci prednjače tržišni lideri kao što su Apple i Samsung te proizvođači automobila kao što je Ford. Tako je Ford za 2015. godinu bio najavio 16 novih modela, i to u rasponu od neznatno unaprijeđenih (tzv. «*faceliftinga*»), do sasvim novih modela. Kako bi privukli kupce, novim modelima spušta se cijena. No, skladišta su još puna ranijih modela. To znači da su profiti u silaznoj putanji. Tome pridonosi i činjenica da proizvodni pogoni određeno vrijeme stoje dok se ne redizajniraju s obzirom na kalupe, alat, robote i ostale sadržaje potrebne za izradu novih modela. Ranije su proizvođači rjeđe izlazili s novim modelima koji su predstavljali značajna unaprjeđenja u odnosu na prethodne modele te su novim modelima mogli određivati premijske cijene dok ih ne sustigne konkurencija. No, to vrijeme je prošlo, a poduzećima je njihova vlastita strategija neprestanog inoviranja, čini se, postala najveći neprijatelj.

Izvor: Stock, K., "Ford F-150 Has a 'Waiting for the Next iPhone' Problem", *Business Week*, 24. listopada 2014.

Jedna činjenica se ističe bez obzira na odabrani pristup poslovanju: poslovni prostori, odnosno oceani postali su siromašni resursima. Iako se na mogućnost gospodarskoga sloma zbog nedostatka resursa, ali i mjesta za odlaganje otpada, upozorava već stoljećima, za sada nije došlo do bitnijeg zaokreta. Štoviše, tijekom 20. stoljeća cijena najvažnijih vrsta roba pala je za oko 50%, globalni BDP se povećao za oko dvadeset puta, a potražnja za resursima porasla je za oko 600 do 2 000 posto[164]. Do toga je doveo snažni rast potrošnje potaknut povećanjem broja stanovnika, ali i životnoga standarda u mnogim državama. No, od početka 21. stoljeća, realne cijene robe povećane su 147 posto. Stoga je potrebno učiniti zaokret u poslovanju te razvijati nove poslovne modele koji se više neće temeljiti na tzv. ***"linearnom modelu" iskoristi / potroši pa baci***".

"Strategija izlovljenih oceana"

U novonastalim okolnostima poduzeća mogu pokušati činjenicu oskudnih resursa pretvoriti u vlastitu konkurentsku prednost, odnosno profitirati na novim prilikama. Drugim riječima, potrebno je pokušati primijeniti tzv. **"strategiju izlovljenih oceana"**[165]. Ona se temelji na cirkularnom pristupu, odnosno održavanju resursa u ekonomskom sustavu na dulje, a ponekih i na neodređeno vrijeme. U takvom gospodarskom sustavu nastoji se postići da se otpad stvoren proizvodnjom jednog proizvoda može pretvoriti u sirovinu za proizvodnju nekog drugog proizvoda. Iako se čini da je ovaj kružni, odnosno ciklički slijed teško ostvariv, treba spomenuti činjenicu da se u toni mobilnih telefona nalazi 30 puta više zlata nego u toni zlatne rudače. Stoga se novo područje inoviranja može nalaziti upravo u ovome području, odnosu u domeni stvaranja uporabljivih resursa iz otpada.

Ovakav pristup poslovanju zapravo nije ništa novo. Na takav način milijardama godina funkcionira priroda. Razni živi sustavi na kraju svoga životnoga ciklusa predstavljaju hranu i izvor života za razne druge sustave biosfere. U prirodi otpada zapravo nema. Na taj način priroda opstaje i obnavlja se te s vremenom razvija nova pojavne oblike višeg stupnja razvoja, odnosno složenosti. S druge strane, postojeći ekonomski sustav, utemeljen na jednokratnom iskorištavanju

164 Zhexembayeva, N., "Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu", *qLife,* god. 8, br. 1, 2016., str. 15-48.

165 Ibd.

resursa, predmeta, ali i odnosa urušava se i prijeti potpunim kolapsom. Logično je stoga u društvenom djelovanju ugledati se na djelovanje prirode.

No, višestruko korištenje resursa i recikliranje zapravo nisu jedini način djelovanja tzv. ***"cikličke ekonomije"***. Drugi način njene manifestacije odnosi se na transformaciju koncepta proizvoda u uslugu, odnosno proizvod-uslugu. Na tome počiva razvoj tehnologije "u oblaku", posebno SaaS sustav, ali i koncept prijevoza Uber. Neki proizvođači automobila uz automobile kao koncept proizvoda nude i uslugu prijevoza, odnosno mobilnosti, bez potrebe za osobnim posjedovanjem vozila. BMW tako nudi uslugu *DriveNow* kojom naplaćuje vrijeme vožnje automobila u gusto naseljenim područjima. BMW svojom uslugom *ParkatmyHouse* također posreduje između vlasnika parkirališnoga prostora i osoba koje trebaju parkiralište te na taj način mnogima štedi vrijeme, novac, ali i pridonosi zaštiti okoliša.

Ovakav pristup zapravo ukazuje na činjenicu da rast i razvoj poslovanja više nisu linearni, već kvantni. Poduzeće stvara određenu vrijednost te traži nove načine njene prodaje, isporuke, ali i uporabe. Stoga središnje pitanje postaje traženje aspekata poslovanja koji imaju najveći potencijal rasta. Pritom dugoročno planiranje pretežno ili sasvim gubi na važnosti. Temelj poslovanja predstavljaju uočavanje i istraživanje prilika i razvijanje u pravcu stvaranja najveće dodane vrijednosti u danom trenutku. Razvijanje potencijala novih prilika ne ogleda se stoga samo u razvoju novih koncepata proizvoda, već i u dizajniranju novih usluga, odnosno cjelovitih rješenja koja će za kupce generirati najpoželjnija svojstva ponude: ispunjavanje određene potrebe uz određene značajke dizajna i jednostavnosti upotrebe. Upravo su svrhovitost, odnosno korisnost, ljepota i jednostavnost **temeljna načela stvaranja nove vrijednosti**.

Do cjelovitih rješenja u suvremenoj cikličkoj ekonomiji može se doći samostalno ili na temelju suradnje s drugim poduzećima na način da se istovremeno razmatraju dvije temeljne značajke potencijalne ponude: svrhovitost i relevantnost s obzirom na ključne interesno-utjecajne grupe, posebice kupce. Stoga u suvremenom poslovanju temelj poslovanja više ne predstavljaju detaljno razrađeni planovi, posebice oni dugoročne prirode, već dizajniranje odgovarajućeg poslovnog modela kojim se svi elementi procesa stvaranja vrijednosti povezuju u jedinstvenu platformu koja postaje održiva na temelju neprestane prilagodbe njenih sastavnica trenutnim tržišnim prilikama i okolnostima.

7.11. Odabir poslovnoga modela

Poslovni model

Posjedovanje dobre ideje ne jamči uspjeh. Za uspješnu tržišnu realizaciju potrebno je oblikovati odgovarajući poslovni model. **Poslovni model** se može definirati kao koncepcijska arhitektura poslovanja kojom se odgovara na pitanje kako poduzeće stvara i isporučuje neku vrijednost u određenom okruženju[166]. Izrada poslovnoga modela dio je procesa stvaranja strategije. Poslovni model tako predstavlja zaokruženi koncept kojim se daje odgovor na ključna pitanja

166 Rupčić, N., "Poslovni modeli", *Poslovni savjetnik,* god. 11, br. 4, 2015., str. 46.

poslovanja počevši od nabave proizvodnih čimbenika, njihove transformacije u konačni proizvod ili poluproizvod te načina njihove distribucije.

Komponente poslovnog modela

Najjednostavniji način odabira poslovnoga modela odnosi se na kupovinu franšize. Na taj se način kupuje poznato ime i kvaliteta, kao i način poslovanja koji je kupcima poznat. No, ako to nije opcija, potrebno je samostalno razraditi ***komponente poslovnoga modela*** (shema 7.12.). Nakon definiranja proizvoda i usluga koji se žele ponuditi ciljnoj kategoriji kupaca, posebno je važno razmotriti strukturu troškova s obzirom na potrebnu infrastrukturu. Iako je na troškove moguće utjecati, neki troškovi, kao što su porezni troškovi, ipak pretežito ulaze u kategoriju troškova koje nije moguće kontrolirati te ih treba dobro procijeniti. Treba računati i na troškove kao što su najam prostora i plaće koji su fiksni bez obzira na opseg poslovanja. Treba imati na umu da će na početku poslovanja postojati samo troškovi, a prihodi se mogu javiti sa značajnim vremenskim odmakom. Stoga je potrebno unaprijed procijeniti dinamiku troškova, vrijeme u kojem se očekuju prihodi te izvore financiranja kojima će se to razdoblje premostiti.

Uz definiranje ciljanog tržišta potrebno je definirati način distribucije vrijednosti te način naplate. Moguće je razmotriti nekoliko opcija. To može biti plaćanje u cijelosti po primitku robe ili usluge ili obročno plaćanje. Postoji mogućnost plaćanja nekog proizvoda ili usluge jednokratno bez ograničenja korištenja ili pak plaćanje prema intenzitetu korištenja. Treba razmisliti i hoće li kupci proizvod moći iznajmiti, a ne samo kupovati. Svaka od ovih opcija ima značajne financijske posljedice koje treba unaprijed procijeniti. Uz problematiku distribucije potrebno je riješiti pitanje skladištenja robe, kao i odnose s kupcima u smislu reklamacija i politike jamstva.

U konačnici, potrebno je definirati upravljačku praksu u smislu odabira organizacijske strukture i mehanizama koordinacije podržanih informacijskim sustavima. Nadalje, treba definirati podržavajuće procese te primjerene politike, procedure i pravila. Potrebno je definirati i odgovarajuću organizacijsku kulturu, stil vođenja te način upravljanja ljudskim potencijalima. Osim toga, primjena odabranoga poslovnoga modela nije moguća bez raspolaganja određenim sržnim kompetencijama, odnosno znanja potrebnog za stvaranje vrijednosti koje je potrebno neprestano revidirati, osvježavati i unaprjeđivati.

Izbor poslovnog modela

Navedene opcije usko su povezane s ***izborom poslovnoga modela***. Tako najjednostavniji poslovni model uključuje stvaranje neke vrijednosti i njenu izravnu prodaju kupcima. Druge opcije mogu uključivati prodaju trgovcima na veliko, prodaju putem distributera, licenciranje proizvoda drugim poduzećima, prodaju putem interneta ili putem aukcija (posebice elektroničkim putem) i slično. Navedene opcije moguće je kombinirati te koristiti, slikovito rečeno, model *brick and click*, odnosno kombinirati virtualnu prodaju s poslovanjem u stvarnom prostoru. Moguće je također kupcima ponuditi opciju da sami odrede cijenu koju su spremni platiti, na temelju čega poduzeće određuje opseg ponude. Riječ je o tzv. «obrnutoj aukciji». Ovaj model moguće je primijeniti kod prodaje turističkih aranžmana.

Shema 7.12. Komponente poslovnoga modela

Potrebno je razmotriti i problematiku skladištenja materijala. Poduzeća koja se bave stvaranjem ili uvozom proizvoda koji ne zastarijevaju brzo mogu si dopustiti značajnije zalihe. Tako je moguće ostvariti uštede zbog popusta na količinu. No, ako se radi o lako pokvarljivoj robi ili proizvodima koji brzo zastarijevaju, ovaj pristup donosi više štete nego koristi. Stoga je bolja opcija primijeniti tzv. sustav «*just in time*», odnosno kontinuirano nabavljati materijal prema trenutnim potrebama. S obzirom na dobru logističku potporu, ovaj pristup često može osigurati potreban materijal u roku od 48 sati. Na taj je način moguće eliminirati troškove skladištenja, koji često nisu zanemarivi. Kombiniranjem ove metode nabavke uz izravnu prodaju kupcima troškove skladištenja moguće je svesti na minimum. Moguće je također uvesti prodaju kupcima rezervacijama. Kupci tako naruče što žele, a poduzeće tada nabavlja potreban materijal i izrađuje ili nabavlja proizvod. Budući da će kupci proizvod platiti po isporuci, a dobavljači daju dulji rok plaćanja, moguće je i na taj način ostvariti dodatni prihod od kamata.

No, bez obzira na velike napore poduzetnika, kao i pomno definiranje svih aspekata poslovnoga modela, provedba poslovne ideje najviše ovisi o ljudima, odnosno zaposlenicima. Stoga je iznimno važno procijeniti potrebe za ljudskim potencijalima te zajedno s njima definirati odrednice poslovnoga modela da bi se osigurao visoki stupanj identifikacije s ciljevima te se povećale mogućnosti njihove realizacije.

U poduzetničkim se krugovima ponekad smatra da uspjeh nekog poslovnog modela najviše ovisi o čimbeniku sreće. No, umjesto nekog mističnog i nasumičnog čimbenika na koji nije moguće utjecati, korisnije je istraživati ponašanje onih ljudi za koje se smatra da su imali “poduzetničke sreće”. Tako

je britanski psiholog Richard Wiseman ustanovio da poduzetnički uspjeh u suštini ovisi o načinu na koji se osoba nosi s kaosom i kompleksnošću svoga poduzetničkoga okruženja[167]. Tako su "sretniji" ljudi naprosto bolji u uočavanju prilika i njihovom korištenju. S druge strane, utvrđeno je da su "nesretniji" ljudi usko orijentirani na ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Zbog svoje usredotočenosti na određeni cilj, takvi su ljudi skloniji ignorirati prilike koje se pojave u njihovom okruženju.

Shema 7.13. Vrste poslovnih modela

Tako se može zaključiti da će uspješniji biti onaj poduzetnički poduhvat čiji su nositelji skloni neprestano preispitivati izvedivost ideja i ciljeva te prema potrebi kontinuirano mijenjati i dorađivati elemente poslovnoga modela. Uspješniji poduzetnici su stoga skloni neprestanoj kalibraciji poslovnoga ponašanja te preusmjeravanju napora s neostvarivih prema ostvarivim ciljevima. No, to također podrazumijeva iznimnu ustrajnost, vjeru i predanost idejama, ciljevima, ali i poduzetničkom ponašaju.

Zaokret u poslovnom modelu? Amazon je otvorio knjižaru na fizičkoj lokaciji!

Nakon velikoga uspjeha u prodaji knjiga, a potom i drugih proizvoda elektroničkim putem, Amazon se odlučio na potpuno neočekivani potez: otvorio je prvu pravu knjižaru i to u Seattleu u SAD-u. No, tom potezu prethodila je pomna analiza i sagledavanje bogatoga, 20-godišnjega iskustva u prodaji knjiga elektroničkim putem. Tako se u knjižari nude knjige koje su odabrane po ključu koji uključuje nekoliko kriterija: ocjene kupaca, odnosno čitatelja na Amazonovim mrežnim stranicama, opseg prodaje pojedinih izdanja, broj narudžaba prije izlaska nekog izdanja, popularnost izdanja na mrežnoj stranici Goodreads te procjene stručnjaka.

Opseg prodaje knjiga u pravim knjižarama bio je na vrhuncu 2007. godine te otada neprestano opada. Tako je opseg prodaje 2015. godine bio na najnižoj razini u odnosu na protekla dva desetljeća. Orijentacija kupaca na elektronsku kupnju, ali i kupnju elektronskih izdanja, tisuće knjižara prisililo je na zatvaranje. Tako je u razdoblju od 2004. do 2012. godine broj knjižara u SAD-u smanjen za 10 000. Procjenjuje se da će godine 2018.

167 Klein, K. E., "How Entrepreneurs Can Make Luck Work", *Business Week,* 23. listopada, 2014.

u SAD-u biti tek nešto više od 22 500 knjižara. S druge strane, godine 2014. prodano je čak 510 milijuna e-knjiga, a toj brojci treba pridodati i knjige kojima su korisnici pristupali preko servisa poput Scribda ili Amazon Kindle Unlimiteda, a koji se temelje na plaćanju pretplate. Usporedbe radi, iste godine prodano je oko 568 milijuna knjiga u papirnatom izdanju.

Praćenjem trendova može se uočiti da je prodaja e-knjiga ipak možda dosegla vrhunac jer je u prvoj polovici 2015. godine zabilježen pad prodaje od 10,3 posto. Osim toga, 2014. godine je došlo do stagnacije, odnosno pada u prodaji tableta u SAD-u. Stoga se s obzirom na pad prodaje komplementarnoga proizvoda može zaključiti da je prodaja e-knjiga dosegla vrhunac. No, globalno, prodaja tableta još uvijek iskazuje rastući trend, što znači da treba računati na rast potražnje za e-knjigama od strane kupaca izvan SAD-a.

Ovakvi trendovi nužno povlače pitanje opravdanosti Amazonove odluke da otvori knjižaru na fizičkoj lokaciji. No, ta je odluka uključivala i neke preduvjete. Tako se Amazon obvezao da će cijene knjiga u obje knjižare, virtualnoj i realnoj, biti iste. Kupci knjige također mogu naručiti *online*, a preuzeti ih u knjižari. Na taj se način Amazon želi približiti onim kupcima koji preferiraju papirnata izdanja. Osim toga, statistike govore da postoji velika potražnja za izdanjima mekog uveza u odnosu na tvrdi. Tako je 2015. godine prodano najviše upravo takvih knjiga, čak 942 milijuna u odnosu na 568 milijuna knjiga tvrdoga uveza i 510 milijuna e-knjiga.

Lokacija knjižare također nije odabrana slučajno. Knjižara se nalazi samo 6,4 kilometra od sjedišta korporacije. Na taj **će** način nadzor nad prodajom biti lakši. Osim toga, knjižara se nalazi blizu Sveučilišta Washington. Ne samo što su studenti česti kupci knjiga, nego su upravo oni meta *headhuntera* za rad u Amazonu. Odluci o lokaciji sigurno je pridonijela i činjenica da su građani Seattlea proglašeni najviše čitalačkom publikom u SAD-u. Stoga je moguće očekivati da će se i ovaj strateški potez Amazona, iako potpuno neočekivan, u konačnici pokazati vrlo uspješnim. Moguće je također predvidjeti da će Amazon otvarati knjižare i u drugim gradovima, posebice u onima u kojima ima puno ljubitelja knjige.

Izvor: Soergel, A., “Why would Amazon open a real bookstore”, www.msn.com, 4. studenoga 2015.

Sažetak

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je postavljati ciljeve i tražiti načine njihova ostvarivanja. Drugim riječima, planiranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta. Suština planiranja se odnosi na odabir između alternativnih pravaca djelovanja te definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje. Kvaliteta procesa planiranja ovisi o kvaliteti analize čimbenika okruženja, odnosno razumijevanju pravca njihova djelovanja te intenziteta utjecaja. Planiranjem se tako utvrđuju ciljevi te aktivnosti potrebne za njihovo ostvarivanje. Cilj predstavlja buduće stanje koje organizacija određenim djelovanjem želi postići ili doseći.

Planiranje započinje na razini vrhovnoga menadžmenta koji se bavi definiranjem misije i vizije poduzeća. Misija ukazuje na temeljnu svrhu postojanja poduzeća sagledanu sa stajališta vanjskih dionika. Vizija je slika budućnosti koju poduzeće

svojim djelovanjem želi ostvariti. Misija i vizija trebaju biti oblikovane afirmativno, odnosno pozitivno te ukazivati na dugoročnu prirodu djelovanja poduzeća ili organizacije. Misija i vizija su temelj za strateško planiranje, čime se bavi vrhovni menadžment. Strateški ciljevi i planovi su prema vremenskom horizontu dugoročni. Na temelju strateških ciljeva i planova provodi se taktičko planiranje, odnosno oblikuju se taktički ciljevi i planovi. Prema vremenskom horizontu radi se o srednjoročnim planovima. Iz taktičkih ciljeva i planova provodi se operativno planiranje, odnosno izrađuju se operativni ciljevi i planovi. Njima se bavi niža razina menadžmenta. Prema vremenskom horizontu ovi planovi su kratkoročni.

Izrada planova u poduzeću nije propisana Zakonom o trgovačkim društvima. No, ona je važan čimbenik uspješnosti poslovanja jer pomaže definirati ciljeve i željene rezultate. Osim toga, potiče na traženje uzroka problema te rad na kontinuiranom unaprjeđenju. Planom je aktivnosti moguće razraditi do željenoga stupnja raščlambe. Isto tako, moguće je izabrati vremensko razdoblje u kojemu se planiranje provodi. Temeljni plan poduzeća za razdoblje od jedne godine naziva se poslovnim ili master planom, odnosno master proračunom. On se sastoji od financijskog i operativnog dijela.

Ciljevi i planovi mogu se nazvati promjenjivima ili jednokratnima ako vrijede u određenom vremenskom razdoblju. Tako je ciljeve moguće izraziti projektno i/ili programski. Projekt je jednokratna aktivnost koja ima određeni cilj koji treba izvršiti u određenom vremenskom razdoblju uz korištenje određenih resursa, metoda, tehnika i tehnologije. Program je skup planova koji služe za realizaciju složenijih i sveobuhvatnijih ciljeva, također jednokratne prirode. Programi se često sastoje od više projekata.

Za ostvarivanje jednokratnih ciljeva i planova koriste se određeni trajni ili stalni planovi. Oni pružaju smjernice za djelovanje u situacijama ili okolnostima koje se ponavljaju. To mogu biti politike, procedure i pravila. Politika je skup smjernica za djelovanje u određenom području ili segmentu poslovanja. Procedure se odnose na točno određeni slijed koraka koje treba primijeniti u određenoj situaciji. Slobodu djelovanja ne dopuštaju niti pravila. Za razliku od procedura, pravila su manjeg opsega.

Proces planiranja nije nimalo jednostavan. On podrazumijeva donošenje odluka na temelju analize i sagledavanja mogućih pravaca djelovanja. Pritom je moguće primijeniti nekoliko pristupa planiranju. Tako je planirati moguće na temelju izrade mogućih scenarija budućega djelovanja, odnosno primijeniti scenarijsko planiranje. Izrada scenarija podrazumijeva sagledavanje sadašnjih okolnosti, utvrđivanje trendova i obrazaca ponašanja različitih pojavnosti te utvrđivanje mogućih pravaca djelovanja poduzeća. U suvremenom poslovanju obilježenom dinamičnim promjenama mogu se dogoditi različite iznimne situacije koje je također korisno predviđati. Tada se radi o izradi kontingencijskih planova. Oni se razvijaju za određene kontingencije, odnosno neočekivane okolnosti, kao što su kvarovi, nezgode, zastoji i sl.

Strategija je, uz misiju i viziju, način promišljanja o budućnosti, odnosno koncept upravljanja budućim poslovanjem poduzeća. Stoga se definiranje strategije, odnosno strateškoga položaja poduzeća, odnosi na davanje odgovora na tri jednostavna, ali istovremeno i vrlo složena strateška pitanja: tko su naši ciljani kupci, što im želimo ponuditi i kako ćemo to najučinkovitije učiniti. Strategiju je moguće promatrati s različitih aspekata kao što su sadržaj strategije, proces kojim je nastala i kontekst, odnosno okruženje u kojemu je nastala.

S obzirom na definiranje strategije kao integracije i povezivanja čimbenika interne i eksterne okoline nameće se dijalektička dvojba kako krenuti u proces oblikovanja strategije. Tu postoje dvije mogućnosti – pristup «izvana prema unutra» i «iznutra prema van». Pristup «izvana prema unutra» polazi od situacije u vanjskom okruženju, odnosno od identificiranih prilika i prijetnja. Strategija je tada dizajnirani odgovor poduzeća kojim se koristi prednost postojećih prilika i/ili se neutraliziraju identificirane prijetnje. S druge strane, pristup «iznutra prema van» polazi od raspoloživih resursa odnosno kompetencija poduzeća prema kojima se dizajnira strategija kojom će se poduzeće nametnuti u svom okruženju.

Treba spomenuti još jedan aspekt procesa određivanja strategije. On se odnosi na pristup definiranju strategije s obzirom na sudjelovanje razina menadžmenta. Strategiju tako može definirati vrhovni menadžment, što podrazumijeva pristup «odozgo prema dolje». Strategiju mogu definirati i niže razine menadžmenta, često uz sudjelovanje zaposlenika, što se naziva pristup «odozdo prema gore».

Kategoriju strategije je također moguće analizirati hijerarhijski. Tako je moguće razlikovati strategiju na razini cijele kompanije ili korporacije, odnosno korporativnu strategiju, strategije na razini autonomnih organizacijskih jedinica ili poslovne strategije te strategije na razini poslovnih funkcija ili funkcijske strategije. Korporacijska strategija se odnosi na poduzeće u cjelini te predstavlja odgovor poduzeća na globalno percipirane prilike i prijetnje te unutarnje snage i slabosti. Poslovne strategije se odnose na svaku autonomnu organizacijsku jedinicu, odnosno stratešku poslovnu jedinicu ili profitni centar. Funkcijske strategije se odnose na poslovne funkcije u okviru poduzeća kao cjeline i/ili strateške poslovne jedinice.

Temeljna metoda koja se može koristi za oblikovanje strategije na svim razinama je SWOT ili situacijska analiza. Ova metoda podrazumijeva analizu čimbenika interne i eksterne okoline. Tako je u okviru poduzeća moguće pronaći aspekte poslovanja koji predstavljaju snage, odnosno temelj konkurentskih prednosti, ali i slabosti, odnosno moguće razloge njihova gubitka. U vanjskoj okolini se mogu pojaviti prilike za razvoj i unaprjeđenje poslovanja, ali i prijetnje opstanku poduzeća. Korporacije koje proizvode veliki broj proizvoda i usluga oblikuju strateške poslovne jedinice kako bi lakše i učinkovitije upravljale svojim proizvodnim portfeljem te zadržale poduzetničku orijentaciju. Za analizu portfelja koristi se BCG matrica. Ona se sastoji od dvije dimenzije: tržišnoga udjela i stope rasta industrije. Općenito se smatra da će poduzeće biti uspješno ako djeluje u

industrijama s visokom stopom rasta na kojima postigne značajni tržišni udio.

Porter je predložio da u okviru određene industrije poduzeće može usvojiti jednu od tri generičke strategije: strategiju diferencijacije, strategiju troškovnoga vodstva te strategiju fokusiranja. Porterova matrica se također sastoji od dvije dimenzije: izvor konkurentskih prednosti i ciljano tržište. Strategija diferencijacije podrazumijeva nastojanje poduzeća da svoju ponudu učini drugačijom od konkurencije. Strategija troškovnoga vodstva ukazuje na namjeru i cilj poduzeća da maksimalizira efikasnost, odnosno na najmanju mjeru snizi troškove. Strategijom fokusiranja poduzeće se usmjerava na određeni tržišni segment. To može biti određeno lokalno tržište ili određena kategorija kupaca. Na tom tržišnom segmentu poduzeće može primijeniti diferencijaciju, što rezultira strategijom fokusirane diferencijacije ili troškovnoga vodstva, što rezultira strategijom fokusiranoga troškovnoga vodstva.

Suvremeno poslovanje iznimno je dinamično te se neprestano pronalaze novi načini konkuriranja koji transformiraju čitavo tržište, odnosno nove poduzetničke strategije. Strategija džuda se može primijeniti uz pomoć nekoliko načela. Prvo načelo se odnosi na važnost brzoga ulaska u nebranjena poslovna područja ili niše izbjegavajući izravni sukob. Drugo načelo se odnosi na popuštanje pred naletom jače konkurencije. Poslovni igrači džuda uvijek trebaju biti fleksibilni i popustiti kada ih napadne netko jači od njih. Igrač džuda tada reagira nekim iznenadnim potezom. Treće načelo strategije džuda odnosi se na traženje poluge.

Uz strategiju džuda pojavili su se i drugi pogledi na moguće strateško ponašanje suvremenih poduzeća. Tako se javila ideja o primjeni tzv. «strategije plavoga oceana». Suština primjene ove strategije odnosi se na kreiranje novih tržišnih niša, odnosno stvaranje novih potreba i nove potražnje. Pritom «plavi oceani» predstavljaju nove tržišne niše koje nisu okupirane konkurentima. S druge strane, «crveni oceani» predstavljaju zasićena tržišta na kojima se vodi nemilosrdna tržišna utakmica između poduzeća «morskih pasa».

U novonastalim okolnostima poduzeća mogu pokušati činjenicu oskudnih resursa pretvoriti u vlastitu konkurentsku prednost, odnosno profitirati na novim prilikama. Drugim riječima, potrebno je pokušati primijeniti tzv. «strategiju izlovljenih oceana». Ona se temelji na cirkularnom pristupu, odnosno održavanju resursa u ekonomskom sustavu na dulje, a ponekih i na neodređeno vrijeme. U suvremenom poslovanju temelj poslovanja tako više ne predstavljaju detaljno razrađeni planovi, posebice oni dugoročne prirode, već dizajniranje odgovarajućega poslovnoga modela kojim se svi elementi procesa stvaranja vrijednosti povezuju u jedinstvenu platformu koja postaje održiva na temelju neprestane prilagodbe njenih sastavnica trenutnim tržišnim prilikama i okolnostima.

Poslovni model se može definirati kao koncepcijska arhitektura poslovanja kojom se odgovara na pitanje kako poduzeće stvara i isporučuje neku vrijednost u određenom okruženju. Tako najjednostavniji poslovni model uključuje stvaranje

neke vrijednosti i njenu izravnu prodaju kupcima. Druge opcije mogu uključivati prodaju trgovcima na veliko, prodaju putem distributera, licenciranje proizvoda drugim poduzećima, prodaju putem interneta ili putem aukcija (posebice elektroničkim putem) i slično. Navedene opcije moguće je kombinirati te koristiti model «brick and click»*, odnosno kombinirati virtualnu prodaju s poslovanjem u stvarnom prostoru. Moguće je također kupcima ponuditi opciju da sami odrede cijenu koju su spremni platiti, na temelju čega poduzeće određuje opseg ponude. Riječ je o tzv. «obrnutoj aukciji».*

8. Organiziranje

"Za svaku minutu koja se utroši na organiziranje, dobiva se jedan sat."
Benjamin Franklin

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *definirati pojmove organiziranje, organizacijska struktura, formalna i neformalna organizacija i raspon kontrole*
- *identificirati razliku između mehanicističkih i organskih organizacijskih struktura te analizirati mogućnosti njihove primjene*
- *identificirati, opisati i analizirati značajke specifičnih vrsta organizacijskih struktura (funkcijske, divizijske, matrične)*
- *identificirati i analizirati suvremene trendove u organiziranju te kritički vrjednovati mogućnosti njihove primjene*
- *identificirati, opisati i analizirati moguće načine organizacije sustava menadžmenta*
- *analizirati, usporediti i kritički vrjednovati organizacijska rješenja u različitim poduzećima i organizacijama općenito.*

Izvrsne ideje ne moraju rezultirati izvrsnim rezultatima. Naime, svaku ideju, cilj i strategiju treba ostvariti provođenjem različitih procesa i aktivnosti te korištenjem različitih resursa. Provedba strategije stoga podrazumijeva odgovarajuću organizaciju, odnosno podjelu poslova, utvrđivanje autoriteta i odgovornosti te lanca zapovijedanja. No, neka poduzeća sasvim dobro funkcioniraju i bez lanaca zapovijedanja, odnosno kolokvijalno rečeno *bez šefova*. Stoga će se u ovome dijelu razmotriti važnost funkcije organiziranja te različiti organizacijski oblici koji mogu biti prikladni u određenim situacijama. Na taj će se način i u ovome dijelu primijeniti sustavski i kontingencijski pristup kako bi se tražila najbolja organizacijska rješenja.

8.1. Važnost i svrha funkcije organiziranja

Priroda procesa organiziranja

Organiziranje je proces povezivanja i integracije različitih resursa i čimbenika

kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Stoga se organiziranjem za svaku osobu utvrđuje opis posla, stupanj odgovornosti te način povezivanja s drugim ljudima, grupama te organizacijskim jedinicama. Može se zaključiti da je organiziranje primarno odgovornost vrhovnoga menadžmenta. Vrhovni menadžment definira strateške ciljeve i planove te ima zadatak dizajnirati globalnu organizacijsku strukturu koja će omogućiti njihovo ostvarivanje. No, svaka razina menadžmenta se uključuje u proces organiziranja te uređuje odnose u okviru svoga područja djelovanja. Stoga se može zaključiti da je i procesu organiziranja potrebno pristupiti na hijerarhijski način.

Koordinacijski mehanizmi

Organizacijska struktura je stoga složena mreža radnih odnosa koji su povezani određenim koordinacijskim i integracijskim mehanizmima. Kao što je već rečeno, moguće je razlikovati tehnokratske od personalnih **koordinacijskih mehanizama**. ***Tehnokratski koordinacijski mehanizmi*** oslanjaju se na alate kao što su planovi, proračuni, formalno izvješćivanje, precizno definirani sustavi prijenosa informacija, definirani sustavi kontrole kvalitete i nadzora rada i sl. Pritom je riječ o formaliziranim, standardiziranim i centraliziranim postupcima. S druge strane, ***personalni koordinacijski mehanizmi*** u središte stavljaju čovjeka te koordinaciju temelje na intenzivnoj komunikaciji, delegiranju poslova, opunomoćenju zaposlenika, formiranju međufunkcijskih timova i sl.

Primarna svrha organizacijske strukture je osigurati visoki stupanj produktivnosti i efikasnosti. Podjelom poslova i njihovom dobrom koordinacijom moguće je postići visoki stupanj specijalizacije, a time i produktivnosti i kvalitete rada. Isto tako, organizacijskom strukturom resursi se alociraju na način da se njihovom uporabom postigne visoki stupanj njihove produktivnosti, ali i što niži troškovi, odnosno visoki stupanj efikasnosti. Iz navedenih ciljeva procesa organiziranja može se zaključiti da optimalnu organizacijsku strukturu nije lako dizajnirati, odnosno projektirati. Stoga se u poduzećima i organizacijama općenito neprestano ulažu napori radi unaprjeđenja postojeće organizacije. Isto tako, promjenom ciljeva i strategije može se ukazati potreba za uvođenjem sasvim drugačije organizacije.

Formalna organizacija

Organizacijska struktura poduzeća prikazuje se grafički, odnosno dijagramom. On označava tzv. **"formalnu organizaciju"**, odnosno način kako poduzeće treba funkcionirati. Pogledom na grafički prikaz organizacijske strukture može se dobiti uvid u veličinu poduzeća, njegovu svrhu i djelokrug poslova te upravljačke mehanizme. No, dijagram organizacijske strukture može ukazati i na neke aspekte drugih funkcija menadžmenta, poput upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. Tako se za duboke organizacije može predvidjeti da u većoj ili manjoj mjeri primjenjuju autokratski stil vođenja te formalne ili tehnokratske koordinacijske mehanizme. S druge strane, za plitke organizacije moguće je predvidjeti da u većoj mjeri primjenjuju opunomoćenje i demokratski stil vođenja te personalne koordinacijske mehanizme.

Općenito, **shema organizacijske strukture** prikazuje sljedeće **elemente**:

- ***organizacijske jedinice*** i njihovu povezanost
- ***razine menadžmenta*** i njihovu odgovornost
- ***podjelu rada***, odnosno radna mjesta i njihove nazive
- ***povezanost*** organizacijskih jedinca, menadžerskih razina i radnih mjesta, odnosno nadzorno-komunikacijski sustav.

Neformalna organizacija

Međutim, organizacijski život, kao i izvršenje zadataka odvijaju se i na drugim, manje vidljivim razinama. Tako svaka formalna organizacija ima i svoju sjenu, tzv. **"neformalnu organizaciju"**. Ona podrazumijeva uspostavljene međuljudske odnose koji nisu službeno definirani, već su nastali spontano, interakcijom ljudi prvenstveno zbog ugode druženja, odnosno bez jasno definirane svrhe. Ove se veze uspostavljaju neovisno o hijerarhijskim razinama, kako u poduzeću, tako i izvan njega. Neformalno uspostavljene veze imaju i veliku važnost za poslovanje. Tako se zaposlenici osobama s kojima su uspostavili dobre odnose obraćaju za pomoć i podršku u radu, što može unaprijediti produktivnost i motivaciju.

Menadžmentu neformalne veze mogu biti nepoznate. No, korisno je da menadžment stekne uvid i u odnose osobne prirode koje su uspostavili zaposlenici. Na taj je način moguće rotirati zaposlenike i omogućiti ljudima da rade s onim kolegama s kojima im je ugodno, a uklone one koji su konfliktni i remete koheziju radne grupe. Isto tako, poznavanje neformalnih veza je važno prilikom sastavljanja članova projektnih timova. Timovi koji se sastoje od osoba koje se poznaju i koje žele zajedno raditi mogu postići viši stupanj timske sinergije te tako i bolje rezultate. No, u timove je korisno dodati i nove osobe koje mogu pružiti novu perspektivu zajedničkom radu te novu energiju radu tima. Iako na taj način može doći do sukoba, njihovim konstruktivnim upravljanjem timovi mogu doseći nove razvojne razine.

Uspostavljene neformalne veze mogu biti korisna smjernica i za daljnju transformaciju organizacijske strukture, ali i za upravljanje ljudskim potencijalima u smislu daljnje obuke, edukacije, uspostave programa mentorstva te razvoja talenata i karijere. Treba ipak napomenuti da neformalne veze mogu imati i nepovoljan utjecaj na organizacijsku koheziju. One mogu uzrokovati udaljavanje i uspostavu mentaliteta «mi» i «oni», što može pridonijeti produbljivanju podjela, razvoju predrasuda, sukoba, neprijateljstva i loše klime. Stoga bi menadžment trebao pronalaziti načine kako na suptilan način upravljati neformalnom organizacijom te to činiti poštivanjem etičkih načela, odnosno s punom moralnom odgovornošću.

Postojanje neformalne organizacije za uspjeh poduzeća važno je i iz još jednog razloga. Suvremena poduzeća sve više smanjuju broj hijerarhijskih razina, uvode opunomoćenje i rad u međufunkcijskim timovima. Stoga neformalne veze mogu biti pokretač samoorganizacije zaposlenika u svrhu boljega obavljanja poslova, ali i postizanja višega stupnja zadovoljstva u radu. U suvremenom dinamičnom poslovnom okruženju tako upravo neprestana reorganizacija pokrenuta

procesima samoorganizacije i jačanja neformalne organizacije predstavlja pokretač kvalitetnijega ostvarivanja raznolikih poslovnih ciljeva.

Jačanje individualnih sloboda posvećenih i kompetentnih pojedinaca te samoorganizacija ključ su jačanja kreativnosti i inovativnosti suvremenoga učećega poduzeća. Postojanje zajedničke vizije, osobna odgovornost, povjerenje i znanje jamstvo su da djelovanje pojedinaca u suvremenom poduzeću, uz povremene izraze kaotičnosti, ipak teži povećanju raznolikosti individualnoga i kolektivnoga ponašanja u svrhu kvalitetnijega zadovoljavanja izraženih i latentnih potreba različitih dionika.

8.2. Opća podjela organizacijskih struktura

Mehanicističke strukture

Općenito, organizacijske strukture se mogu podijeliti na mehanicističke i organske. **Mehanicističke strukture** su hijerarhije, odnosno birokracije čije djelovanje počiva na strogim pravilima i odnosima nadređenosti i podređenosti te specijalizaciji i podjeli rada. Zadaci su usko definirani te podložni formalnim oblicima kontrole. Autoritet i odgovornost su centralizirani. Mehanicističke strukture se obično primjenjuju kod poduzeća koja žele osigurati određenu ponudu, odnosno određenu razinu kvalitete, bez značajnijih pokušaja promjene ili unaprjeđenja. Stoga poduzeća kao što su McDonald's i dostavne službe uvode mehanicističku organizaciju i upravo zbog nje postižu dobre rezultate. Ovakve organizacije prikladne su i za poduzeća koja djeluju u stabilnoj okolini koja ne zahtijeva intenzivne promjene. Primjenjuju je i državne službe, agencije i jedinice lokalne samouprave kako bi takvim načinom rada postigle visok stupanj uniformnosti usluge prema vanjskim korisnicima.

Organske organizacije

Organske strukture ili, preciznije rečeno, **organske organizacije** imaju malo hijerarhijskih razina, a često predstavljaju fleksibilne i promjenjive mreže autonomnih pojedinaca koji zadatke obavljaju timski. Nemaju jasne podjele rada, pravila i procedura je vrlo malo, proces odlučivanja, ali i odgovornost su decentralizirani, odnosno protežu se po cijeloj organizaciji. Počivaju na znanju i stručnosti članova organizacije, intenzivnoj komunikaciji i povezivanju prema potrebi, a odnose obilježava povjerenje i uzajamno poštovanje.

One su fleksibilnije i adaptabilnije pa su prikladne za djelovanje u dinamičnom okruženju. Mogu se smatrati i *adhokracijama* jer se povezivanje odvija prema potrebi, odnosno okolnostima te je podložno improvizaciji. Njihovo djelovanje počiva na intenzivnoj uporabi IK alata. Ove organizacije se primjenjuju u onim poduzećima koja se suočavaju s intenzivnim promjenama u okruženju te zbog toga moraju djelovati brzo, neprestano inovirati i biti fleksibilna kako bi održala konkurentsku prednost i opstala. No, u praksi je rijetko moguće pronaći čistu mehanicističku ili čistu organsku organizaciju. Iako jedna od njih može prevladavati, njihovi elementi se u suvremenom poslovanju često prožimaju i upotpunjuju.

Prednosti i nedostaci hijerarhija

Hijerarhije se često spominju kao razlog neučinkovitosti poslovanja i sporog prilagođavanja promjenama. Općenito se smatra da njihova primjena koči participaciju, istinsko vodstvo i poduzetničke inicijative[168]. To upućuje na zaključak da su poduzeća zapravo uspješno poslovala *unatoč* postojanju hijerarhija, a ne zbog njih. Najčešća zamjerka hijerarhijama odnosi se na preveliki broj hijerarhijskih razina. U takvom okruženju dolazi do učestalog gubitka informacija i problema u komunikaciji, a donošenje odluka i njihova realizacija se rasplinjuju kroz brojne menadžerske razine. Ne treba zanemariti ni činjenicu da hijerarhije nerijetko otkrivaju ružnu ljudsku stranu: na površinu iznose pohlepu, karijerizam, neosjetljivost za druge i egocentričnost, a sve pod krinkom formalnih pravila i procedura koje je potrebno poštivati.

Upravo su negativne značajke hijerarhija potaknule stručnjake da traže prikladnije organizacijske oblike, odnosno one koji omogućuju viši stupanj suradnje te istraživanja i realizacije poduzetničkih inicijativa. No, ima i onih koji se pitaju primjenjuju li se hijerarhije zapravo na pogrešan način. Problem implementacije hijerarhija usko je vezan za *pitanje odgovornosti*. Autoritet je sekundarno pitanje koje proizlazi iz rješavanja pitanja odgovornosti. Ako se nekoj radnoj grupi ili timu dodijeli autoritet, njegovi članovi trebaju snositi odgovornost kao grupa.

Ako je pak jedna osoba, odnosno menadžer ili vođa tima odgovoran za rezultate, tada će ta osoba donositi konačne odluke, odnosno moći će blokirati odluke grupe, s njima se složiti ili ih djelomično prihvatiti. Iz toga slijedi zaključak da članovi grupe imaju mogućnost davanja prijedloga, ali nemaju stvarnu moć odlučivanja. Da bi timske strukture uspješno funkcionirale, trebalo bi uspostaviti grupni autoritet temeljen na grupnoj odgovornosti. Ovakva situacija bi u praksi značila da je radnoj grupi moguće kolektivno otkazati ugovor o radu. Budući da takve prakse još nema, ideje o organizacijama koje istinski funkcioniraju kao simfonijski orkestar ipak ostaju u domeni metafora zajedništva.

Apsolutno negiranje mogućnosti primjene hijerarhije u suvremenome poslovanju značilo bi zapravo nerazumijevanje same suštine hijerarhija, ali i ljudske, odnosno biološke prirode. Svi živi organizmi predstavljaju sustav sastavljen od podsustava – krvožilnog, dišnog, probavnog itd., koji se također sastoje od mnogih podsustava. Mentalni procesi pri obavljanju složenih zadataka također su hijerarhijske prirode. Hijerarhije stoga predstavljaju način kako se organizmi nose sa složenošću okruženja. Hijerarhije su jedini način kako organizirati i strukturirati rad stotina, tisuća, pa i desetaka tisuća ljudi. Pritom se složenost poslova razlikuje, a razlikuju se i profili stručnosti pojedinaca koji ih obavljaju. Što je stepenica u hijerarhiji viša, problemi postaju složeniji.

Razlog postojanja hijerarhija ne nalazi se samo u očitoj činjenici da se zadaci razlikuju prema stupnju složenosti. Zadaci također iskazuju svojstvo diskontinuiteta, odnosno često ih je potrebno razdijeliti na pojedine korake.

168 Rupčić, N., "Hijerarhije: kočnica bez koje se ne može", *Poslovni magazin,* god. 5, br. 5, 2007., str. 42-45.

Osim toga, problem diskontinuiteta javlja se i u odnosu na umni rad i opseg odgovornosti. Tako se generalni menadžeri suočavaju s varijablama u procesu odlučivanja koje su složene i neprestano se mijenjaju, a njihovo djelovanje međusobno je toliko isprepleteno da je pojedinačne utjecaje često vrlo teško izolirati.

Međutim, hijerarhije ne služe samo kao sredstvo za ovladavanje kompleksnošću. Njihovo postojanje vezano je i za brojne razloge psihološke prirode. Tako hijerarhije predstavljaju jasan pokazatelj kojom brzinom osoba napreduje ljestvicom uspjeha. Napredovanja prate i vidljivi simboli kao što su samostalni ured, titula zamjenika predsjednika ili povlašteno parkirno mjesto. Iako trivijalna, ova mjerila uspjeha važna su gotovo svima. Razlog se nalazi u ljudskoj prirodi, odnosno činjenici da ljudi žele da se njihov rad vrednuje, a uspjeh jasno izražava povećanjem plaće, bonusima ili napredovanjem i novom titulom. Za mnoge ljude položaj u hijerarhiji odgovara njihovom identitetu.

Suština funkcioniranja hijerarhija vidljiva je iz strukture nadređeni-podređeni. Da bi se došlo do odgovora na pitanje zašto hijerarhije opstaju, potrebno je odgovoriti na pitanje što rade nadređeni, odnosno menadžeri. Menadžerska uloga je trojaka. Prije svega, oni su odgovorni za rad podređenih, ali i za dodavanje vrijednosti njihovome radu. Drugo, svaki je menadžer zadužen za održavanje rada tima podređenih, odnosno njihovu koordinaciju i skladan rad. Treće, menadžer je zadužen za postavljanje ciljeva, odnosno smjera djelovanja koji će zaposlenici ostvarivati s entuzijazmom. Njihova uloga je stoga i motivacijska.

Rješenje primjerenoga uvođenja hijerarhije nalazi se u temeljnom životnom načelu: prirodnom i svrhovitom oblikovanju aktivnosti. Može se postaviti pitanje: kada je neka organizacija primjerena? Uvjeti koje ona mora ispunjavati su logičnost, pravednost, učinkovitost i složenost koja odgovara složenosti okruženja u kojem organizacija djeluje. Drugim riječima, potrebno je pokušati organizirati posao na način da se zadovolje navedeni **kriteriji organizacijske učinkovitosti**.

Jedan od načina je rukovoditi se ***kriterijem odgovornosti***. Pritom se prednosti hijerarhija mogu uočiti ako se kriterij odgovornosti veže *uz vremenski horizont*. Na taj način broj hijerarhijskih razina nije uvjetovan brojem podređenih, već vremenski određenom odgovornošću. Ovaj prijedlog ima logično utemeljenje: penjanjem na hijerarhijskoj ljestvici složenost problema i zadataka se povećava, a raste i složenost mentalnih napora potrebnih za njihovo rješavanje. Povećanje složenosti poslova ne prati linearno povećanje, već ono raste skokovito, odnosno kvantno. Na taj način zadatke na određenoj hijerarhijskoj razini karakterizira istovjetna razina složenosti. Svaku sljedeću razinu karakterizira i povećanje složenosti potrebnoga znanja, iskustva, snage i mentalne izdržljivosti te širine perspektive kako bi se na primjeren način dodavala vrijednost ukupnom radnom procesu.

Upravo je povećanje kvalitete, a ne kvantitete menadžerskog posla nešto što podređeni prihvaćaju kao prirodni i primjereni slijed hijerarhijske podjele

poslova. Činjenica da podređeni mogu jasno uočiti skokovito povećanje složenosti poslova, kao i zahtjeva za njihovo izvršavanje te vremensku dimenziju odgovornosti svake razine uzrokuje da prirodno prihvaćaju menadžerov autoritet koji proizlazi iz njegova znanja i sposobnosti, a ne samo legitimne moći. Ako se poštuju navedena načela organiziranja, svaka organizacijska razina dodaje vrijednost na specifičan način i uz određenu razinu složenosti poslova i zahtjeva. Stratifikacija menadžmenta tako postaje potrebna i dobrodošla. Na taj se način krug odgovornosti zatvara, a hijerarhija postaje prirodan način organizacije rada.

Hijerarhijske «horor-priče»

Jedna od priča koja ukazuje na negativne strane hijerarhija dolazi iz ureda za unutarnju politiku bivšega američkoga predsjednika Jimmyja Cartera. Jednoga petka poslijepodne proširila se vijest da Predsjednik želi iscrpno izvješće o određenom problemu na svom stolu u ponedjeljak ujutro. Zahtjev Predsjednika za zaposlenike je postao *broj jedan* na listi prioriteta. Zaposlenici su neumorno radili cijeli vikend prikupljajući podatke, debatirajući i oblikujući zaključke. U ponedjeljak ujutro traženo izvješće bilo je na Predsjednikovom stolu. Ponedjeljak je prošao, ali nikakvo priznanje iz Ovalnoga ureda nije stiglo. Prošla su još dva dana, ali povratne informacije nije bilo. Raspoloženje zaposlenika pretvorilo se od uzbuđenja i radne predanosti u ljutnju i cinizam. Ispostavilo se, naravno, da Predsjednik uopće nije trebao navedeno izvješće. U jednoj je prilici tek uzgred spomenuo da bi volio vidjeti kako napreduje rad na navedenom problemu. Međutim, uzduž hijerarhijskoga zapovjednoga lanca užarile su se telefonske linije. Predsjednikova usputna izjava pretvorila se u prijedlog pa u naredbu te potom eksplodirala u krizu koja je postala prioritet *broj jedan*.

Izvor: Leavitt, H. J., "Why Hierarchies Thrive", *Harvard Business Review*, ožujak 2003.

8.3. Vrste organizacijskih struktura

Raspon kontrole

Organizacijske strukture se međusobno suštinski razlikuju s obzirom na **raspon kontrole**[169]. Raspon kontrole ukazuje na broj zaposlenika izravno podređenih jednom nadređenom, odnosno menadžeru. Organizacijske strukture mogu imati širi i uži raspon kontrole. ***Uži raspon kontrole*** podrazumijeva veći broj hijerarhijskih razina te dublju organizacijsku strukturu. Takve organizacije se sporije prilagođavaju promjenama, odnosno manje su fleksibilne te imaju više administrativne troškove. Članovi organizacije ne trebaju raspolagati širokim znanjem i brojnim vještinama, već se educirati samo u svom području djelovanja. Organizacije s užim rasponom kontrole trebaju veći broj menadžera koji čvrsto nadziru rad zaposlenika.

Širi raspon kontrole karakterističan je za horizontalne organizacijske strukture, odnosno organizacije s manjim brojem hijerarhijskih razina. One su stoga fleksibilnije, odnosno brže se prilagođavaju promjenama u okruženju, a posebno

169 Raspon kontrole se naziva i *rasponom menadžmenta.*

zahtjevima kupaca. Imaju i niže administrativne troškove. No, zahtijevaju da članovi organizacije raspolažu značajnim znanjem i vještinama kako bi mogli biti opunomoćeni da samostalno djeluju i odlučuju. Stoga organizacije sa širokim rasponom kontrole od svojih zaposlenika očekuju neprestano učenje i usavršavanje. Organizacije sa širim rasponom kontrole trebaju manji broj menadžera čija je uloga konzultativna, a ne nadzorna.

Odluka o tome koliki raspon kontrole može biti optimalan u organizaciji ovisi o mnogo čimbenika. To su vrsta posla, kvaliteta zaposlenika u smislu razine njihovoga znanja, vještina, ali i osjećaja odgovornosti, kvaliteta menadžmenta, te sustav motivacije i nagrađivanja. Tako ona poduzeća koja raspolažu zaposlenicima visoke razine znanja i vještina obično u većoj mjeri primjenjuju delegiranje i opunomoćenje te stoga imaju širi raspon kontrole. Kada se radi o zadacima koji zahtijevaju usku i blisku suradnju menadžmenta i zaposlenika raspon kontrole će biti uži. Operacije koje zahtijevaju niz repetitivnih poslova obično su podložne čvrstoj kontroli i nadzoru pa je raspon kontrole uzak. No, na uspješnost rada zaposlenika je moguće utjecati motivacijskim mehanizmima, što se odražava u rasponu kontrole. Tako će u poduzećima u kojima se nagrađuje kvaliteta (primjerice sustav nula grešaka), uspješan timski rad ili odgovornost za neki krajnji rezultat raspon kontrole biti širi, a potreba za izravnim nadzorom manja.

Proces oblikovanja organizacijske strukture naziva se **projektiranjem** ili **dizajniranjem organizacije**. U praksi se pojavljuje nekoliko vrsta organizacijskih struktura. To su funkcijska, divizijska, matrična, projektna te horizontalne organizacijske strukture. Svaka od njih ima neke specifičnosti i pogodna je za korištenje u određenim uvjetima.

8.3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi istovrsni poslovi grupiraju se u zasebne organizacijske jedinice, odnosno funkcije. Stoga su za rad u određenoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici potrebni specifično znanje i vještine, odnosno sposobnost primjene određenih metoda, tehnike i tehnologije. Na vrhu ove organizacijske strukture nalazi se generalni menadžer. Njemu odgovaraju menadžeri pojedinih funkcija. Njima su pak podređeni zaposlenici koji također mogu biti hijerarhijski organizirani. Tako menadžer proizvodnje ima zamjenika, a zaposlenicima-radnicima primarno rukovodi predradnik koji ima zadatak organizirati i koordinirati njihov rad.

Shema 8.1. prikazuje opći oblik funkcijske organizacijske strukture koja predstavlja manje proizvodno poduzeće koje ima četiri funkcije. No, poduzeća koja djeluju u iznimno dinamičnom okruženju mogu imati i funkciju te menadžera istraživanja i razvoja, funkciju i menadžera kvalitete, funkciju i menadžera informacijskih sustava, funkciju i menadžera ljudskih potencijala te funkciju i menadžera upravljanja znanjem.

Funkcijska organizacijska struktura pogodna je za poduzeća koja nude tek nekoliko sličnih ili srodnih proizvoda i/ili usluga koje nije potrebno značajnije mijenjati i unaprjeđivati. Stoga se ova struktura primjenjuje u manjim poduzećima koja

djeluju u relativno stabilnoj okolini. Ona se primjenjuje i u organizaciji rada bolnica, sveučilišta, financijskih institucija i sl.

Funkcijska organizacijska struktura ima niz **prednosti**. Ona, prije svega, okuplja ljudske potencijale istovjetnih znanja i vještina koji koriste istovjetne metode i tehnike te zbog specijalizacije mogu postići visoki stupanj produktivnosti. Osim toga, takva podjela rada omogućuje i racionalno korištenje resursa, što pridonosi povećanju efikasnosti, ali i ostvarivanju ekonomije obujma. Rad je moguće unaprijediti uvođenjem programa edukacije uske specijalnosti. Na temelju razvoja znanja i vještina, ali i dobrih postignuća osigurava se razvoj karijere u okviru određene organizacijske jedinice, odnosno funkcije.

Shema 8.1. Funkcijska organizacijska struktura

Ove organizacijska struktura ima i niz **nedostataka** koji dijelom proizlaze iz njenih prednosti. Tako objedinjavanje istovjetnih zadataka i okupljanje ljudi koji imaju za njih potrebna znanja i vještine pridonosi organizacijskoj fragmentaciji, odnosno usmjerenosti svake jedinice na određenu grupu zadataka, bez značajnije komunikacije s drugim jedinicama. U takvoj organizaciji nema previše povoda za zajednički rad pa se produbljuje fokusiranost, što znači da se iz vida počinje gubiti zajednička svrha postojanja. Koncentracija na zasebne zadatke može dovesti do sukoba oko raspodjele resursa. Tako proizvodnja može tvrditi da je najvažnija jer bez nje odjel prodaje «ne bi imao što prodavati» te zaslužuje najviše sredstava, a prodaja može iznijeti stav da «bez prodaje proizvodnja nema smisla» te ju se ne smije zanemariti.

Poseban problem javlja se kada poduzeće počinje rasti. Tada se sukobi mogu produbiti, informacijski kanali zagušiti, a informacije ne stizati na pravu adresu. Nedostaci također postaju vidljivi u slučaju značajnijih promjena u okruženju kada postaje jasno da fragmentacija postaje smetnja i prepreka uvođenju promjena kako bi se poduzeće prilagodilo novim okolnostima. Treba

napomenuti i da ova organizacijska struktura ne razvija kadrove koji mogu preuzeti poziciju generalnoga menadžera. Razlog se nalazi u uskoj specijalizaciji poslova. U slučaju potrebe za novom osobom generalnoga menadžera na tu se poziciju može imenovati netko od funkcijskih menadžera. No, takvoj osobi nedostaju znanja i vještine vrhovnoga menadžmenta. Ako se pak imenuje osoba izvan poduzeća, to može izazvati daljnje sukobe i otpor zbog čega uspješnost poslovanja može postati upitna.

Razvojni oblici funkcijske organizacijske strukture

Iz navedenoga se može zaključiti da funkcijska organizacijska struktura ima različite oblike koji su posljedica potrebe, ali prije svega razvojnoga pravca poduzeća. Tako mala poduzeća rad započinju funkcijskom organizacijskom strukturom u kojoj je ***broj funkcija veći od broja organizacijskih jedinica***. U takvom poduzeću dvije ili više funkcija mogu biti objedinjene u jednoj organizacijskoj jedinici. Tako nabava i prodaja mogu biti objedinjene u jednoj organizacijskoj jedinici (primjerice *komercijalni poslovi*), a slično vrijedi i za računovodstvo i financije. Budući da nema potrebe za značajnijim razvojem ljudskih potencijala formira se samo jedinca npr. *kadrovski i opći poslovi*.

S vremenom, odnosno širenjem i razvojem poslovanja dolazi do većega stupnja podjele rada te broj organizacijskih jedinica počinje odgovarati broju funkcija. To je tzv. ***«standardni oblik»*** funkcijske organizacijske strukture. Tada se, primjerice, nabava i prodaja odvajaju u zasebne organizacije jedinice, kao i financije i računovodstvo. Ako se radi o proizvodnom poduzeću, u okviru organizacijske jedinice i funkcije proizvodnje se, uz proizvodnju, mogu provoditi i održavanje i kontrola kvalitete. No, održavanje je moguće prepustiti i vanjskom partneru putem *outsourcinga*.

Ako se poduzeće još više širi te uvodi različiti proizvodni asortiman javlja se potreba za još višim stupnjem podjele rada i raščlanjivanja poslova. Tako broj organizacijskih jedinica postaje *veći* od broja funkcija te nastaje tzv. ***«razvijeni oblik»*** funkcijske organizacijske strukture. Tako se može uvesti organizacijska jedinica prodaje na veliko i prodaje na malo. No, najčešće se radi o potrebi uvođenja zasebnih organizacijskih jedinica koje se bave proizvodnjom, odnosno izradom srodnih, ali različitih proizvoda (primjerice agregata, kompresora i pumpa). Tada ova organizacijska struktura više nije prikladna pa menadžment ulaže napore radi transformacije postojeće funkcijske organizacijske strukture u složeniju, divizijsku strukturu. Stoga se ovaj oblik funkcijske organizacijske strukture naziva i ***prijelaznim oblikom***.

8.3.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja poduzeća koje proizvodi nekoliko proizvodnih linija, opslužuje nekoliko kategorija kupaca ili djeluje na različitim lokacijama, odnosno regijama ili državama. Stoga se razvija organizacijska struktura usmjerena na određeni *objekt*. Divizijsku organizacijsku strukturu moguće je razvijati kao proizvodnu i teritorijalnu divizijsku organizacijsku strukturu te divizijsku strukturu usmjerenu prema kupcima. Tako se za svaku liniju proizvoda, teritorijalno djelovanje ili kategoriju kupaca oblikuju zasebne samostalne jedinice – ***divizije*** koje imaju funkcijske odjele manjega

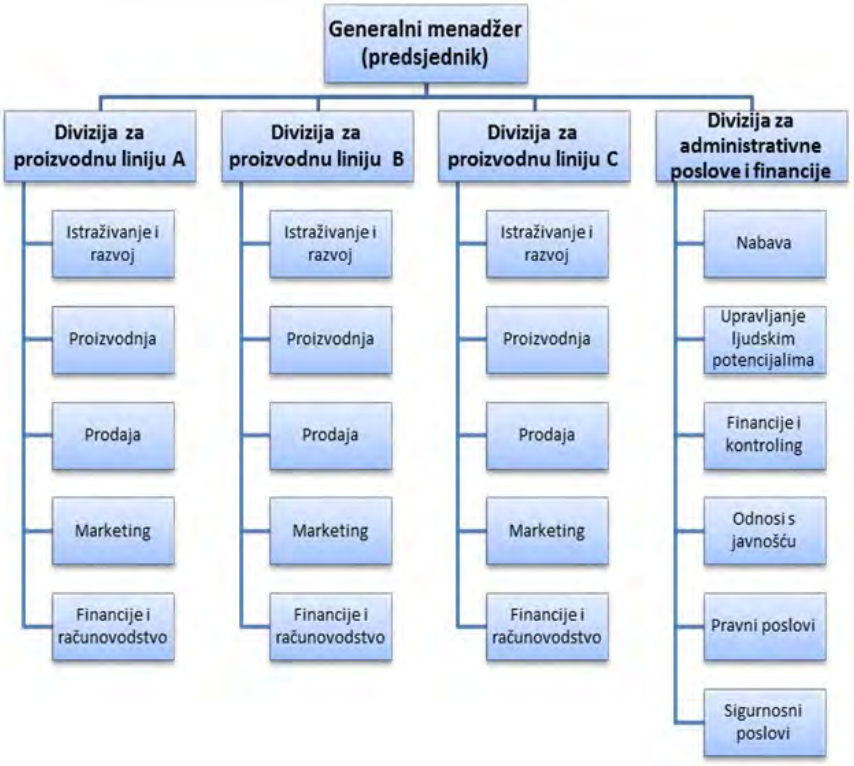
Divizije

obujma, usmjerene na podržavanje djelovanja određene divizije. Funkcije koje nisu suštinski potrebne za rad divizija zadržavaju se na razini kompanije, također kao funkcije. To mogu biti funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, istraživanje i razvoj, sigurnosni i pravni poslovi, kontroling i slično.

Proizvodna divizijska organizacijska struktura

U okviru **proizvodne divizijske organizacijske strukture** svi poslovi, odnosno procesi koji su potrebni za stvaranje neke proizvodne linije povezuju se u zasebnu, relativno autonomnu organizacijsku jedinicu – diviziju. Svaka divizija tako proizvodi drugi proizvod koji ima svoje tržište, različito od tržišta druge divizije. Na taj način se oblikuju profitni centri na čijem čelu je menadžer odgovoran za ostvarivanje i prihoda i rashoda, odnosno za profit. Svaka divizija pod svojim okriljem tako ima sve funkcije potrebne za stvaranje neke vrijednosti. Na taj se način u okviru svake divizije postiže visoki stupanj usmjerenosti na određeni proizvod i zahtjeve kupaca. Svaka divizija je stoga relativno autonomna u svom razvoju, što menadžmentu omogućuje da djeluje poduzetnički i poduzima mjere potrebne za prilagođavanje okruženju, odnosno potrebama kupaca. Moguću proizvodnu divizijsku organizacijsku strukturu prikazuje shema 8.2.

Shema 8.2. Proizvodna divizijska organizacijska struktura



Ovo je najčešći oblik divizijske departmentalizacije. Proizvodnu divizijsku organizacijsku strukturu primjenjuju velika poduzeća, posebice automobilske kompanije koje za svaki tip vozila, a često i za svaki brend razvijaju zasebne divizije

čiji je menadžment odgovoran za razinu ostvarenog poslovnog rezultata. Sličan pristup primjenjuju i kompanije kemijske industrije kao što su P&G, Johnson & Johnson i druge, koje oblikuju divizije za svaku skupinu proizvoda. Tako Johnson & Johnson ima tri opće divizije: farmaceutika, medicinski uređaji i proizvodi za njegu i unaprjeđenje zdravlja za krajnje kupce.

Teritorijalna divizijska organizacijska struktura

Ako poduzeće djeluje na više lokacija, posebice regija ili država te tamo isporučuje određene proizvode i usluge, razvijat će **teritorijalnu** ili **geografsku divizijsku organizacijsku strukturu**. Svi poslovi potrebni za stvaranje vrijednosti/proizvodnju i isporuku proizvoda/usluge na određenom području objedinjuju se u okviru jedne divizije. Poštanske usluge se obično organiziraju na ovakav način budući da je potrebno osigurati istovjetnu razinu, odnosno kvalitetu usluge na svim lokacijama. No, i neka se poduzeća mogu odlučiti na teritorijalnu departmentalizaciju. To se posebno odnosi na multinacionalne kompanije koje djeluju u različitim regijama ili dijelovima svijeta. Na taj se način mogu bolje usmjeriti na zahtjeve i potrebe lokalnih kupaca te prilagoditi svoju ponudu.

Ovu strukturu primjenjuju i velika građevinska poduzeća koja na taj način mogu koristiti prednosti lokalne raspoloživosti građevinskog materijala. Poznati svjetski proizvođači bezalkoholnih pića također se organiziraju prema ovom načelu. *Cola*-kompanije su najprije djelovale kao proizvođači koncentrata sirupa te su sklapale ugovore s neovisnim lokalnim punionicama da pića proizvode, pune i distribuiraju lokalnim potrošačima. No, zbog promjena u ekonomskom okruženju, Coca-Cola i Pepsi-Cola promijenile su način distribucije svojih pića te lokalne punionice i distributere učinile svojim podružnicama[170].

Divizijska struktura usmjerena prema kupcima

Neka poduzeća opslužuju različite kategorije kupaca. Stoga uvode **divizijsku organizacijsku strukturu usmjerenu prema kupcima**. U okviru svake divizije objedinjuju se svi resursi, aktivnosti i procesi potrebni za usluživanje svake specifične kategorije kupaca. Ovu strukturu moguće je primijeniti onda kada je moguće jasno diferencirati pojedine kategorije kupaca. No, u praksi nije lako identificirati i jasno razdvojiti skupine kupaca pa se ova divizijska organizacijska struktura primjenjuje znatno rjeđe.

Divizijska struktura usmjerena prema kupcima se posebno primjenjuje kod uslužnih poduzeća poput banaka i osiguravajućih kuća. Tako banke mogu imati diviziju usmjerenu na poslovanje s fizičkim i s pravnim osobama. Mogu ju primijeniti i poduzeća koja se bave prodajom na veliko i na malo te uvesti dvije zasebne divizije. Država primjenjuje teritorijalnu departmentalizaciju kako bi osigurala određenu razinu javnih usluga za lokalno stanovništvo. Stoga se uvode jedinice lokalne uprave i samouprave koje svoje djelovanje mogu prilagoditi lokalnim potrebama.

170 Muris, T., Schafmar, D. i Spiller, P., "Strategy and transaction costs: The organisation of distribution in the carbonated soft drink industry", *Journal of Economics and Management Strategy*, god. 1, 1992., str. 83-128.

Teritorijalna departmentalizacija: Mlinar otvara prodavaonice širom svijeta

Pekarska tvrtka Mlinar otvorila je u Münchenu prvu u nizu prodavaonica svoje maloprodajne divizije u Njemačkoj u svibnju 2015. godine. Svoju ponudu pekarskih delikatesa poznatu kupcima u Hrvatskoj, Sloveniji i Mađarskoj odlučili su ponuditi na jednoj od najprestižnijih lokacija u glavnom gradu Bavarske, na središnjem trgu Marienplatz. Prva pekara otvorena u Njemačkoj bila je 190. u maloprodajnoj mreži kojom se upravlja iz Zagreba. U Njemačkoj je u planu otvaranje oko 150 trgovina. No, Mlinar je u sklopu svojih planova za daljnje širenje poslovanja svoju trgovinu otvorio i u dalekoj Australiji, u Sydneyu. Mlinareva prodavaonica i *coffee shop* otvoreni su u trgovačkom centru Wetherlill Park. U okviru svjetske ekspanzije u planu je otvaranje prodavaonica pecivima i hrvatskim autohtonim proizvodima i u glavnome gradu Saudijske Arabije, Rijadu.

Izvor: …, «Širenje pekarskog diva: Mlinar otvorio prvu prodavaonicu u Münchenu», www.jutarnji.hr, 5. svibnja 2015.; …, «Mlinar otvorio prvu franšizu u Australiji», www.vecernji.hr, 19. svibnja 2016.

Divizijska organizacijska struktura ima brojne **prednosti**. Njena najveća prednost odnosi se na mogućnost boljeg prilagođavanja promjenama okoline, odnosno prilagođavanja ponude na način da ona odgovara određenoj kategoriji kupaca ili kupaca na određenoj lokaciji. Budući da svaka divizija djeluje kao profitni centar, postoji visoki stupanj koordinacije između pojedinih funkcijskih odjela u svrhu razvoja i unaprjeđenja. Divizijska organizacijska struktura pruža mogućnosti za razvoj menadžmenta za pozicije vrhovnoga menadžmenta budući da je svaki menadžer divizije odgovoran za ukupni rezultat. Za kompaniju u cjelini prednosti se odnose na uvođenje i/ili unaprjeđenje poduzetničkoga djelovanja davanjem slobode pojedinim divizijama da samostalno djeluju, razvijaju proizvode i usluge te traže nova tržišta. U slučaju nedovoljno dobrog rezultata vrhovni menadžment može ukinuti neku diviziju, ali i pokrenuti osnivanje nove.

Kod uvođenja divizijske organizacijske strukture poslovi, odnosno funkcije koje su strateški važne za poslovanje zadržavaju se na razini korporacije. To mogu biti istraživanje i razvoj, financije i kontroling, upravljanje ljudskim potencijalima i slično. No, divizijska organizacijska struktura ima i neke **nedostatke**. Budući da svaka divizija raspolaže svim poslovima, odnosno funkcijama potrebnima za stvaranje neke vrijednosti, dolazi do povećanja troškova zbog podvostručavanja istovjetnih funkcija. Osim toga, održavati ravnotežu djelovanja kompanije kao skupine divizija za vrhovni menadžment može predstavljati izazov. Naime, između menadžera divizija mogu se javiti sukobi oko raspodjele resursa, što može izravno utjecati na daljnji rad i uspješnost svake divizije. Vrhovni menadžer tada treba raspodijeliti resurse prema značajkama korporacijske strategije, odnosno misije i vizije poduzeća.

8.3.3. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura

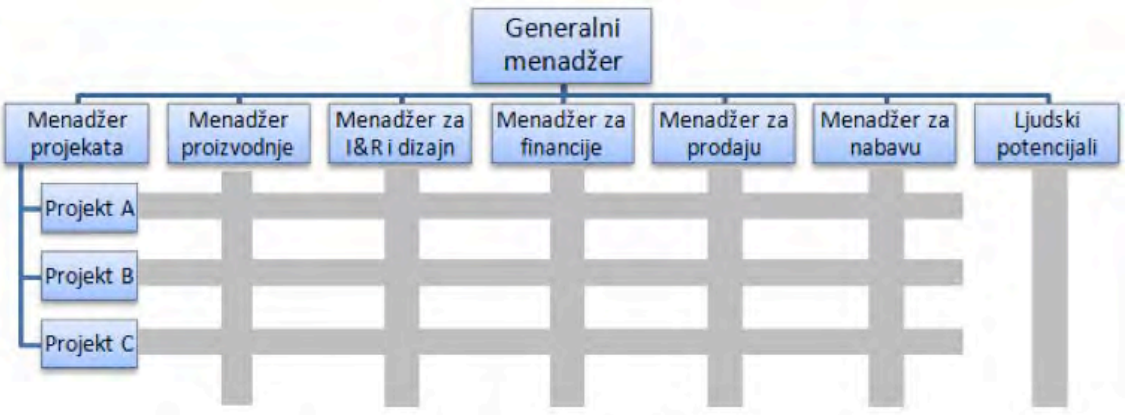
Matrična organizacijska struktura ili, jednostavnije, matrična organizacija nastala je kao kombinacija funkcijske i divizijske organizacijske strukture da bi se iskoristile njihove prednosti. U postojeću funkcijsku organizacijsku strukturu se tako umeću trajni timovi koji se bave radom na određenim projektima ili

programima. Članovi projektnih timova su istovremeno zaposlenici pojedinih funkcija. Članovi projektnog tima tako odgovaraju dvama menadžerima: menadžeru funkcijske jedinice i projektnom menadžeru. Tako, primjerice, stručnjak za marketing može odgovarati menadžeru marketinga te istovremeno menadžeru projekta razvoja novoga automobila za poslove marketinga. **Dvojna** ili **dualna odgovornost** je ujedno i najveća **slabost** ove organizacijske strukture jer može doći do miješanja ovlasti i odgovornosti, odnosno teškoća u utvrđivanju prioriteta.

Osim toga, rad na projektima se može smatrati atraktivnijim pa funkcijski menadžeri mogu smatrati da se njihov djelokrug poslova zanemaruje od strane zaposlenika. Tako može doći do neproduktivnog rivalstva između funkcijskih i projektnih menadžera zbog čega može doći do smanjivanja produktivnosti i efikasnosti, nepoštivanja projektnih rokova te u konačnici gubitka poslova. Ove je probleme moguće riješiti komunikacijom i dobrom koordinacijom aktivnosti, jasnim definiranjem ciljeva, rokova i načina rada. Ako je potrebno, moguće je i jasno odrediti uloge, autoritet i odgovornost svakog zaposlenika i menadžera. Kako bi se potaknuo konstruktivan i koordiniran rad te razmjena informacija i znanja, takve napore je moguće javno isticati i nagrađivati.

Matrična organizacija ima široku primjenu. Ona se koristi u svim kompanijama koje trajno rade na određenim razvojnim projektima, kao što su građevinska poduzeća, farmaceutske kompanije i poduzeća informacijskoga sektora. Korisne su i u uslužnim poduzećima poput marketinških agencija koje trajno rade za određene klijente ili pak kontinuirano rade na projektni način za različite klijente, odvjetničke kuće koje trajno zastupaju određene klijente ili klijente zastupaju na projektni način te bankama koje prate poslovanje određenih klijenata. Na ovaj je način moguće organizirati i državne agencije.

Shema 8.3. Matrična organizacijska struktura



Unatoč složenosti i nedostacima, matrična organizacija ima i brojne **prednosti**.

Osim što omogućuje predani rad na projektima ili programima, omogućuje bolju komunikaciju između funkcijskih jedinca. Na taj je način moguće razvijati suradnju te širiti poslovanje. To je moguće ako se informacije i znanje stečeni radom na projektima razmjenjuju, pohranjuju u organizacijsku memoriju te ugrađuju u organizacijske rutine. Njena prednost je i visoki stupanj fleksibilnosti na način da se projekti dodaju i ukidaju po potrebi, a radom na projektni način moguća je bolja prilagodba potrebama klijenata. Ako se uvede menadžer ili koordinator projekata (kao na shemi 8.3.), može se je optimalizirati korištenje projektnih resursa. Moguće konflikte oko autoriteta i odgovornosti treba rješavati vrhovni menadžment.

8.3.4. Suvremeni trendovi u organiziranju

Neki od najvećih izazova suvremenoga poslovanja su balansirati između stabilnosti i uvođenja promjena i inovacija, prilagođavati individualno i organizacijsko ponašanje trenutnim potrebama, unaprijediti suradnju, učenje, razmjenu znanja i ugrađivanje znanja u proces stvaranja nove vrijednosti. Postavlja se pitanje kako među zaposlenicima potaknuti i, što je još važnije, održati povjerenje, inicijativu, prilagodljivost i proaktivnost kao značajke poduzetničkoga djelovanja.

Mnogi teoretičari i praktičari su u potrazi za organizacijom koja bi mogla najbolje udovoljiti zahtjevima suvremenoga informacijskoga doba, odnosno postindustrijskoga doba znanja. Mnogi se slažu da njeno djelovanje treba sličiti radu orkestra, ali također omogućiti povezivanje i preklapanje rada radnih timova prema matričnom načelu. Poželjno je da suvremena organizacija istovremeno ima labavo-čvrsta svojstva te da je organska i poduzetnički usmjerena[171]. Treba također omogućiti provođenje suvremenih menadžerskih metoda i tehnika kao što su opunomoćenje, upravljanje na temelju ciljeva i iznimaka, menadžment otvorene knjige itd. Suvremena organizacija treba omogućiti i *telework*, odnosno rad s lokacija izvan poduzeća te povezivanje pojedinaca i grupa na raznim lokacijama.

Da bi se ostvario visoki stupanj fleksibilnosti s obzirom na unutrašnje i vanjske čimbenike poduzeća uvode tzv**. "horizontalne organizacije"**. Kao što je već spomenuto, takve potrebe mogu osigurati timska i mrežna organizacija. Tako se uz standardne funkcije u okviru **timske organizacije** oblikuju stalni ili povremeni međufunkcijski timovi koji često djeluju na projektnoj osnovi. Njihova svrha je baviti se određenim problemom ili situacijom te tražiti najbolja rješenja. To se postiže okupljanjem stručnjaka iz poduzeća, vanjskih suradnika i konzultanata, korištenjem kreativnih tehnika, intenzivnim prikupljanjem informacija, razmjenom informacija i znanja te korištenjem alata IK tehnologije. Na taj se način unosi dinamika u postojeću strukturu, potiče se razvoj ljudskih potencijala i talenata, izgrađuje radna kohezija te jača poduzetničko ponašanje.

Timska organizacija

Timska organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili

171 Rupčić, N., "Hijerarhije: kočnica bez koje se ne može", *Poslovni magazin,* god. 5, br. 5, 2007., str. 42-45.

dijelova organizacije te na taj način dehijerarhizira organizacijsku strukturu, čineći je znatno plićom i fleksibilnijom. Timska organizacija treba imati dinamično obilježje nestalnosti. Tako se svakim novim zadatkom mijenjaju vođe timova, a ponekad i članovi, kako bi se povećavao spektar znanja i jačala fleksibilnost. Ovaj proces može biti formalan i eksplicitan, ali i neformalan i spontan te imati značajke samoorganiziranja. Tako se povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci te se na taj način ukupna organizacija čini spremnijom i sposobnijom za upravljanje promjenama. Ovaj organizacijski trend ukazuje na veliku važnost timskih vođa, odnosno projektnih menadžera čija je uloga u smislu postizanja sinergijskoga djelovanja tima i postizanja konačnih rezultata neprocjenjiva.

Mrežna organizacija

U suvremenom poslovanju vještine, znanja i sposobnosti ljudi važno je okupiti, umrežiti i njima upravljati kako bi se postizali izvrsni rezultati. Osim toga, postoji potreba uspostave odnosa s različitim subjektima izvan poduzeća u svrhu suradnje, ali i prikupljanja informacija i znanja. Stoga suvremena poduzeća uz postojeće strukture intenzivno primjenjuju i **mrežnu organizaciju**. Cilj je stvoriti organizacijsku platformu koja može povezati članove organizacije međusobno, ali i s vanjskim dionicima, te omogućiti pristup i korištenje različitih resursa, posebno informacija i znanja. Na taj se način također može postići visoki stupanj fleksibilnosti i sinergije.

Treba napomenuti da mrežno povezivanje nema neki unaprijed određeni protokol, već se događa spontano, s obzirom na prilike i okolnosti te stoga pomalo kaotično. No, ako se mrežno povezivanje ne sagleda na sustavan način, odnosno ako ne postoji "šira slika" opsega mrežne platforme, može se dogoditi da se neki sudionici-čvorovi neopravdano zanemare zbog komunikacijskih poteškoća, odnosno šuma u komunikacijskom kanalu, da se stvaraju centri moći bez opravdanoga razloga, da se zbog brzine komunikacije neke prilike, ali i prijetnje ne primijete te da se rad previše oslanja na mrežno povezivanje koje zbog poremećaja u vezama može biti nestabilno ili nepouzdano.

Mrežno povezivanje može biti temelj za razvoj novih prilika i poduzetničkih poduhvata, nastavak suradnje u smislu *outsourcinga*, partnerstva, strateških saveza i slično. Mnoga poduzeća se nakon povezivanja s brojnim dionicima odlučuju na provođenje *outsourcinga* te zadržavaju samo sržne aktivnosti, odnosno one aktivnosti u kojima imaju sržne kompetencije. To mogu biti, primjerice, dizajn i marketing pa poduzeće može odlučiti ugovorima o *outsourcingu* drugima prepustiti proizvodnju, skladištenje i distribuciju. Na taj način poduzeće funkcionira na mrežni način te ono predstavlja središnji čvor vlastite mreže s drugim dionicima, dok je samo jedan od čvorova mreže svojih partnera. Zbog globalizacije i raspoloživih IK alata poduzeće svoje operacije može imati rasprostranjene po cijelome svijetu.

Mogućnosti ulaska i izlaska iz mreže su praktički neograničene pa se takva organizacija naziva i **organizacijom bez granica**[172], kao grupa resursa organiziranih

172 Cf. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. i Kerr, S., *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, Jossey-Bass, 2002., str. xvii.*

prema načelu pružanja najbolje usluge kupcima. Prilikom dizajniranja "organizacije bez granica" koja nema strogo određene kako interne, tako i eksterne granice, menadžment se rukovodi tzv. "radnom međuovisnošću"[173], odnosno međuovisnošću tokova poslovnih procesa. No, istraživanjem[174] je utvrđeno da je organizacija većine američkih poduzeća dizajnirana pretežno funkcijski, odnosno preciznije u omjeru 2:1 u korist funkcijske organizacije u odnosu na međufunkcijski organizacijski dizajn.

Virtualna organizacija

Budući da se glavnina mrežnoga povezivanja odvija na temelju IK alata, ova organizacija je također **virtualna**. Mnoge velike korporacije IK sustavima povezuju tisuće zaposlenika u različitim državama. Na taj način, kada netko ima neki problem, za savjet i rješenje može upitati tisuće kolega u cijelome svijetu. Na taj način mnoge multinacionalne kompanije povećavaju svoju fleksibilnost te razvijaju poduzetničko ponašanje. Iako poduzeće može trajno djelovati na virtualnoj osnovi, virtualno povezivanje između određenih pojedinaca, grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća često se odvija na projektnoj osnovi, odnosno privremeno, za potrebe rada na određenom projektu. Na taj se način omogućuje brz odgovor na potrebe te raspodjela resursa prema potrebama i mogućnostima.

Virtualno-mrežni način povezivanja također može imati hijerarhijske razine (primjerice voditelj projekta, voditelj radnih grupa, članovi), no njihov broj je minimalan i usklađen s potrebama, pretežno veličinom projektnog zadatka. No, ovakav način rada krije i neke opasnosti. Tako zbog manjka ili nedostatka nadzora svaki član virtualno-mrežnoga tima može biti usmjeren na realizaciju vlastitih ciljeva, a ne kolektivnih, pa je moguć problem *slobodnoga jahača*, a u konačnici i manjkavo ostvarivanje ciljeva, premašivanje rokova, pretjerano korištenje resursa i sl. Može doći do borbe za prevlast koja nije odraz kvalitete rada te uspostave novih mrežnih centara moći. Takav razvoj događaja može potkopavati zajedništvo, moral i motivaciju članova mrežno-virtualnog tima. Stoga je potrebno pažljivo odabrati članove tima te povremeno održavati zajedničke sastanke uživo ili putem videoveze kako bi se identificirali mogući problemi u radu. U tom procesu opet presudnu ulogu ima vođa, odnosno voditelj tima.

Modularna organizacija

Poduzeće može raditi na mrežni i virtualni način te imati tzv. **"modularnu organizaciju"**[175]. Takva organizacija se obično primjenjuje kada poduzeće proizvodi složeniji proizvod. Tada se ugovorima o *outsourcingu* osigurava da druga poduzeća proizvode i dostavljaju pojedine dijelove proizvoda, odnosno module, koje poduzeće onda sklapa u konačni cjeloviti proizvod. Tako se dijelovi aviona, automobila, računala te mobilnih uređaja mogu proizvoditi od strane partnera po cijelome svijetu te se onda dostavljaju naručitelju i sklapaju u konačni proizvod.

173 Nadler, D. i Tushman, M., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture,* Oxford University Press, 1997.

174 Galpin, G., Hilpirt, R. i Evans, B., "The connected enterprise: beyond division of labor", *Journal of Business Strategy,* god. 28, br. 2, 2007., str. 38-47.

175 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 250.

Strateške poslovne jedinice

Poseban izazov za poduzeća predstavlja jačanje poduzetničke orijentacije koja se u velikim poduzećima može zatomiti. Stoga poduzeća osnivaju tzv. **"strateške poslovne jedinice"** (engl. *Strategic Business Unit*) koje su potpuno autonomne u okviru velikog poduzeća. One imaju svoju vlastitu misiju, ciljeve, strategiju, resurse, organizaciju, ciljnu skupinu kupaca i konkurente. Bave se određenom aktivnošću koja se prema svrsi može razlikovati od aktivnosti u drugim strateškim poslovnim jedinicama. One se u maloj mjeri koriste korporativnom podrškom te imaju vlastite odjele za istraživanje i razvoj, istraživanje tržišta, ali i razvoj ljudskih potencijala. To je posebno značajno u japanskim poduzećima koja djeluju kao skupine stotina malih poduzeća, odnosno konsolidiranih jedinica, od kojih neke mogu biti zastupljene na burzi. S obzirom da se u okviru divizijske organizacijske strukture uspostavljaju divizije koje također djeluju kao profitni centri, ponekad između divizija i SBU-a u praksi nema velike razlike.

Iako autonomija svake strateške poslovne jedinice može biti poticajna za razvoj poduzetničke orijentacije, odnosno inovativnih proizvoda neke korporacije, ovakav pristup može imati nedostatke za razvoj cijele korporacije. Naime, u slučaju oblikovanja strateških poslovnih jedinica postoji manja vjerojatnost razmjene znanja, ekspertize, inovacija i slično, što može biti od koristi drugim strateškim poslovnim jedinicama. Strateške poslovne jedinice mogu nastati i akvizicijom drugih poduzeća. U tom je slučaju suradnju te razmjenu znanja i ekspertize između strateških poslovnih jedinica još teže očekivati.

Holakracija: samoupravljanje koje osvaja svjetski biznis

Tony Hsieh je internetski poduzetnik i CEO internetske trgovine odjećom i cipelama Zappos, vrijedne oko milijardu dolara. No, Hsieh ima specifičan pogled na poslovanje i upravljanje. On, naime, ne vjeruje u hijerarhije, a u svom poduzeću ne želi ni šefove, ni radnike. Stoga je uveo holakraciju. U elektronskoj poruci koju je poslao zaposlenicima tako je pisalo: "Stojite jednom nogom u jednom, a drugom u drugom svijetu i usporavate nam transformaciju. Želim da se samoorganizirate i upravljate svojim radom. Ili prihvatite holakraciju ili dobivate otkaz uz otpremninu."

No, prije nego se neki od zaposlenika odluče na otpremninu, moraju pročitati knjigu "Reinventing Organizations" ili pak poslati poruku da je ne žele pročitati. Prema konceptu holakracije, Zappos je "zelena" organizacija, što znači da se svaki zaposlenik ohrabruje da radi onako kako misli da treba. No, istinska holakracija kojoj Zappos teži je «plavozelena» organizacija prema kojoj nema tradicionalne organizacije, odnosno nema menadžera. No, ponašanje zaposlenika nije kaotično. Ono je usmjeravano vrijednostima organizacijske kulture. Zappos ima svojih 10 zapovijedi, odnosno popise temeljnih vrijednosti uz preporučenu literaturu. Hsieh tako poslovanje želi organizirati oko zajedničkih ideja i vrijednosti, a ne formalnih pravila i procedura.

Holakracija je način organiziranja u kojoj je odlučivanje distribuirano kroz holarhiju. Holarhija pak označava odnos holona, odnosno onoga što je istovremeno i dio i cjelina. Tako u holarhiji nema odnosa podređenosti i nadređenosti, što je ustrojstvo koje već postoji u prirodnom svijetu na razini atoma, stranice ili organizma u cjelini. U poslovanju to znači da se zaposlenici povezuju u grupe, odnosno krugove ili holone te se na temelju potrebe vlastitoga djelovanja povezuju s drugim holonima. U holakraciji tako može

doći do povezivanja, preklapanja i udruživanja, već prema potrebama i prilikama. Neke veze tako mogu biti trajnije prirode, dok su druge privremene ili povremene.

Zaposlenici koji rade prema načelu holakracije imaju jednak status, odgovornost i mogućnosti. Njihovo djelovanje nije definirano opisom posla, već ulogama koje preuzimaju. Tako zaposlenici preuzimaju različite uloge ovisno o potrebi, ali i svojim preferencijama, znanju i karakternim osobinama. Na temelju preuzetih uloga okupljaju se oko određenih zadataka te se sami organiziraju, definiraju način i pravila rada, komunikaciju i odlučivanje. Neki zaposlenici pak imaju ulogu "poveznice" te posreduju između krugova, odnosno holona. Iako koordiniraju rad sustava te brinu o ispunjavanju globalnih ciljeva i strategije, oni ipak nikome nisu nadređeni.

Holakraciju je izmislio samouki američki programer Brian Robertson koji je rano počeo raditi, ali nije podnosio standardne oblike organizacije rada. Inspiraciju za izraz "holarhija" dobio je iz djela "Duh u stroju" autora Arthura Koestlera. Bio je uvjeren da razvoj ljudskih potencijala i talenata zahtijeva drugačiji pristup, odnosno ustroj organizacije i poslovanja. Autor je softvera koji olakšava uvođenje holakracije. Holakraciju su već uvele neke profitne i neprofitne organizacije u SAD-u, Velikoj Britaniji, Francuskoj, Njemačkoj, Australiji i Novom Zelandu. Djelomično je uvedena u Twitteru, poduzećima Whole Foods i Precision Nutrition.

Ovakav način organizacije i upravljanja povećava transparentnost, svrhovitost i odgovornost. Posljedično također dolazi do povećanja produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Ovaj način organizacije i upravljanja posebno je pogodan za poduzeća koja trebaju brzo reagirati na zahtjeve okruženja, posebice kupaca. Suština se nalazi u visokom stupnju identifikacije članova organizacije s ciljevima, ali i visokom stupnju osobne odgovornosti i želje za tzv. "integriranim odlučivanjem". Za ovakav način rada uz racionalnost i znanje, potreban je i visoki stupanj emocionalne zrelosti pojedinaca te istinska težnja ka kolektivnoj dobrobiti. Budući da ova organizacija primarno počiva na samoupravljanju i samoorganizaciji zrelih i odgovornih pojedinca, u tim zahtjevima se nalazi i razlog njenog slabijeg uspjeha u praksi. Tako se ukidanje hijerarhije za neka poduzeća ipak može pokazati pogubnim.

Izvor: Grgurić, S., "7 stvari koje morate znati o holakraciji, novoj vrsti radničkog samoupravljanja koje osvaja svjetski biznis", www.telegram.hr, 18. travnja 2015.

8.3.5. Odabir organizacijske strukture u praksi

Menadžment poduzeća organizacijsku strukturu bira prema vlastitim sklonostima, ali i potrebama, odnosno objektivnim čimbenicima koji određuju način poslovanja poduzeća. Stoga je prilikom oblikovanja organizacijske strukture potrebno primijeniti kontingencijski pristup. Proces oblikovanja ili projektiranja organizacijske strukture prema kontingencijskim čimbenicima naziva se i **kontingencijskim dizajnom**[176]. Tako na odabir organizacijske strukture primarno utječu sljedeći **čimbenici**: ***okolina*** u kojoj poduzeće djeluje, ***vrsta tehnologije*** koju poduzeće koristi, ***strategija*** koju poduzeće želi realizirati te, naravno, ***veličina***. Ako poduzeće djeluje u stabilnoj okolini, izgledna je primjena mehanicističkih organizacijskih struktura, odnosno uspostava većeg broja hijerarhijskih razina s manjim rasponom kontrole te centralizacijom odlučivanja.

Kontingencijski dizajn

176 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 15., str. 251.

Takvom strukturom moguće je postići cilj uniformirane razine kvalitete i dobre kontrole nad troškovima. U svrhu kontrole primjenjuju se tehnokratski koordinacijski mehanizmi.

U uvjetima dinamičnih promjena poduzeća će biti sklonija horizontalnim, organskim organizacijama s decentralizacijom autoriteta, širim rasponom kontrole i personalnim koordinacijskim mehanizmima integracije poslovanja. Takva će organizacija omogućiti visoki stupanj fleksibilnosti, odnosno prilagodljivosti trenutnim okolnostima i tržišnim potrebama. Stoga je svrha ovakve strukture poticati neprestano unaprjeđenje i inoviranje kako novostvorene vrijednosti, tako i načina rada. Ovakve organizacije često djeluju timski i na projektnoj osnovi te se oslanjaju na podršku IK alata.

Strategija ili strateško usmjerenje je čimbenik koji presudno utječe na oblikovanje organizacijske strukture. Tako se struktura ili organizacija može smatrati sredstvom ostvarivanja strategije. Poduzećima koja primjenjuju strategiju troškovnoga vodstva te nastoje maksimalizirati efikasnost odgovarat će mehanicističke organizacijske strukture. Strategija diferencijacije pak podrazumijeva neprestano unaprjeđenje i inoviranje te stoga organske, odnosno horizontalne organizacije.

Strategiju koju poduzeće primjenjuje moguće je povezati i s čimbenikom veličine poduzeća. Kako se poduzeće razvija i uvodi više proizvodnih linija, povećava se i potreba za uvođenjem organizacijskih jedinica kojima se raščlanjuju pojedine poslovne funkcije, posebno funkcija proizvodnje. No, daljnjim širenjem javlja se potreba za uvođenjem divizijske organizacijske strukture. Ako poduzeće radi i na realizaciji projekata bit će potrebno uvesti projektnu strukturu u postojeću strukturu ili kombinirati prednosti funkcijske i divizijske strukture u smislu uvođenja matrične organizacije. U okviru takvih struktura uvodi se rad u međufunkcijskim timovima te mrežno povezivanje kako u okviru poduzeća, tako i izvan njega, posebno s različitim partnerima (primjerice, u *outsourcingu*).

Primijenjena organizacijska struktura može se razlikovati i s obzirom na tehnologiju koja se koristi u procesu stvaranja vrijednosti. Tako poduzeća koja koriste pokretnu traku, odnosno imaju visoki stupanj automatizirane i robotizirane proizvodnje (poput poduzeća automobilske industrije) mogu primijeniti mehanicističke organizacije. Na taj način nastaje veliki broj proizvoda istovjetnih svojstava, odnosno kvalitete, što je značajka masovne proizvodnje. U takvim poduzećima suvremeni proizvodni radnici postaju opsluživači strojeva te nadziru njihov rad i njime upravljaju. Djelokrug poslova je precizno definiran, s jasnim područjem odgovornosti, te visokoformaliziran, odnosno podrazumijeva obvezu primjene propisanih procedura i pravila.

Poduzeća koja karakterizira procesna proizvodnja (proizvodnja koje se odvija kontinuiranim tijekom procesa bez stajanja) ili pojedinačna proizvodnja (proizvodnja malih serija) sklone su primjenjivati organske organizacije. One omogućuju visoki stupanj fleksibilnosti i prilagođavanja potrebama kupaca. Oslanjaju se na personalne koordinacijske mehanizme te demokratski stil vođenja. Na taj način prijedlozi za unaprjeđenjem mogu doći od svih članova

organizacije te se tako održava poduzetnička orijentacija poduzeća.

U konačnici treba konstatirati da nijedna organizacijska struktura nije *a priori* loša. Sve one imaju određene prednosti i nedostatke, a njihova primjena ovisi o nizu kontingencijskih čimbenika. No, iz navedenoga se može zaključiti da najveće prepreke dobrom funkcioniranju neke organizacijske strukture mogu predstavljati međuljudski odnosi, posebno oni između menadžmenta pojedinih organizacijskih jedinica. Tako koordinacija i brzina prilagodbe u okviru funkcijske organizacijske strukture ovise o želji i volji menadžmenta za suradnjom, odnosno ***kolaboracijom***.

Uspješnost matrične organizacije također ovisi o koordinaciji menadžmenta, odnosno njegovoj volji i spremnosti da zajedničkim sinergijskim djelovanjem podupre rad funkcija, ali i projektnu realizaciju. Slično vrijedi i za poduzeća koja imaju veći broj strateških poslovnih jedinica. Spremnost menadžmenta na međuorganizacijsku suradnju u smislu razmjene informacija i znanja i u ovome slučaju može imati iznimne sinergijske učinke za kompaniju u cjelini. Stoga uspješnost organiziranoga rada bilo kakve vrste u konačnici počiva na uspješnosti procesa ***upravljanja odnosima***.

Organizacijski eksperimenti u Microsoftu – od divizijske do funkcijske pa opet divizijske organizacijske strukture

Steve Ballmer je bio CEO u Microsoftu od 2000. do 2014. godine. Godine 2013. poduzeo je značajne promjene u organizacijskoj strukturi kompanije. Microsoft je tada u svom portfelju imao 13 različitih proizvoda i usluga sljedećih naziva: Windows, Office, Xbox, SQL Server, System Center, Unified Communications, SharePoint, Developer Tools, Dynamics (ERP & CRM), Online display and search advertising i Azure. No, Ballmer je divizijsku organizacijsku strukturu zamijenio funkcijskom. U divizijskoj organizacijskoj strukturi postojala je jasna usmjerenost na konačni rezultat svake divizije, od čega su koristi imali i menadžment i zaposlenici. No, u funkcijskoj organizacijskoj strukturi toga nema. Svaka funkcija je odvojena od druge, rad je usko fokusiran, bez poticaja za povezivanjem. Takva organizacija povećava važnost i ulogu generalnoga menadžera u smislu koordinacije razvoja svih proizvoda.

Međutim, tržišta za navedene proizvodne linije su drugačija. Iako se sve proizvodne linije temelje na zajedničkoj osnovici – softverskom rješenju, slaba povezanost između funkcija može predstavljati veliku opasnost za najveće dostignuće Microsoftova razvoja – diversifikaciju. Osim toga, ovakav sustav može biti koban za ideje i projekte koji su tek u začetku svoga razvoja. Nepostojanjem jedne brojke koja grupi zaposlenika može biti putokaz u radu – profita, može doći do kaosa i sukoba. Tako se može javiti problem prebacivanja odgovornosti jer se ne može utvrditi tko, odnosno koja funkcija je zapravo odgovorna za neki problem. Iako je u takvim situacijama odgovornost podijeljena, odnosno proizlazi iz nedovoljne koordinacije i suradnje, može se pojaviti situacija da za neuspjeh inženjeri krive marketing, marketing financije, financije inženjere i tako u krug. Ovaj eksperiment nije dugo potrajao pa je u Microsoftu ponovno uvedena divizijska organizacijska struktura.

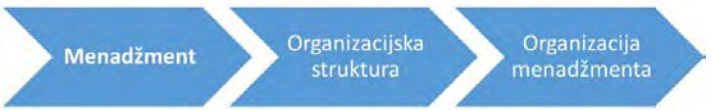
Izvor: Thompson, B., "Why Microsoft's reorganization is a bad idea", 12. srpnja 2013., https://stratechery.com/2013/why-microsofts-reorganization-is-a-bad-idea/

8.4. Organizacija sustava menadžmenta

Sustavi menadžmenta

Sustav menadžmenta u nekom poduzeću može biti organiziran linijski, funkcijski te stožerno-linijski, što se smatra klasičnim **sustavima menadžmenta**. No, suvremeni organizacijski trendovi otvorili su prostor suvremenoj organizaciji sustava menadžmenta, kao što su matrični i projektni. S obzirom na činjenicu da nazivi sustava menadžmenta proizlaze iz različitih organizacijskih oblika, može se zaključiti da je organizacija sustava menadžmenta nekoga poduzeća izvedena iz njegove organizacijske strukture. Iz ovoga se može izvesti pogrešan zaključak da organizacija poduzeća određuje način rada menadžmenta. Temeljni upravljački čimbenik poduzeća je menadžment, a organizacijska struktura, kao i organizacija menadžmenta proizlaze iz načina organizacije poslovanja koji je odabrao menadžment. Stoga menadžment bira organizaciju poduzeća, koja onda predstavlja temelj organizacije sustava menadžmenta. To istovremeno znači da se promjenom organizacijske strukture koju inicira menadžment može promijeniti i organizacija sustava menadžmenta. Odnos menadžmenta te organizacijske strukture i organizacije menadžmenta prikazuje shema 8.4.

Shema 8.4. Odnos menadžmenta te organizacijske strukture i organizacije menadžmenta



8.4.1. Klasični sustavi menadžmenta

Linijski sustav menadžmenta

Linijski sustav menadžmenta primjenjuje se u poduzećima koja imaju hijerarhijsku organizacijsku strukturu. Zbog toga se naziva i *hijerarhijskim sustavom menadžmenta*. U ovakvoj organizaciji sustava menadžmenta vladaju jasni i precizno razgraničeni odnosi nadređenosti i podređenosti. Svaki član organizacije prima naredbe od jednoga, neposredno nadređenoga člana. S obzirom na dubinu hijerarhije menadžeri također dobivaju naredbe od neposredno nadređenih menadžera te ih prenose menadžerima nižega ranga i u konačnici neposrednim izvršiteljima. Ovakav način upravljanja stoga nalikuje *liniji*. Njime se posebno bavio Henri Fayol, a temeljno načelo njegova djelovanja nazvao je jedinstvom zapovijedanja. Budući da je odlučivanje koncentrirano na vrhu hijerarhije, ovaj sustav menadžmenta karakterizira centralizirani sustav odlučivanja. Naredbe tako idu od vrha hijerarhije prema izvršiteljima, odnosno prema dnu, a izvješćivanje o rezultatima u obrnutom pravcu.

Linijski sustav menadžmenta pogodan je za manja poduzeća koja imaju manji broj hijerarhijskih razina. Posebno ga koriste poduzeća koja su tek osnovana, a osnivač/i preuzimaju pravo, ali i odgovornost za donošenje odluka. Budući da je poduzeće vrlo malo i ima tek nekoliko zaposlenika, između vlasnika-menadžera

i zaposlenika-izvršitelja još nema međurazina. Organizacijska struktura je stoga plitka te se sastoji od dvije razine – jedne menadžerske i jedne izvršne[177]. S obzirom na dominaciju odlučivanja jedne osobe ili tek nekoliko osoba, ovaj sustav menadžmenta podsjeća na obitelj. Budući da se vođom obitelji tradicionalno smatrao otac, ovaj sustav menadžmenta naziva se i *personalno-patrijarhalnim*.

Razvojem poslovanja povećava se i opseg poslova. To stvara potrebu za zapošljavanjem novih zaposlenika, ali i delegiranjem menadžerskih poslova. Time se uvodi nova razina menadžmenta te organizacija poprima hijerarhijske konture. Ako se nastavi s ovakvom praksom, broj hijerarhijskih razina može se pretjerano povećavati, a posljedica može biti sporo ili nedovoljno prilagođavanje zahtjevima okruženja. Problem se posebno može pojaviti zbog činjenice da jedna ili nekoliko osoba, koje se nalaze na vrhu hijerarhije i zadužene su za donošenje odluka, ne moraju raspolagati svim informacijama, niti biti stručne u različitim upravljačkim područjima. Osim toga, zbog dugog lanca zapovijedanja odluke se mogu provoditi presporo, a može doći i do komunikacijskih problema i loše provedbe odluka. Stoga ovakav način organizacije menadžmenta u konačnici može biti uzrokom propasti poduzeća.

Treba napomenuti da je ovakav način organizacije upravljačkih struktura vrlo pogodan za sustave u kojima se očekuje strogo pokoravanje, odnosno bespogovorno izvršavanje naredbi, odnosno u kojima se ne dopušta sudjelovanje u odlučivanju jer preveliki stupanj demokratizacije odlučivanja može dovesti do kobnih posljedica. Jasno je da je s obzirom na navedeno ovakav sustav upravljanja pogodan za vojne organizacije, a posebno za neposredno vojno djelovanje. No, na takav način djeluju i mnoge vjerske organizacije, ali i državne službe. Linijski sustav organizacije menadžmenta, a posebno preveliki broj hijerarhijskih razina, često se navode kao temeljni uzroci slabije efikasnosti rada organizacija javnoga sektora.

Funkcijski sustav menadžmenta

Funkcijski sustav menadžmenta nastao je kao odgovor na nedostatke linijskoga sustava. Ovim sustavom organizacije menadžmenta uvodi se načelo specijalizacije, koje je predložio još Frederick Taylor. No, osim specijalizacije zaposlenika uvodi se i specijalizacija menadžmenta. Tako se menadžeri specijaliziraju za jedan aspekt menadžerskih aktivnosti. Izvršitelji tada istovremeno dobivaju naloge od većega broja nadređenih menadžera, specijaliziranih prema upravljačkim područjima. Pritom nema jasno određenih prioriteta u redoslijedu obavljanja zadataka od strane zaposlenika.

Linijski sustav organizacije menadžmenta stoga nema potrebu za velikim brojem hijerarhijskih razina, čime se rješavaju problemi karakteristični za linijski sustav menadžmenta. Proces odlučivanja je kvalitetniji zbog višeg stupnja stručnosti uzrokovanog specijalizacijom menadžmenta. Odluke se donose brže, a brža je i njihova provedba, što poduzeće čini fleksibilnijim s obzirom na dinamiku promjena u okruženju.

177 Sikavica, P., *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi,* Školska knjiga, 2008., str. 267.

No, unatoč jasnim prednostima, ovaj sustav organizacije menadžmenta ima i neke nedostatke. Naime, zbog istovremenoga davanja naloga zaposlenicima od strane većega broja menadžera može doći do ***miješanja ovlasti i odgovornosti*** te zbrke u prioritetima izvršavanja zadataka. Ovaj je problem još izraženiji u slučaju kada direktori organizacijskih jedinica djeluju kao linijski menadžeri u odnosu na vrhovni menadžment, odnosno upravu poduzeća, no uz linijske ovlasti prema zaposlenicima u svojoj organizacijskoj jedinici istovremeno imaju i funkcijske ovlasti prema zaposlenicima u drugim organizacijskim jedinicama, no u okviru područja svoje specijalizacije.

Tako, primjerice, menadžer (direktor) kvalitete uz linijske, može imati i funkcijske ovlasti prema zaposlenicima proizvodne funkcije, naravno samo u području kontrole kvalitete[178]. No, istovremene linijske i funkcijske ovlasti mogu imati i drugi menadžeri (direktori) poput menadžera znanja, menadžera informacijskih sustava, menadžera ljudskih potencijala, menadžera prodaje i sl. Tako između menadžera, ali i zaposlenika i menadžera može doći do napetosti i sukoba, što se može loše odraziti na produktivnost, efikasnost, ali i fleksibilnost poduzeća s obzirom na promjene u okruženju.

Stožerno-linijski sustav menadžmenta

Stožerno-linijski sustav menadžmenta rješava nedostatke kako linijskoga, tako i funkcijskoga sustava menadžmenta, a ujedinjuje njihove prednosti. To se prije svega odnosi na njihove nedostatke smanjene fleksibilnosti, odnosno miješanja ovlasti i odgovornosti. Neke funkcije u poduzeću tako mogu biti pozicionirane stožerno. Stožerne funkcije su obično pozicionirane na najvišoj razini te njihovi menadžeri izravno odgovaraju upravi poduzeća. One imaju ulogu potpore ostalim poslovnim funkcijama koje su organizirane linijski. Osnovna organizacija menadžmenta je stoga linijska. Menadžeri (direktori) stožernih funkcija, kao specijalisti za određena područja, tako u radu i odlučivanju pomažu linijskim menadžerima.

Potreba za ovakvom organizacijom menadžmenta javlja se kod većih poduzeća, a posebno kod onih koja su organizirana divizijski. Stožerne funkcije tako mogu biti odjel upravljanja ljudskim potencijalima, odjel korporativnih financija i kontrolinga, odjel istraživanja i razvoja, odjel kvalitete, odjel informacijsko-komunikacijskih sustava te odjel upravljanja znanjem. S obzirom na prirodu njihova djelovanja, može se zaključiti da stožerne funkcije mogu imati funkciju podrške (istraživanje i razvoj, informacijsko-komunikacijski sustavi), funkciju nadzora i kontrole (financije i kontroling, kvaliteta), te savjetodavnu funkciju (ljudski potencijali, upravljanje znanjem). Velika poduzeća ključne poslovne funkcije poput financijskoga nadzora, biranja ključnih ljudskih potencijala, istraživanja i razvoja te upravljanja znanjem žele zadržati pod izravnom kontrolom uprave budući da su ova područja od ključne važnosti za kvalitetu poslovanja poduzeća.

178 Cf. op. cit., str. 272.

8.4.2. Suvremeni sustavi menadžmenta

Suvremeno poslovanje obilježava potreba neprestanog unaprjeđivanja aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga, odnosno stalna potreba za promjenama i inoviranjem. Stoga se osim kontinuiranih aktivnosti, odnosno procesa, u poduzeću odvijaju i privremene aktivnosti, odnosno projekti. Iz tog su razloga nastala dva sustava organizacije menadžmenta: projektni i matrični.

Projektni sustav menadžmenta

Projektni sustav menadžmenta u izravnoj je vezi s primjenom projektne organizacijske strukture. Ona se uvodi radi realizacije nekog projekta kao aktivnosti kojom se u određenom roku i s određenim resursima želi ostvariti neki cilj ili grupa ciljeva. Primjer projekta može biti razvoj novoga proizvoda ili usluge, ali i uvođenje nekih organizacijskih promjena poput promjene organizacijske strukture. U tu se svrhu uvodi projektna organizacijska struktura koja se ugrađuje u postojeću organizacijsku strukturu, obično funkcijskoga tipa. Projekt se realizira sudjelovanjem zaposlenika iz funkcijskih organizacijskih jedinica s obzirom na njihovu stručnost i potrebe projektnog zadatka. Tako može nastati ***čista projektna organizacija*** koja je usredotočena na realizaciju nekog projekta, a zaposlenici za vrijeme trajanja projekta napuštaju svoje funkcijske organizacijske jedinice i posvećuju se samo radu na projektu.

Projektni menadžment obavlja menadžerske funkcije u svrhu realizacije projektnih ciljeva. Bavi se definiranjem projektnih ciljeva, planiranjem projektnih aktivnosti, alociranjem resursa na projektne zadatke, koordiniranjem i usklađivanjem njihove realizacije, vođenjem i motiviranjem projektnih ljudskih potencijala te nadzorom i kontrolom projektne realizacije, posebno sa stajališta efikasnosti korištenja resursa te zadanih rokova. Projektni menadžment ne karakterizira hijerarhijska struktura, već timski rad, a nerijetko i sudjelovanje članova projekta u procesu odlučivanja. No, ako se radi o projektima većega opsega, moguće je i u okviru upravljanja projektnom realizacijom implementirati linijsku strukturu.

Izdvajanje zaposlenika u zasebnu organizacijsku jedinicu koja je zadužena za realizaciju određenoga projekta može imati korisne posljedice u smislu razvoja novih proizvoda i usluga, ali i organizacijskih rješenja. No, izdvajanje resursa u zasebnu jedinicu može izazvati niz konfliktnih situacija na relaciji uprava-linijski menadžeri, linijski menadžeri-projektni menadžeri, ali i projektni zaposlenici-ostali zaposlenici. Tako linijski menadžeri mogu smatrati da neopravdano ostaju bez zaposlenika te da ih se onemogućuje u obavljanju procesnih aktivnosti. Osim toga, mogu se javiti sukobi zbog alokacije resursa projektnome timu umjesto funkcijskim jedinicama.

Rad na projektu može se smatrati povlasticom koja je omogućena samo odabranima, ali i napornim zadatkom, ovisno o okolnostima, odnosno vrsti projekta. Izdvajanje u svrhu rada na određenom projektu može stvoriti otuđenje, odnosno percepciju «mi i oni», što može nepovoljno utjecati na kasniju primjenu projektnih rješenja. Stoga je zadatak projektnoga menadžmenta održavati bliske

veze s ostalim organizacijskim jedinicama, pravovremeno informirati upravu o stupnju projektne realizacije te promovirati projektne ciljeve i rezultate. Stoga su transparentnost, ali i izgradnja povjerenja unutar i izvan projektnoga tima ključni za uspješnost rada na projektu.

Matrični sustav menadžmenta

Matrični sustav menadžmenta logična je posljedica primjene matrične organizacijske strukture koja se uvodi kada poduzeće istovremeno i kontinuirano radi na realizaciji različitih projekata. U okviru matričnoga sustava menadžmenta primarna organizacijska struktura je također funkcijska. Tako osim niza kontinuiranih procesa poput nabave, prodaje, istraživanja i razvoja, financija i upravljanja ljudskim potencijalima, poduzeće obavlja i niz privremenih aktivnosti, odnosno projekata. Takva je organizacija posebno pogodna za građevinska poduzeća koja kontinuirano rade na projektima izgradnje novih objekata, marketinške agencije koje rade na projektima razvoja marketinških kampanja za različite klijente te za konzultantske kuće koje rade na projektima konzaltinga za različita poduzeća.

Matrični sustav menadžmenta podrazumijeva postojanje linijskih, odnosno funkcijskih menadžera koji su zaduženi za upravljanje procesima te projektnih menadžera koji su zaduženi za upravljanje projektima. No, projektni tim čine zaposlenici pojedinih funkcija prema potrebama projekta. Zaposlenici ponekad mogu sudjelovati i u radu više projekata, odnosno biti članovi više projektnih timova. Tada se javlja problem ***dualne***, ali i ***višestruke odgovornosti***. Zaposlenici su, naime, odgovorni linijskom menadžeru, ali i jednom ili više projektnih menadžera. Drugim riječima, postoje dva temeljna lanca zapovijedanja. Stoga je i u okviru ovoga sustava menadžmenta moguća pojava ***problema miješanja ovlasti i odgovornosti*** zbog teškoća u utvrđivanju prioriteta. Zadatak projektnoga menadžmenta u okviru matričnoga sustava je pritom istovjetan onome u okviru projektnoga sustava menadžmenta.

Zbog navedenih teškoća, matrični sustav menadžmenta u praksi predstavlja veliki izazov. Učestala pojava sukoba može se donekle ublažiti jasnim utvrđivanjem koordinacijskih mehanizama te transparentnim komuniciranjem ciljeva i potreba rada na projektu i u okviru funkcija. Iako vrlo složen, ovaj sustav menadžmenta može rezultirati vrijednim znanjima i iskustvima. Stoga je kvalitetna komunikacija važna ne samo za ostvarivanje skladnoga rada već i za razmjenu znanja i njegovo učinkovito korištenje u budućim projektnim i procesnim aktivnostima.

Sažetak

Organiziranje je proces povezivanja i integracije različitih resursa i čimbenika kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Podrazumijeva podjelu rada i utvrđivanje aktivnosti, sustava i procesa potrebnih za ostvarivanje neke svrhe. Organizacijska struktura je stoga složena mreža radnih odnosa koji su povezani određenim koordinacijskim i integracijskim mehanizmima. Moguće je razlikovati

tehnokratske od personalnih koordinacijskih mehanizama. Organizacijska struktura poduzeća prikazuje se grafički, odnosno dijagramom. Općenito, shema organizacijske strukture prikazuje sljedeće elemente: organizacijske jedinice i njihovu povezanost, razine menadžmenta i njihovu odgovornost, podjelu rada, odnosno radna mjesta i njihove nazive te povezanost organizacijskih jedinica, menadžerskih razina i radnih mjesta, odnosno nadzorno-komunikacijski sustav. Svaka formalna organizacija ima i svoju sjenu, tzv. «neformalnu organizaciju». Ona podrazumijeva uspostavljene međuljudske odnose koji nisu službeno definirani, već su nastali spontano, interakcijom ljudi prvenstveno zbog ugode druženja, odnosno bez jasno definirane svrhe.

Općenito, organizacijske strukture se mogu podijeliti na mehanicističke i organske. Mehanicističke strukture su hijerarhije, odnosno birokracije čije djelovanje počiva na strogim pravilima i odnosima nadređenosti i podređenosti te specijalizaciji i podjeli rada. Zadaci su usko definirani te podložni formalnim oblicima kontrole. Autoritet i odgovornost su centralizirani. Mehanicističke strukture se obično primjenjuju kod poduzeća koja žele osigurati određenu ponudu, odnosno određenu razinu kvalitete, bez značajnijih pokušaja promjene ili unaprjeđenja. Organske strukture ili preciznije rečeno organske organizacije imaju malo hijerarhijskih razina, a često predstavljaju fleksibilne i promjenjive mreže autonomnih pojedinaca koji zadatke obavljaju timski. Nemaju jasnu podjelu rada, pravila i procedura je vrlo malo, proces odlučivanja, ali i odgovornost su decentralizirani, odnosno protežu se po cijeloj organizaciji. One su fleksibilnije i prilagodljivije pa su prikladne za djelovanje u dinamičnom okruženju.

Primjerena organizacija treba ispunjavati uvjete logičnosti, pravednosti, učinkovitosti i složenosti koja odgovara složenosti okruženja u kojemu organizacija djeluje. Jedan od načina oblikovanja hijerarhijskih struktura je rukovoditi se kriterijem odgovornosti. Pritom se prednosti hijerarhija mogu uočiti ako se kriterij odgovornosti veže uz vremenski horizont. Na taj način broj hijerarhijskih razina nije uvjetovan brojem podređenih, već vremenski određenom odgovornošću. Penjanjem na hijerarhijskoj ljestvici složenost problema i zadataka se povećava, a raste i složenost mentalnih napora potrebnih za njihovo rješavanje. Povećanje složenosti poslova ne prati linearno povećanje, već ono raste skokovito, odnosno kvantno. Na taj način zadatke na određenoj hijerarhijskoj razini karakterizira istovjetna razina složenosti.

Organizacijske strukture se međusobno suštinski razlikuju s obzirom na raspon kontrole. Raspon kontrole ukazuje na broj zaposlenika izravno podređenih jednom nadređenom, odnosno menadžeru. Organizacijske strukture mogu imati širi i uži raspon kontrole. Uži raspon kontrole podrazumijeva veći broj hijerarhijskih razina te dublju organizacijsku strukturu. Širi raspon kontrole karakterističan je za horizontalne organizacijske strukture, odnosno organizacije s manjim brojem hijerarhijskih razina. Odluka o tome koliki raspon kontrole može biti optimalan u organizaciji ovisi o mnogo čimbenika. To su vrsta posla, kvaliteta zaposlenika u smislu razine njihovoga znanja, vještina, ali i osjećaja odgovornosti, kvaliteta menadžmenta, te sustav motivacije i nagrađivanja.

Proces oblikovanja organizacijske strukture naziva se projektiranjem ili dizajniranjem organizacije. U praksi se pojavljuje nekoliko vrsta organizacijskih struktura. To su funkcijska, divizijska, matrična, projektna te horizontalne organizacijske strukture. U funkcijskoj organizacijskoj strukturi istovrsni poslovi grupiraju se u zasebne organizacijske jedinice, odnosno funkcije. Stoga su za rad u određenoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici potrebni specifično znanje i vještine, odnosno sposobnost primjene određenih metoda, tehnika i tehnologije. Na vrhu ove organizacijske strukture nalazi se generalni menadžer. Njemu odgovaraju menadžeri pojedinih funkcija. Funkcijska organizacijska struktura pogodna je za poduzeća koja nude tek nekoliko sličnih ili srodnih proizvoda i/ili usluga koje nije potrebno značajnije mijenjati i unaprjeđivati. Stoga se ova struktura primjenjuje u manjim poduzećima koja djeluju u relativno stabilnoj okolini.

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja poduzeća koje proizvodi nekoliko proizvodnih linija, opslužuje nekoliko kategorija kupaca ili djeluje na različitim lokacijama, odnosno regijama ili državama. Stoga se razvija organizacijska struktura usmjerena na određeni objekt. Divizijsku organizacijsku strukturu moguće je stoga razvijati kao proizvodnu i teritorijalnu divizijsku organizacijsku strukturu te divizijsku strukturu usmjerenu prema kupcima. Tako se za svaku liniju proizvoda, teritorijalno djelovanje ili kategoriju kupaca oblikuju zasebne samostalne jedinice – divizije koje imaju funkcijske odjele manjega obujma, usmjerene na podržavanje djelovanja određene divizije. Funkcije koje nisu suštinski potrebne za rad divizija zadržavaju se na razini kompanije, također kao funkcije.

U okviru proizvodne divizijske organizacijske strukture svi poslovi, odnosno procesi koji su potrebni za stvaranje neke proizvodne linije, povezuju se u zasebnu, relativno autonomnu organizacijsku jedinicu – diviziju. Svaka divizija tako proizvodi drugi proizvod koji ima svoje tržište, različito od tržišta druge divizije. Na taj se način oblikuju profitni centri na čijem čelu je menadžer odgovoran za ostvarivanje i prihoda i rashoda, odnosno za profit. Svaka divizija pod svojim okriljem tako ima sve funkcije potrebne za stvaranje neke vrijednosti. Na taj se način u okviru svake divizije postiže visoki stupanj usmjerenosti na određeni proizvod i zahtjeve kupaca. Ovo je najčešći oblik divizijske departmentalizacije.

Ako poduzeće djeluje na više lokacija, posebice regija ili država te tamo isporučuje određene proizvode i usluge, razvijat će teritorijalnu ili geografsku divizijsku organizacijsku strukturu. Svi poslovi potrebni za stvaranje vrijednosti/proizvodnju i isporuku proizvoda/usluge na određenom području objedinjuju se u okviru jedne divizije. Neka poduzeća opslužuju različite kategorije kupaca. Stoga uvode divizijsku organizacijsku strukturu usmjerenu prema kupcima. U okviru svake divizije objedinjuju se svi resursi, aktivnosti i procesi potrebni za usluživanje svake specifične kategorije kupaca. Ovu strukturu moguće je primijeniti onda kada je moguće jasno diferencirati pojedine kategorije kupaca.

Matrična organizacijska struktura ili, jednostavnije, matrična organizacija,

nastala je kao kombinacija funkcijske i divizijske organizacijske strukture kako bi se iskoristile njihove prednosti. U postojeću funkcijsku organizacijsku strukturu se tako umeću trajni timovi koji se bave radom na određenim projektima ili programima. Članovi projektnih timova su istovremeno zaposlenici pojedinih funkcija. Članovi projektnoga tima tako odgovaraju dvama menadžerima: menadžeru funkcijske jedinice i projektnom menadžeru. Dvojna ili dualna odgovornost je ujedno i najveća slabost ove organizacijske strukture jer može doći do miješanja ovlasti i odgovornosti, odnosno teškoća u utvrđivanju prioriteta.

Da bi se ostvario visoki stupanj fleksibilnosti s obzirom na unutrašnje i vanjske čimbenike, poduzeća uvode tzv. "horizontalne organizacije". Takve potrebe mogu osigurati timska i mrežna organizacija. Tako se uz standardne funkcije u okviru timske organizacije oblikuju stalni ili povremeni međufunkcijski timovi koji često djeluju na projektnoj osnovi. Timska organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili dijelova organizacije te na taj način dehijerarhizira organizacijsku strukturu, čineći je znatno plićom i fleksibilnijom. Suvremena poduzeća uz postojeće strukture intenzivno primjenjuju i mrežnu organizaciju. Cilj je stvoriti organizacijsku platformu koja može povezati članove organizacije međusobno, ali i s vanjskim dionicima te omogućiti pristup i korištenje različitih resursa, posebno informacija i znanja. Na taj se način također može postići visoki stupanj fleksibilnosti i sinergije. Budući da se glavnina mrežnoga povezivanja odvija na temelju IK alata, ova organizacija je također virtualna.

Poduzeće može raditi na mrežni i virtualni način te imati tzv. "modularnu organizaciju". Takva organizacija se obično primjenjuje kada poduzeće proizvodi složeniji proizvod. Tada se ugovorima o outsourcingu *osigurava da druga poduzeća proizvode i dostavljaju pojedine dijelove proizvoda, odnosno module, koje poduzeće onda sklapa u konačni cjeloviti proizvod. Posebni izazov za poduzeća predstavlja jačanje poduzetničke orijentacije koja se u velikom poduzeću može zatomiti. Stoga poduzeća osnivaju tzv. "strateške poslovne jedinice" koje imaju potpunu autonomiju u okviru velikoga poduzeća. One imaju svoju vlastitu misiju, ciljeve, strategiju, resurse, organizaciju, ciljnu skupinu kupaca i konkurente.*

Prilikom oblikovanja organizacijske strukture potrebno je primijeniti kontingencijski pristup. Proces oblikovanja ili projektiranja organizacijske strukture prema kontingencijskim čimbenicima naziva i se kontingencijskim dizajnom. Tako na odabir organizacijske strukture primarno utječu sljedeći čimbenici: okolina u kojoj poduzeće djeluje, vrsta tehnologije koju poduzeće koristi, strategija koju poduzeće želi realizirati te veličina.

Sustav menadžmenta u nekom poduzeću može biti organiziran linijski, funkcijski te stožerno-linijski, što se smatra klasičnim sustavima menadžmenta. No, suvremeni organizacijski trendovi otvorili su prostor suvremenoj organizaciji sustava menadžmenta, kao što su matrični i projektni. Linijski sustav menadžmenta primjenjuje se u poduzećima koja imaju hijerarhijsku organizacijsku strukturu. U ovakvoj organizaciji sustava menadžmenta vladaju jasni i precizno razgraničeni odnosi nadređenosti i podređenosti. Svaki član organizacije prima naredbe od

jednoga, neposredno nadređenoga člana.

Funkcijski sustav menadžmenta nastao je kao odgovor na nedostatke linijskoga sustava. Ovim sustavom organizacije menadžmenta uvodi se načelo specijalizacije. No, osim specijalizacije zaposlenika uvodi se i specijalizacija menadžmenta. Tako se menadžeri specijaliziraju za jedan aspekt menadžerskih aktivnosti. Izvršitelji tada istovremeno dobivaju naloge od većega broja nadređenih menadžera specijaliziranih prema upravljačkim područjima. Pritom nema jasno određenih prioriteta u redoslijedu obavljanja zadataka od strane zaposlenika. Zbog istovremenoga davanja naloga zaposlenicima od strane većega broja menadžera može doći do miješanja ovlasti i odgovornosti te zbrke u prioritetima izvršavanja zadataka.

Stožerno-linijski sustav menadžmenta rješava nedostatke kako linijskoga, tako i funkcijskoga sustava menadžmenta, a ujedinjuje njihove prednosti. To se prije svega odnosi na njihove nedostatke smanjene fleksibilnosti, odnosno miješanja ovlasti i odgovornosti. Neke funkcije u poduzeću tako mogu biti pozicionirane stožerno. Stožerne funkcije su obično pozicionirane na najvišoj razini te njihovi menadžeri izravno odgovaraju upravi poduzeća. One imaju ulogu potpore ostalim poslovnim funkcijama koje su organizirane linijski.

Projektni sustav menadžmenta u izravnoj je vezi s primjenom projektne organizacijske strukture. Ona se uvodi radi realizacije nekog projekta kao aktivnosti kojom se u određenom roku i s određenim resursima želi ostvariti neki cilj ili grupa ciljeva. Projektni menadžment ne karakterizira hijerarhijska struktura, već timski rad, a nerijetko i sudjelovanje članova projekta u procesu odlučivanja. No, ako se radi o projektima većega opsega, moguće je i u okviru upravljanja projektnom realizacijom primijeniti linijsku strukturu.

Matrični sustav menadžmenta logična je posljedica primjene matrične organizacijske strukture koja se uvodi kada poduzeće istovremeno i kontinuirano radi na realizaciji različitih projekata. Primarna organizacijska struktura je funkcijska i u okviru matričnoga sustava menadžmenta. Matrični sustav menadžmenta podrazumijeva postojanje linijskih, odnosno funkcijskih menadžera koji su zaduženi za upravljanje procesima te projektnih menadžera koji su zaduženi za upravljanje projektima. No, projektni tim čine zaposlenici pojedinih funkcija prema potrebama projekta. Zaposlenici ponekad mogu sudjelovati i u radu na više projekata, odnosno biti članovi više projektnih timova. Tada se javlja problem dualne, ali i višestruke odgovornosti.

9. Upravljanje ljudskim potencijalima

"Uzmite mi tvornice, spalite mi zgrade.
Ali ostavite mi suradnike.
Započet ću sve ispočetka."
T. J. Watson, osnivač IBM-a

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati i opisati važnost funkcije ljudskih potencijala u suvremenom poduzeću*
- *identificirati ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te opisati njihov sadržaj*
- *opisati i analizirati proces planiranja ljudskih potencijala*
- *opisati i analizirati proces regrutacije i selekcije kandidata s naglaskom na metode koje se pritom mogu koristiti*
- *identificirati, opisati i analizirati mogućnosti razvijanja ljudskih potencijala*
- *identificirati, opisati i analizirati mogućnosti održavanja kvalitete ljudskih potencijala, posebno s aspekta procjene i ocjene kvalitete rada te upravljanja kompenzacijama*
- *identificirati, opisati i analizirati moguće načine upravljanja sukobima*
- *opisati, analizirati i kritički vrjednovati metode unaprjeđenja kreativnosti ljudskih potencijala (dizajnersko razmišljanje i tehnika pet puta "zašto")*
- *analizirati i kritički vrjednovati proces upravljanja ljudskim potencijalima u određenom poduzeću.*

Za realizaciju ciljeva i planova nije dovoljna samo dobra organizacija. Ciljeve realiziraju ljudski potencijali pod vodstvom menadžmenta. Ni najbolji planovi neće rezultirati uspjehom ako poduzeće ne raspolaže primjerenim ljudskim potencijalima. Nije svejedno kakvim znanjem i vještinama poduzeće raspolaže, kakva je motivacija zaposlenika te kakvi su međuljudski odnosi, odnosno radna atmosfera. Ljudski potencijali su čimbenik u procesu stvaranja vrijednosti koji djeluje kao *input* te sudjeluje u procesu transformacije ostalih *inputa* u željeni *output*. No, zaposlenici su više od *resursa*. Dok ostali resursi imaju određeni

pojavni oblik koji je pretežno statičan, zaposlenici, odnosno njihova znanja, vještine i značajke su dinamična kategorija jer se razvijaju radom, učenjem i stjecanjem iskustva. Stoga ih je ispravnije nazivati *potencijalima*.

Ulaganju u razvoj znanja i vještina posebnu pozornost posvećuju japanska poduzeća. Tako je predanim radom i razvojem znanja i vještina u tim, ali i mnogim drugim poduzećima moguće napredovati do najviših pozicija. Znanje poduzeća, odnosno znanje kojim raspolažu zaposlenici te ga primjenjuju u procesu stvaranja vrijednosti može se smatrati jednom od sržnih kompetencija poduzeća pa čak i temeljem konkurentske prednosti. Stoga mnogi menadžeri na zaposlenike i njihove sposobnosti gledaju kao na bogatstvo i najvažniju *imovinu*, odnosno kapital poduzeća.

Uspješni menadžment stoga veliku pozornost treba posvetiti funkciji upravljanja ljudskim potencijalima te svojim znanjem, iskustvom, ali i intuicijom u suradnji sa zaposlenicima razvijati njihove talente na obostranu dobrobit. No, talente je moguće razvijati samo ako oni postoje. Stoga je iznimno važno procesu upravljanja ljudskih potencijala pristupiti sustavski, odnosno jednaku pozornost posvećivati svim njegovim komponentama, od selekcije do upravljanja kompenzacijama. Mnoga poduzeća u različitim aspektima procesa upravljanja ljudskim potencijalima mogu angažirati vanjske partnere. Tako neki aspekti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima mogu biti predmetom ugovora o *outsourcingu*. Pomoć vanjskih konzultanata posebno se koristi u procesu regrutacije i selekcije, odnosno odabira kandidata za neko radno mjesto.

Treba napomenuti da je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima složen posao kojim se bave specijalisti za to područje. Stoga se u poduzećima osniva zasebna organizacijska jedinica upravljanja ljudskim potencijalima. U divizijskim organizacijskim strukturama ona može imati mjesto stožerne funkcije pod izravnim nadzorom vrhovnoga menadžmenta. Rukovoditelj te funkcije se u nekim poduzetnički orijentiranim poduzećima naziva *menadžerom talenata* (engl. *Chief Talent Officer*), što ukazuje na poziciju vrhovnoga menadžmenta te odražava stratešku važnost ove funkcije za poslovanje poduzeća.

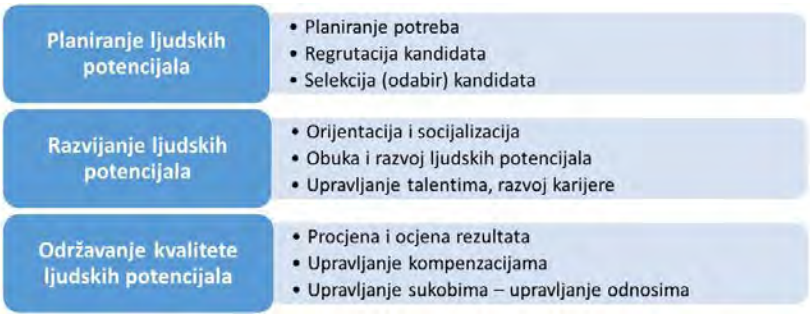
9.1. Priroda i svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Priroda funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati visoki stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama poduzeća, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visoki stupanj njihove motivacije, odnosno predanosti ostvarivanju ciljeva. Spektar djelovanja u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima može se analizirati u tri ključna područja (shema 9.1.). Tako **planiranje ljudskih potencijala** uključuje određivanje potrebe za zaposlenicima određenoga profila, stjecanje, odnosno regrutaciju kadrova te proces njihove selekcije, odnosno odabira. **Razvijanje ljudskih potencijala** podrazumijeva proces orijentacije i socijalizacije novih zaposlenika, osiguravanje programa obuke i razvoja novim i postojećim zaposlenicima, upravljanje talentima i razvoj karijere.

Kontinuirano treba provoditi i aktivnosti radi **održavanja kvalitete ljudskih potencijala**, što podrazumijeva procjenu i ocjenu rezultata rada; razvoj motivacije kroz upravljanje kompenzacijama i beneficijama, ali i čimbenicima koji mogu pridonijeti većem stupnju zadovoljstva poput održavanja ravnoteže između profesionalnoga i osobnoga života zaposlenika te unaprjeđivanja čimbenika sadržaja posla, posebno zanimljivosti i kreativnosti. Kvalitetu ljudskih potencijala potrebno je održavati i učinkovitim upravljanjem sukobima, odnosno odnosima u svrhu izgradnje i održavanja skladnoga i konstruktivnoga rada svih članova radnoga kolektiva.

Shema 9.1. Ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima



Treba napomenuti da način obavljanja ključnih područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima treba biti usklađen s prirodom funkcije planiranja, odnosno s definiranim ciljevima i strategijom, dizajniranom organizacijskom strukturom, ali i *organizacijskom kulturom*. Budući da je organizacijska kultura, kao svojevrsni sustav vrijednosti poduzeća trajna kategorija koja proizlazi iz misije, odnosno svrhe postojanja poduzeća, način selekcije ljudskih potencijala, ali i njihov razvoj te način održavanja njihove kvalitete također imaju snažno uporište u značajkama organizacijske kulture. Stoga je zadatak menadžmenta održavati visoki stupanj usklađenosti između misije, kulture, strategije, organizacijske strukture te značajka aktivnosti funkcije ljudskih potencijala. Cilj je postići da ljudski potencijali svojim znanjem, vještinama i ponašanjem odražavaju značajke vrijednosnoga sustava poduzeća, ali i ciljeva koje poduzeće želi ostvariti.

9.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala

Ostvarivanje ciljeva primarno ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala. Stoga je primarni zadatak menadžmenta planirati potrebe za ljudskim potencijalima i osigurati ljudske potencijale koji mogu ispuniti ciljeve, odnosno potrebne zahtjeve. **Proces planiranja ljudskih potencijala** je stoga vrlo složen. On započinje od zacrtanih ciljeva i definiranih potreba, odnosno strategije (shema 9.2.). Na

temelju definiranih ciljeva i strategije potrebno je provesti **analizu posla**[179]. Ovom zadatku treba pristupiti na sustavski način te s obzirom na zacrtane ciljeve i strategiju odrediti što, *tko*, *kada*, *kako*, *gdje* i *zašto* treba učiniti. Analizu posla je moguće napraviti analizom procesa stvaranja vrijednosti primjenom sustavskoga pristupa, ali i promatranjem, anketiranjem i intervjuiranjem postojećih zaposlenika. Na temelju tih podataka sistematiziraju se radna mjesta te se izrađuju opisi poslova. **Opis posla** obuhvaća popis zadataka i odgovornosti određenog radnog mjesta. Na temelju opisa posla izrađuju se specifikacije posla. **Specifikacija posla** uključuje popis potrebnih kvalifikacija u smislu potrebnih znanja, vještina, iskustva, ali i značajka koje se očekuju od kandidata.

Shema 9.2. Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala

Treba napomenuti da analizu komponenata procesa planiranja ljudskih potencijala (analiza posla, opis posla i specifikacija posla) ne treba provoditi stalno, već po potrebi. Drugim riječima, ako dođe do značajne promjene u definiranim ciljevima i strategiji, potrebno je izraditi i novu sistematizaciju radnih mjesta te odrediti nove specifikacije poslova. No, čak i ako se ciljevi i strategija nisu značajnije izmijenili, zbog stalnih promjena u okruženju potrebno je kontinuirano revidirati postojeće elaborate, odnosno nadopunjavati ih s obzirom na trenutne, ali i buduće potrebe.

9.2.1. Regrutacija kandidata

Nakon definiranih potreba i specifikacije posla potrebno je pristupiti traženju potrebnih kandidata. Treba napomenuti da Zakon o radu u Republici Hrvatskoj, kao i u mnogim drugim državama, omogućuje zapošljavanje kandidata koji neće raditi puno radno vrijeme[180]. Tako je moguće angažirati kandidate koji će raditi skraćeno radno vrijeme (engl. *part-time*), a omogućuje se i rad od kuće. Zaposlenici na pola, trećinu ili četvrtinu radnoga vremena imaju mogućnost tzv. "prikupljanja satnice", odnosno mogu raditi kod više poslodavaca kako bi u konačnici ostvarili plaću i uplaćene doprinose kao da rade puno radno vrijeme kod jednog poslodavca. U poljoprivredi je moguće angažiranje i na samo jedan dan uz vaučere, čime se radnicima omogućuje da osim dnevnice dobiju i plaćene doprinose.

Zaposlenici koji su primljeni na pola radnog vremena ipak nemaju isti status kao oni na neodređeno ili određeno vrijeme. Naime, njima se ne pruža mogućnost stjecanja dodatnih znanja ni napredovanja. Poslodavac naprosto nema interesa ulagati u zaposlenike koji će vjerojatno otići te tražiti bolje radne prilike. Ovo

179 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition, Wiley,* 2015., str. 292-293.
180 Šeni Sever, N., "Novi zakon o radu: Od sada ćete moći raditi skraćeno i kod više poslodavaca!", www.jutarnji.hr, 6. rujna 2012.

je rješenje prihvatljivo za pomoćne poslove nižega stupnja kvalifikacije. Stoga menadžment poduzeća posebnu pozornost treba posvetiti traženju kadrova koji će osigurati ostvarivanje ciljeva, jačati sržne kompetencije poduzeća te njegovu konkurentsku prednost.

Proces regrutacije i selekcije kadrova predstavlja ključnu aktivnost za sadašnje i buduće uspješno poslovanje poduzeća. Temeljni pokazatelji uspješnosti poslovanja – produktivnost, efikasnost i efektivnost – izravno ovise o kvaliteti ljudskih potencijala. Njihova kvaliteta se ne odnosi samo na znanja i vještine kojima raspolažu, već i na karakterne osobine koje mogu značajno utjecati na kvalitetu odnosa na radnom mjestu. Razvojem ljudskih potencijala pokazatelji uspješnosti mogu se značajno unaprijediti. No, to je moguće samo ako je poduzeće steklo kadrove koji imaju potencijal za razvoj.

Regrutacija kandidata

Nakon definiranja potrebe za zaposlenicima i specifikacije posla stoga započinje **proces regrutacije kandidata**. Kandidate je moguće pronaći u poduzeću ili izvan njega. Poduzeće može raspolagati ljudskim potencijalima koje je moguće preraspodijeliti te na taj način zadovoljiti određene potrebe. U slučaju potrebe za kadrovima određenoga profila poduzeće može raspisati ***interni natječaj*** te informaciju objaviti u okviru interne komunikacijske mreže ili glasila poduzeća. Osim toga, u poduzeću mogu postojati osobe koje imaju uvjete za ***napredovanje*** te im je moguće ponuditi odgovarajuće slobodno radno mjesto. Na taj je način moguće povezati želje i mogućnosti kandidata s potrebama poduzeća.

Uz **interne izvore** ljudskih potencijala, korisno je razmotriti i **eksterne izvore**, odnosno tržište rada. Tada je potrebno osigurati da informacija dođe do ciljne skupine potencijalnih zaposlenika. To može biti ***oglašavanje*** slobodnog radnog mjesta na zavodima za zapošljavanje ili u odgovarajućim medijima poput novina i časopisa te mrežnih stranica specijaliziranih za posredovanje u zapošljavanju. Ako se traži kadar određenih specifičnih kvalifikacija, oglas je korisno objaviti u stručnim publikacijama za koje se očekuje da ih prati potreban profil stručnjaka. Za menadžment to mogu biti poslovni, odnosno stručni časopisi.

Poduzeća često primaju upite o mogućem zaposlenju te na temelju toga formiraju bazu podataka. Tako, ako se pojavi potreba za određenim profilom zaposlenika, poduzeće može izvršiti uvid u vlastitu ***bazu podataka*** te kontaktirati osobe koje udovoljavaju trenutnim potrebama. Poduzeće bazu podataka o mogućim zaposlenicima može nadopuniti i osobama koje su u poduzeću obavile praksu ili sudjelovale u programu stručnoga osposobljavanja. Budući da je poduzeće već imalo priliku upoznati kandidata, njegove/njene značajke, znanja, vještine, ali i talente, te je na neki način već uložilo u razvoj toga kandidata, ovakva situacija predstavlja priliku za zasnivanje radnog odnosa.

U slučaju da se traži određena kvalifikacija ili stručnjak, poduzeće može i samo ***krenuti u potragu*** za kandidatima. To može učiniti na temelju dobivenih preporuka, prethodnih saznanja ili pak konzultirati podatke s društvenih mreža, primjerice LinkedIna. Takvi kandidati vjerojatno već negdje rade pa poduzeće treba odlučiti koje metode može iskoristiti da bi pobudilo njihov interes te ih ponukalo da razmisle o ponudi poduzeća. No, na ovakav se način ne traže se

samo stručnjaci s iskustvom, već i pripravnici. Tako poduzeća iz informacijskoga sektora obilaze fakultete u potrazi za vrsnim kandidatima te im nude mogućnost sigurnoga zaposlenja već na početku studija.

Poduzeća koja ne raspolažu dovoljnim resursima za traženje i selekciju kandidata, a traže određeni profil zaposlenika mogu koristiti ***usluge* headhunting *agencija***. Takve agencije su specijalizirane za poslove regrutacije i selekcije kandidata prema traženim kriterijima. U tom procesu koriste stručnjake raznih profila te različite metode kako bi testirali, odnosno provjerili raspolaganje znanjima i specifičnim vještinama, ali i karakterne osobine te tako utvrdili uklapa li se kandidat svojom osobnošću u vrijednosni sustav poduzeća, odnosno značajke njegove organizacijske kulture.

U procesu regrutacije poduzeće može kombinirati interne i eksterne izvore da bi došlo do najboljega kandidata. Oba izvora imaju svoje ***prednosti*** i ***nedostatke***. Tako vanjski kandidati uza znanje i vještine u poduzeće mogu donijeti novu energiju, perspektivu i ideje. No, takav način selekcije podrazumijeva potrebu prikupljanja relevantnih informacija o kandidatima uz rizik da se izbor u konačnici ipak pokaže lošim. Osim toga, potrebno je uložiti u proces socijalizacije novoga kandidata te ga/ju upoznati s ciljevima, organizacijom i značajkama organizacijske kulture, odnosno poželjnim načinom ponašanja. Ovaj proces izbora kandidata je stoga znatno skuplji.

S druge strane, odabir kandidata u okviru poduzeća podrazumijeva znatno niži trošak regrutacije i selekcije kadrova jer je kandidat već poznat. Mogućnost napredovanja ili prelaska na drugo željeno radno mjesto može ojačati motivaciju kandidata i jamčiti predanost radu. Osim toga, takav kandidat već poznaje vrijednosni sustav poduzeća te nije potrebno ulagati u proces njegove/njezine socijalizacije. Kandidat također poznaje ciljeve, organizaciju i procese poduzeća te je stoga vrijeme prilagodbe znatno kraće u odnosu na kandidata izvan poduzeća. No, upravo zbog tih razloga postoji manja vjerojatnost da će takav kandidat u rad poduzeća donijeti novu energiju i perspektivu.

9.2.2. Odabir kandidata

Odabir kandidata

Selekcija, odnosno **odabir kandidata** nerijetko je dug i složen proces u kojemu od grupe potencijalnih zaposlenika treba odabrati jednoga ili nekoliko, ovisno o potrebi. Proces selekcije se razlikuje od poduzeća do poduzeća, a ovisi i o traženom profilu kandidata. Tako proces selekcije stručnjaka može trajati dugo, dok odabir kandidata za stručno usavršavanje može biti vrlo kratak.

Proces odabira kandidata započinje ***pregledavanjem prijave*** koju je kandidat podnio, zajedno s pratećom dokumentacijom u kojoj se prikazuje i dokazuje posjedovanje određenih znanja, vještina, ali i iskustva. Ključnu ulogu u prijavi ima životopis. Uz životopis mnoga poduzeća traže i motivacijsko pismo u kojemu kandidat treba objasniti zašto želi to radno mjesto, odnosno kako njegov rad može pridonijeti uspješnom obavljanju nekog zadatka, pa tako i uspjehu poduzeća.

Postoji nekoliko razloga za izostavljanje prijavljenih kandidata iz daljnjega procesa selekcije. To, prije svega, može biti *nepotpuna dokumentacija*. Ako nedostaje neki od traženih dokumenata ili oni nisu prezentirani u roku ili na traženi način, znak je to da kandidat nije ozbiljan te se eliminira iz daljnjega procesa. Ako su pak dokumenti potpuni, pristupa se analizi njihova sadržaja. Tada se može utvrditi da neki kandidati ne zadovoljavaju s obzirom na tražene kvalifikacije ili potrebno iskustvo te se također eliminiraju.

Ako podaci iz prijave odgovaraju potrebama poduzeća, pristupa se ***provjeri navoda***. Provjera se odnosi na utvrđivanje istinitosti podataka o obrazovanju, prethodnom radnom iskustvu te priloženim pismima preporuke. Poslodavci to čine na različite načine: kontaktiranjem obrazovnih institucija, prethodnih poslodavaca, ali i pregledom informacija koje su o kandidatu dostupne na internetu. Ako se utvrdi da neki navodi nisu istiniti, kandidat se eliminira kao nevjerodostojan.

Životopis kao alat prilikom traženja posla

Životopis je važan alat prilikom traženja posla. On poslodavcu treba prenijeti informacije o kandidatu, njegovim/njenim prošlim radnim iskustvima i vještinama, ali i potencijalu razvoja. No, životopisi koje primaju hrvatski poslodavci općenito su loše napisani. Prepuni su gramatičkih i pravopisnih pogrešaka, odnosno nepismeni, ali i neoriginalni. Kandidati životopisu često prilažu i fotografiju. No, ona je nerijetko neprimjerena situaciji, odnosno svrsi za koju se koristi.

Životopis treba sadržavati podatke o kandidatu koje je najbolje podijeliti u nekoliko kategorija: osobni podaci, obrazovanje, radno iskustvo te vještine koje kandidat posjeduje. Treba ga pisati obrnutim kronološkim redoslijedom, od najnovijih do najstarijih podataka. Uz životopis je korisno priložiti pisma preporuke i motivacijsko pismo. Ne samo što ono najčešće izostaje, već poslodavci primjećuju da kandidati istu molbu šalju na veliki broj adresa, nimalo ju ne prilagođavajući prilici.

Treba imati na umu da će poslodavci uži krug kandidata provjeriti ne samo intervjuom, već i traženjem informacija o kandidatu po društvenim mrežama. Ako ustanove da podaci iz prijave ne odgovaraju tipu osobe koja je predstavljena na društvenim mrežama, pretpostavit će da su podaci u prijavi lažni ili djelomično točni te će toga kandidata izostaviti iz daljnjega procesa selekcije.

No, neki se kandidati doista odluče istaknuti. Iako je takvih pokušaja dosta, a mnogi su potpuno promašeni, jedan je životopis oduševio poslodavce i rezultirao pozivom na razgovor. U prijavi je stajalo: «Mama mi je uvijek govorila da sam njeno blago i neka ne dopustim nikome da me uvjeri da nisam i njegovo. Prosudite jesam li i vaše blago.” Istovremeno su dostavom primili paket u kojemu je bila škrinjica s blagom i puno dodatnih informacija. Među stotinama prijava, ova se osoba istaknula i dobila poziv na intervju. Možda ovaj pristup neće biti prikladan za prijavu za svako radno mjesto, no pažnja koju je kandidat posvetio prijavi nešto je što poslodavci cijene.

Izvor: …, «Životopis koji je oduševio poslodavce: «Majka mi je uvijek govorila da sam njeno blago…», www.net.hr., 2. ožujka 2016.

Intervjuiranje kandidata

Nakon odabira užega kruga kandidata čije su kvalifikacije istinite te preliminarno zadovoljavaju potrebe poduzeća, kreće se u sljedeću fazu: ***intervjuiranje kandidata***. Intervju se izvodi *licem u lice*. No, da poduzeće i kandidati ne bi gubili vrijeme te da se ne bi izlagali nepotrebnom trošku, ovakvom intervjuu može prethoditi telefonski ili videorazgovor. Nakon takve komunikacije kandidat može biti pozvan na razgovor u poduzeće.

Intervju može biti strukturiran, nestrukturiran i polustrukturiran. ***Strukturirani intervju*** se provodi prema unaprijed određenim pitanjima koja se postavljaju svim kandidatima, a odgovori se bilježe i kasnije analiziraju, odnosno uspoređuju s odgovorima drugih kandidata. ***Nestrukturirani (neusmjeravani) intervju*** podrazumijeva sasvim drugačiji pristup. Kandidatu se postavljaju općenita pitanja poput «*Opišite vaše prethodno radno iskustvo ili iskustvo rada na nekom projektu*» te se daljnji tijek razgovora određuje prema sadržaju odgovora. U okviru ovakvoga intervjua naglasak je na kandidatu i sadržaju njegova/njenoga izlaganja. Kandidatu se stoga dopušta da govori, odnosno izlaže svoja iskustva sa što manje prekidanja i upadica. Budući da ovaj tip intervjua može puno otkriti ne samo o prethodim aktivnostima kandidata već i o njegovom načinu ponašanja i karakternim osobinama, na temelju izlaganja može se oblikovati dojam o kandidatu. ***Polustrukturirani intervju*** predstavlja kombinaciju ova dva pristupa. Kandidatu se postavljaju unaprijed pripremljena pitanja, ali se dopušta mogućnost postavljanja potpitanja ili pitanja koja nisu na popisu, a nametnu se tijekom razgovora.

Intervjui mogu biti i specijalizirani[181], odnosno mogu se usmjeriti na određeni aspekt. Tako se u okviru ***bihevioralnoga intervjua*** ispitivači usmjeravaju na izučavanje ponašanja kandidata te se postavljaju pitanja koja se odnose na ponašanje u nekoj prethodnoj situaciji poput «*Kako ste riješili problem vremenskoga pritiska na projektu?*» Ovaj tip intervjua može se dopuniti ***situacijskim intervjuom*** u okviru kojega se kandidatu postavljaju pitanja kako bi se postavio u određenoj situaciji, primjerice: «*Kako biste kao menadžer riješili problem neetičnoga ponašanja zaposlenika prema poslovnom partneru ako biste za to saznali?*» Ovakvi intervjui mogu biti strukturiranoga tipa da bi se odgovori kandidata mogli uspoređivati.

Iako intervjui mogu osigurati presudno važne informacije o kandidatu, njihov temeljni problem predstavlja ***upitna objektivnost***. Ako intervjue provodi više osoba, njihova se procjena može razlikovati te podaci neće biti usporedivi. Objektivnost je moguće postići ako isti intervju provodi nekoliko osoba koje potom mogu usporediti svoje spoznaje i dojmove. No, takav proces je dugotrajan i skup. Kako bi se dobio objektivniji dojam o sposobnostima, ali i ponašanju i osobinama kandidata, intervju može voditi nekoliko osoba koje mogu intervjuirati ***nekoliko kandidata istovremeno***. Tako poduzeće može tražiti stručnjaka koji je sposoban za timski rad. Ako se tijekom intervjua osoba pokušava nametnuti te umanjiti vrijednost druge osobe, to može biti jasan znak da to nije osoba kakvu poduzeće traži i treba. No, takav pristup osobe može biti prikladan ako poduzeće traži osobu prodavača s asertivnim, pomalo agresivnim stilom ponašanja.

181 Cf. Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition,* Wiley, 2015., str. 302.

Kako se pripremiti za razgovor za posao?

Standardna pitanja na razgovorima za posao više nisu dovoljna. Stoga poslodavci neprestano smišljaju nova kako bi saznali što više o potencijalnim zaposlenicima. Neka od njih su i ova:

Ako za godinu dana budemo slavili odličnu godinu, što smo postigli zajedno?

U odgovoru na ovo hipotetičko pitanje zaposlenici pokazuju koliko znaju o poduzeću, odnosno koliko informacija su prikupili prije intervjua. Na taj način pokazuju veću zainteresiranost i predanost prema radnom mjestu za koje se natječu. U odgovoru tako nije važno samo istaknuti vlastiti doprinos, već i iskazati svoje razumijevanje trenutne situacije i napora koji su učinjeni da bi se realizirale vizija i misija poduzeća. S obzirom na to, od budućega zaposlenika se očekuje da može sagledati širu sliku, odnosno poduzeće u cjelini, ali i svoju ulogu u njemu te važnost svoga doprinosa.

Kada ste bili najzadovoljniji u životu?

Odgovor na ovo pitanje daje uvid u karakter potencijalnoga zaposlenika, njegove težnje i stil života. Odgovorom na ovo pitanje poslodavci mogu doći bliže zaključku imaju li ispred sebe pravu osobu za određeno radno mjesto ili ne.

Ako vas zaposlim i vi budete voljeli ovaj posao te budete plaćeni onoliko koliko tražite, kakvu biste ponudu od druge kompanije razmotrili?

Odgovor na ovo pitanje pokazat će izvor istinske motivacije intervjuirane osobe. No, ovim pitanjem moguće je saznati i koliko osoba može biti sklona vjernosti poduzeću, odnosno rukovodi li se više individualnim, posebno materijalnim interesima ili važnost pridaje zajedničkom radu i dobrim odnosima.

Tko je vaš uzor i zašto?

Odgovor na ovo pitanje može pokazati koliko je osoba predana osobnom, ali i profesionalnom razvoju, kojim vrijednostima i ponašanjima stremi, što ju pokreće te koji su joj osobni ciljevi.

Koje stvari ne volite raditi?

Iako će potencijalni kandidati pokušati izbjeći davanje odgovora na ovo pitanje, daljnjim razgovorom moguće je ustanoviti je li osobi odbojan neki aspekt posla koji je ipak ključan. Tako osoba koja radi u prodaji ne bi smjela imati averziju prema upoznavanju novih ljudi, a osoba koja radi u računovodstvu ne bi trebala imati problema sa strpljenjem i koncentracijom.

Recite nešto o projektu i postignuću za koje smatrate da su najvažniji u vašoj karijeri.

Odgovor na ovo pitanje može pomoći u otkrivanju stvarnih i skrivenih potencijala osobe, odnosno mogućnosti da obavlja i neki drugi posao u poduzeću u budućnosti. Drugim riječima, odgovor na ovo pitanje koristan je prilikom planiranja karijere. Iako se promocija u danom trenutku čini dalekom, ipak je važno razmotriti dugoročne opcije razvoja potencijalnoga kandidata.

Kakva je vaša priča?

Već i sâm pristup prema odgovaranju na ovo pitanje može puno reći o osobi. Ako se osoba postavi otvoreno i počne pričati o svom putu istraživanja života, vjerojatno se radi o radoznaloj, poduzetnoj i zanimljivoj osobi koja će imati i veću sklonost prema učenju i istraživanju novih poslovnih mogućnosti. No, ako se osoba postavi defenzivno, to vjerojatno znači da je sklona slušati naredbe, odnosno nema sklonost autonomnom radu, kreativnosti i inovativnosti. Najgora opcija je ako se osoba postavi indiferentno ili pak dâ kratak odgovor. Takva osoba zapravo nema značajnu osobnost, a zadatke će vjerojatno obavljati samo do minimalne razine koja ne podrazumijeva sankcije.

Koja pitanja biste meni postavili?

Pristup odgovaranju na ovo pitanje može biti sličan prethodnom, kao i njegova interpretacija. No, u odgovoru na ovo pitanje može se uočiti i sposobnost strateškog razmišljanja kandidata. U okviru ovoga pitanja može se dogoditi da menadžer koji provodi intervju nema određeni odgovor. To je znak da se radi o poduzetnoj osobi. Tada menadžer može odgovoriti protupitanjem: «Kako nam vi možete pomoći da unaprijedimo taj aspekt / budemo bolji?»

Izvor: Cf. ..., «Pitanja na razgovoru za posao koja otkrivaju sve o vama!», www.dnevnik.hr, 6. ožujka 2013.

Testovi

Osim intervjua, značajke kandidata provjeravaju se i ***testovima***. Tako se provode ***testovi inteligencije***, odnosno ***kognitivnih sposobnosti*** kojima se provjerava sposobnost kandidata da utvrđuje relacije između pojmova te analitičnost i brzina razmišljanja. Testovi inteligencije su se pokazali kao dobar prediktor radne uspješnosti[182]. Objašnjenje se može naći u činjenici da kvocijent inteligencije ukazuje na sposobnost snalaženja osobe u novim i nepoznatim situacijama te na sposobnost učenja, što je posebno važno u suvremenom dinamičnom poslovanju.

Testovi osobnosti su važni da bi se dobio uvid u osobne značajke pojedinca, što može ukazati na stupanj usklađenosti osobe s određenim radnim mjestom. Tako se može istraživati stupanj ekstrovertiranosti, kreativnosti, asertivnosti, komunikativnosti, savjesnosti, empatije, strpljivosti i slično. Utvrđeno je da rezultati ovakvih testova mogu bolje ukazati na budući uspjeh u radu od intervjua, stupnja i vrste obrazovanja te pisama preporuke[183]. Da bi dobila točne i brze rezultate koje je moguće uspoređivati, poduzeća u ovu svrhu koriste suvremene računalne procesorske kapacitete, tzv. «*big data analytics*".

Neka poduzeća pribjegavaju kreativnijim načinima utvrđivanja osobnosti kandidata. Tako mogu postaviti pitanja poput: "*Koja životinja vas najbolje opisuje?*", "*Kada biste mogli birati, koja životinja biste bili?*", "*Koji lik iz crtića vam je najdraži?", "Koja pjesma najbolje opisuje vaš način rada?*", "*Za koju poznatu osobu smatrate da je slična vama?", "Koja poznata osoba biste rado bili?"* i slično.

182 Chamorro-Premuzic, T. i Steinmetz, C., "The Perfect Hire", *Scientific American Mind,* srpanj-kolovoz 2013., str. 43-47.

183 Ibd.

Testovi sposobnosti provode se kako bi se utvrdila razina postojećih vještina, mogućnost njihova razvoja i stjecanja novih vještina te interesi kandidata u tom smislu. Tako se može ispitivati razina ručne spretnosti, snaga, izdržljivost i slično. No, treba imati na umu da je dopušteno ispitivati samo one sposobnosti koje su izravno potrebne za obavljanje posla. Ako takve sposobnosti nisu potrebne, ispitivanje se može smatrati oblikom diskriminacije i podložno je sudskoj tužbi.

Neka poduzeća primjenjuju tzv. "***brain teaser***" ***testove***[184] kojima se neobičnim pitanjima nastoji utvrditi razina domišljatosti osobe i njena sposobnost nekonvencionalnog razmišljanja. Ove su osobine danas posebno važne zbog potrebe rješavanja sve raznolikijih problema. Osim toga, ove osobine zaposlenika mogu pridonijeti povećanju stupnja inovativnosti poduzeća. Tako se kandidatu mogu postaviti pitanja poput: *"Kako biste slijepoj osobi opisali* žutu boju*?"*, "*Kako biste objasnili što je to internet nekome s Marsa?*", ili "*Što može proputovati cijeli svijet, a biti u kutu?*"

S obzirom na važnost sudjelovanja zaposlenika u procesu odlučivanja, što prati visoki stupanj delegiranja i opunomoćenja, može se utvrditi da je najpoželjnija osobina zaposlenika u suvremenom poduzeću ***savjesnost***[185]. Ta se osobina u američkoj literaturi naziva *conscientiousness*. Savjesne osobe su temeljite, pažljive i dobro organizirane. Pokreće ih želja za dobrim izvršenjem zadatka koji im je povjeren ili koji su si sami zadali. Imaju veliku potrebu za postignućem, koju uz predani rad nastoje zadovoljiti visokim stupnjem samokontrole i samodiscipline. Kako bi ciljeve ostvarili bez velikih gubitaka resursa, zadacima pristupaju sustavno, promišljeno i analitički. Kada krenu s provođenjem planiranih aktivnosti koje će ih dovesti do konačnoga cilja, u radu iskazuju veliku predanost. Vrlo su pouzdani i predani, kako prema radu, tako i u međuljudskim odnosima. Osim toga, posao shvaćaju kao priliku za razvoj svojih vještina i kreativnosti. Ne ustručavaju se iznijeti svoje mišljenje kada smatraju da se nešto ne odvija onako kako smatraju da je korisno ili potrebno.

Privatnost je postalo važno pitanje ne samo u okviru radnog odnosa, već i prilikom regrutacije i selekcije kadrova. Tako mnogi poslodavci prije odluke o zapošljavanju nekog kandidata provjere što se o toj osobi može pronaći na internetu. No, neki idu i korak dalje te traže mogućnost uvida u profil osobe na društvenim mrežama. Objave na društvenim mrežama mogu značajno pomoći da se stvari slika o kandidatu kao osobi. No, dok profil na društvenoj mreži LinkedIn ima profesionalnu orijentaciju i svrhu, profili na Facebooku, Instagramu, Twitteru i drugim mrežama pretežito služe u osobne svrhe. Dok s jedne strane poslodavci imaju pravo izabrati osobu za koju smatraju da će na najbolji način pridonositi vrijednostima poduzeća, kandidati s druge strane imaju pravo na privatnost. Dok se ovo pitanje zakonski ne regulira, ono ostaje u domeni etičke dvojbe poslodavaca.

Također se može postaviti pitanje kako se postaviti u situaciji kada se o nekoj osobi

184 Daft, R. L., *Organization Theory and Design, fourth edition,* West Publishing Company, 1992., str. 416.

185 Rupčić, N., "Kako izabrati pravu osobu u procesu selekcije?", *Poslovni savjetnik,* god. 11, br. 12/1, 2015., str. 34.

mogu prikupiti informacije na društvenim mrežama, a o drugoj ne mogu ili mogu u manjoj mjeri. Budući da je prema jednom istraživanju[186] trećina poslodavaca odbila kandidate nakon što su im provjerili profile na društvenim mrežama, može se postaviti pitanje radi li se tada o diskriminaciji između kandidata i je li takva praksa etična. No, treba napomenuti i da mnogi kandidati odlučuju odbiti raditi za poslodavca koji ne želi poštivati granicu između osobnog i profesionalnog života. Drugi su pak svjesni da se, ako su informacije raspoložive, njima svi mogu koristiti. Tako neki kandidati, ali i poslodavci smatraju da se, s obzirom na transparentnost zbog raspoloživosti informacija, kako o poslodavcu, tako i o kandidatu, može postići da proces selekcije završi na uzajamno zadovoljstvo.

Kako osigurati poziv na razgovor?

Regrutacija zaposlenika u mnogim poduzećima postala je automatizirani proces u kojemu se prijave predaju ispunjavanjem elektronskih obrazaca. Menadžment također koristi računalne algoritme kako bi im pomogli u procesu odabira poželjnih kandidata. Iako takav proces štedi vrijeme, nije sasvim učinkovit jer računalni algoritmi nerijetko ne prepoznaju kandidate kakve poduzeće zaista treba. Ne vole ga ni kandidati jer ih tjera da upisuju riječi za koje misle da mogu biti relevantne kod pretraživanja kako bi uopće dobili priliku da ih se pozove na razgovor. U konačnici, mnogi dobiju samo automatizirani odgovor i nikakvu mogućnost pristupa poduzeću.

Liz Ryan stoga predlaže drugačiji pristup, i to s polazišta zainteresiranih kandidata. Dugogodišnjim iskustvom u sektoru ljudskih potencijala potvrdila je njegovu korisnost kako za kandidate, tako i za menadžment, odnosno poduzeća. Ovaj pristup polazi od činjenice da se svatko tko radi u nekoj organizaciji suočava s nekim problemima. To pruža mogućnost potencijalnim kandidatima da djeluju proaktivno, odnosno istraže moguće probleme poduzeća i njegovih rukovoditelja te im se izravno obrate uz naznaku mogućeg rješenja. Ako se problem dobro identificira i ponudi korisno rješenje, moguće je očekivati poziv na intervju u kojemu više neće biti osobnih ili "kreativnih" pitanja, već će razgovor odmah krenuti u konkretnom pravcu. Na taj način kandidat može pokazati koliko se već zainteresirao za poduzeće i njegove probleme te promišljao o rješenjima. Takav angažirani pristup ne može proći nezapaženo.

Preostaje odgovoriti na pitanje kako identificirati što nekom poduzeću ili rukovodećoj osobi može biti problem. To je moguće utvrditi na nekoliko načina. Najprije treba krenuti od mrežne stranice poduzeća. Ako se osoba bavi dizajnom, može utvrditi da dizajn mrežnih stranica ili pak konačnoga proizvoda nije odgovarajući, odnosno ne prenosi na najbolji način vrijednosti poduzeća. Ako se radi o osobi koja želi raditi u prodaji, može kao krajnji kupac utvrditi neke nedostatke te identificirati kako ih je moguće ukloniti. Ako se pak radi o osobi koja želi raditi kao menadžer, može se, uz prethodno navedeno, pozabaviti problematikom organizacijske strukture, ciljeva, strategije ili nekog drugog čimbenika menadžmenta. Informacije o problemima moguće je prikupiti na mrežnoj stranici, ali i na druge načine poput analiziranja javnog nastupa menadžera ili pisanih zapisa, kao što su intervjui, članci i slično.

Nakon identifikacije problema potrebno ga je pismeno suštinski konceptualizirati. Pismo je korisno započeti nekom činjenicom kojom se može ukazati na poznavanje poduzeća ili nekog konkretnog događaja kao što je, primjerice, dobivena nagrada, unaprjeđenje proizvodnoga pogona, inovacija i slično.

186 ..., "Kada te Facebook košta posla", www.net.hr, 21. kolovoza 2016.

Nakon toga treba nenametljivo identificirati problem i istaknuti svijest o važnosti identificiranoga područja, kao i teškoćama koje se mogu pojaviti. Zatim je potrebno navesti vlastito stručno poznavanje takvoga problema i sudjelovanje u sličnim projektima. Pismo može završiti kratkom molbom za razgovor kako bi se problem i moguća rješenja detaljnije analizirali. Dopis ne treba biti dugačak; dovoljno je iznijeti nekoliko lucidnih zapažanja i ponuditi pomoć.

Pismo treba pratiti kratki životopis pisan na pregledan način, uz izbjegavanje slanja formaliziranih obrazaca. Svrha životopisa je također zainteresirati osobu kojoj je upućen. Drugim riječima, potrebno je pobuditi emocije interesa i znatiželje. Iako je dopis moguće poslati elektronski, u današnje vrijeme kada je korespondencija gotovo u potpunosti digitalizirana, pismo poslano poštom može izazvati veći interes. Naime, dok je dopis poslan elektronskim putem tek jedan od mnogih u prepunom elektronskom pretincu primatelja, pismo poslano običnom poštom obično nema takvu "konkurenciju".

Izvor: Cf. Ryan, L., How to Reach Your Hiring Manager Directly, https://www.linkedin.com/pulse/how-reach-your-hiring-manager-directly-liz-ryan, 23. svibnja 2015.

Treba napomenuti da se proces selekcije razlikuje s obzirom na činjenicu radi li se o klasičnom ili pak učećem poduzeću. Klasično poduzeće zaposlenike odabire na temelju njihovoga znanja i stečenoga iskustva, dok učeće poduzeće zaposlenike selekcionira prvenstveno prema njihovoj spremnosti i sposobnosti za učenje[187]. Sa stajališta učenja ***proces selekcije u klasičnom poduzeću*** obično obuhvaća sljedeća pitanja:

- Izdvojite najvažnije što ste naučili tijekom visokoškolskog obrazovanja, a što bi bilo važno za posao za koji se natječete.
- Izdvojite najvažnije što ste naučili na vašem prethodnom radnom mjestu, a što bi bilo važno za posao za koji se natječete.
- Na kojim ste edukacijskim programima sudjelovali u posljednje dvije godine i što ste na njima naučili?
- Kako ocjenjujete usklađenost između vašega sadašnjega znanja i zahtjeva posla za koji se natječete?

Proces selekcije kadrova u učećem poduzeću dizajniran je na drugačiji način. Tako pitanja koja se postavljaju u okviru intervjua mogu biti sljedeća:

- Kada pokušavate ovladati nekim za vas novim područjem, kako biste opisali vašu metodu učenja?
- Jeste li sudjelovali u razmjeni znanja u poduzeću?
- Što ste naučili iz svojih pogrešaka?
- Možete li se sjetiti situacije u kojoj ste morali zaboraviti nešto što ste prije naučili jer vas je to sputavalo u daljnjem radu?
- Možete li opisati situaciju u kojoj ste s nekom osobom imali konfliktne ideje koje su rezultirale novom, boljom idejom?

187 Rupčić, N., "Upravljanje ljudskim potencijalima u učećem poduzeću", *Poslovni savjetnik,* god. 8, br. 11, 2012., str. 18-19.

- Jeste li na temelju tuđe ideje došli do nekog unaprjeđenja u radu?
- Možete li identificirati situaciju kada ste učili iz tuđih grešaka?
- Kakav je vaš plan učenja za sljedeću godinu?

Fokus sadržaja dva navedena skupa pitanja zapravo je vrlo različit: dok se prvi temelji na stečenome znanju, drugi se temelji na metodama učenja, učenju iz pogrešaka i spremnosti na daljnje učenje. Upravljanje ljudskim potencijalima u učećem poduzeću može se definirati kao sveobuhvatni i kontinuirani proces jačanja znanja i sposobnosti pojedinaca razvijanjem postojećih talenata te otkrivanjem latentnih potencijala kako bi se stvorilo okruženje u kojem će se pojedinci ostvarivanjem svojih potencijala samoaktualizirati na svoju i dobrobit poduzeća. Stoga je zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u učećem poduzeću kontinuirano unaprjeđivati sustave i procese kojima će se omogućiti razvoj potencijala pojedinaca i jačati njihov doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Primili smo vas, a sada vam plaćamo da odete

Neka poduzeća u procesu odabira kadrova primjenjuju jedinstveni pristup. Tako Zappos, poduzeće koje je Amazon kupilo 2009. godine, već duže vrijeme svojim novim zaposlenicima nudi specifičnu ponudu: "Uzmite 2 000 dolara i idite". Ponuda je u početku iznosila 100 dolara, ali se s vremenom povećavala. Praksu *"pay to quit"* je uveo i Amazon. Tako u tom poduzeću novim zaposlenicima nude 2 000 dolara da odu, a s godinama rada se ponuda povećava do najviše 5 000.

Poduzeće na ovakav način zapravo štedi jer zadržava samo one koji zaista žele raditi u poduzeću. Za zaposlenike (a posebno za njihovo zdravlje) je također bolje da odu iz poduzeća u kojemu nisu zadovoljni, odnosno osjećaju da se nisu najbolje uklopili. Prema istraživanju koje je proveo Gallup poduzeća koja imaju 9,3 zaposlenika koji su predani svome radu prema jednome koji to nije bio su u razdoblju od 2011. do 2012. godine ostvarila 147 posto višu zaradu po dionici u usporedbi sa svojim konkurentima.

No, uvođenjem ovakve prakse poduzeće štedi i zbog činjenice da u slučaju da takve zaposlenike kasnije ipak treba otpustiti, mora osigurati otpremninu koja je znatno veća od ovoga iznosa. Štedi se i na troškovima zastupanja u slučaju parnica zbog prekida ugovora o radu. Otpuštanja loše djeluju i na radnu atmosferu i moral zaposlenika pa se na ovaj način rješava i taj problem. No, najvažnije je da menadžment signalizira postojećim i budućim zaposlenicima da želi održati sadašnji vrijednosni sustav i dalje se razvijati te traži one koji ih mogu poduprijeti u takvome naumu.

CEO Zapposa Tony Hsieh otišao je korak dalje te je tijekom procesa promjene organizacije zaposlenicima ponudio otpremninu za odlazak. Otpremnina je bila ili tromjesečna plaća ili mjesečna plaća pomnožena s brojem godina koliko je zaposlenik radio u poduzeću. U konačnici, 260 zaposlenika od ukupno oko 1 500 prihvatilo je ponudu. Ovakav "egzodus" dogodio se zbog uvođenja holakracije, odnosno organizacije u kojoj nema šefova ni menadžerskih razina, već zaposlenici upravljaju samima sobom. Iako promjena zvuči zanimljivo, proces tranzicije je bio vrlo težak. Zaposlenici su dobili dopis koji se sastojao od 4 600 riječi u kojemu se objašnjavala promjena načina rada te se ponudila mogućnost odlaska. Dobili su i mjesec dana za donošenje odluke te literaturu o

tome kako bi novi način rada trebao izgledati. Poduzeće je, naime, već uvelo pilot-projekt holakracije da bi testiralo njegovu provedbu.

Iako je ukupno 18 posto zaposlenika otišlo, menadžment tvrdi da je to bila dobra odluka za obje strane. Zappos je u međuvremenu pronašao nove zaposlenike kojima odgovara samoupravljanje u okviru holakracije. No, treba napomenuti da se zaposlenici koji su otišli ipak mogu vratiti u roku od godine dana ako u međuvremenu zaključe da su donijeli krivu odluku. Treba ipak reći da većina nije otišla zato što se nisu slagali s idejama holakracije, već zato što su htjeli pokrenuti vlastito poduzeće. Otpremnina im je tako poslužila kao dobrodošao financijski vjetar u leđa.

Izvor: McGregor, J., "Why more companies should pay employees to quit", www.washintonpost.com, 14. travnja 2014.; Snyder, B., "14% of Zappos' staff left after being offered exit pay", www.fortune.com, 8. svibnja 2015.; Feloni, R., "Zappos CEO Tony Hsieh explains why 18% of employees quit during the company's radical management experiment", www.businessinsider.com, 14. siječnja 2016.

9.3. Razvijanje ljudskih potencijala

Nakon odabira najboljeg kandidata treba osigurati da novi zaposlenik ostvari najbolji mogući rezultat. Stoga je novoga zaposlenika najprije potrebno detaljno upoznati s poduzećem i pružiti mu/joj sve potrebne informacije o radu. To se provodi u okviru procesa orijentacije i socijalizacije. Svrha je **procesa orijentacije** novoga zaposlenika upoznati s poduzećem. Program orijentacije tako uključuje upoznavanje s poviješću poslovanja poduzeća, njegovim osnivačima i tradicijom, misijom i vizijom, globalnim ciljevima i strategijom, proizvodima i uslugama koje nudi te organizacijskom strukturom, sustavima, procesima, politikama, procedurama i pravilima. Prikaz potonjih elemenata treba prilagoditi potrebama radnoga mjesta novoga zaposlenika. Novoga zaposlenika potrebno je upoznati i s etičkim kodeksom, zahtjevima o tajnosti podataka te sigurnosnim mjerama ako one postoje.

Proces orijentacije

Svrha procesa socijalizacije je osigurati upoznavanje novoga zaposlenika s vrijednosnim sustavom poduzeća, odnosno njegovom organizacijskom kulturom te njegovo usvajanje poželjnih obrazaca ponašanja s obzirom na njene značajke. Cilj je da novi zaposlenik svoje ponašanje prilagodi ustaljenim organizacijskim rutinama i normama. Ove procese u malim poduzećima mogu provoditi menadžeri, a u većima rukovoditelji odjela upravljanja ljudskim potencijalima. Kao potpora ovome procesu mogu se odabrati zaposlenici koji svojim znanjem, vještinama i obrascima ponašanja novopridošlom zaposleniku mogu predstavljati uzor i pružiti pomoć u prvim danima snalaženja u poduzeću i na novom radnom mjestu.

Proces socijalizacije

Zaposlenicima je na početku rada, ali i kasnije tijekom razvoja karijere potrebno osigurati programe obuke i razvoja. **Obuka** podrazumijeva niz aktivnosti kojima zaposlenici unaprjeđuju svoje radne vještine. Ona je usmjerena na potrebe vezane za radno mjesto, odnosno određeni trenutni opis posla pojedinog zaposlenika. To je moguće postići na način da zaposlenik pohađa poseban ***program treninga*** koji uključuje i praksu ili da se osobi osigura iskusniji kolega koji ima ulogu *trenera* ili *mentora*. Programe treninga moguće je pohađati u

Obuka

poduzeću ili izvan njega. Pritom je moguće primijeniti metodu poučavanja u realnom ili virtualnom svijetu, koristiti softverske programe ili razne aplikacije koje omogućuju učenje i simuliranje stvarnih situacija te informacije prikupljati umrežavanjem ili korištenjem društvenih mreža. U praksi je potrebno odabrati onu kombinaciju metoda koja može osigurati najbolji učinak.

Osim programa treninga i mentorstva u kojemu je jedna osoba iskusniji član poduzeća, moguće je uvesti programe mentorstva između članova iste skupine, tzv. *peer mentoring*. Stjecati i razvijati vještine moguće je i sudjelovanjem u programu *rotacije posla*, pri čemu zaposlenik radi u različitim odjelima te stječe znanja, vještine i iskustvo. U okviru programa rotacije zaposlenik može biti upućen na rad i u podružnicu na drugoj lokaciji.

Razvoj

Zaposlenicima koji imaju širi spektar znanja, a posebice menadžmentu, osigurava se **program razvoja**. On obuhvaća proces ***edukacije*** koja omogućuje stjecanje različitih znanja i vještina, često formalnoga tipa (poslijediplomski studiji i slično). Usmjeren je na osobu i služi razvoju njenih potencijala, odnosno talenata za poslove koji će biti potrebni u budućnosti. Za takve zaposlenike, a posebno za kandidate za menadžerske pozicije ili osobe koje već obavljaju menadžerske uloge, dizajniraju se i opsežni programi ***mentorstva***. Njima se djeluje na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih rezultata višega stupnja odgovornosti na način da se osoba izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te joj se pritom pružaju pomoć i podrška. Važno je i da mentor klijentu ukaže na opća načela i koncepte poslovanja, ali i djelovanja u okviru neke industrije. Na taj način, razvijanjem koncepcijskih vještina i sustavskoga razmišljanja može se izgrađivati i jačati osjećaj svrhovitosti rada.

U mentorskom odnosu mentor može djelovati u svojstvu *eksperta* koji savjetuje u području organizacijskih ili bihevioralnih promjena, *savjetnika* koji pomaže otkrivati prepreke ostvarivanju ciljeva i pronalaziti načine rješavanja problema te *facilitatora* koji pomaže u procesu donošenja odluka osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost. No, moguća je i kombinacija navedenih uloga[188]. Programi mentorstva tako su posebno korisni prilikom pripremanja nižih razina menadžmenta za preuzimanje vodećih pozicija. Treba napomenuti da programi mentorstva imaju sklonost obnavljanja u smislu cikličkih aktivnosti. Osoba koja je prošla kvalitetan program mentorstva i sama često postaje dobrim mentorom, čime se proces učenja kontinuirano provodi na kvalitetan način.

Za suvremena poduzeća izvor konkurentske prednosti ne leži u troškovnoj učinkovitosti, barem ne dugoročno. Nova ekonomija nije ekonomija obujma, već ekonomija ideja. Za menadžere to znači da trebaju djelovati kao vođe i stvarati okruženje za postizanje što veće uspješnosti kreativnih i talentiranih ljudi. Talentiranost se može izraziti kao sposobnost osobe za stvaranje natprosječne vrijednosti na temelju ideja, znanja i vještina s obzirom na resurse koji su joj dostupni. Suvremeni menadžer stoga treba znati učinkovito **upravljati talentima**[189].

188 Rupčić, N., "Program mentorstva", *Poslovni savjetnik,* god. 10, br. 1-2, 2014., str. 45.
189 Rupčić, N., "Kako upravljati pametnima", *Poslovni savjetnik,* god. 4, br. 41., 2008., str. 120-121.

Talentima i njihovim radom treba znati upravljati. Međutim, talentirani ljudi preferiraju slobodu i ne vole da se njima upravlja. Za menadžere ova činjenica predstavlja značajan problem jer stručnost i kreativnost pojedinaca lako vodi suboptimizaciji pa je neka vrsta upravljanja ipak nužna. Drugi problem je njihova mobilnost koja se jačanjem globalizacije intenzivirala. Talentirani imaju više mogućnosti i prilika, a često i veliku potrebu za postignućem koja ih tjera da posao traže na mjestima gdje se njihova vrijednost najviše cijeni. Njihovo zadržavanje može se postići samo punim priznavanjem njihove vrijednosti. Odnos menadžera prema takvim ljudima počinje se značajno razlikovati od odnosa kakav je postojao prema klasičnim izvršiteljima. Pametni i talentirani tako žele visoki stupanj organizacijske zaštite, ali i priznanje važnosti njihovih ideja. Žele slobodu istraživanja i pravo na pogrešku, a posebno loše reagiraju na hijerarhiju. Od svojih vođa očekuju intelektualnu komplementarnost, ali i priznanje vlastite superiornosti.

Osnova upravljanja ljudskim potencijalima, posebice talentima, nalazi se u primjerenom motivacijskom pristupu. Iako su talentirani pojedinci svjesni vrijednosti vlastite plaće i bonusa, često prema takvom obliku motivacije iskazuju određenu ravnodušnost. Više ih mogu motivirati novi izazovni zadaci, nove uloge i njima pripadajuće titule. Treba imati na umu da talentirani stručnjaci iskazuju viši stupanj pripadnosti prema drugim osobama iste struke nego prema organizaciji u kojoj rade. Tako mnogi grade intenzivnije veze s članovima profesionalne skupine izvan poduzeća, nego s kolegama u poduzeću. Tome je dijelom razlog njihova svijest da im vrijednost proizlazi i iz vanjske prepoznatljivosti i umrežavanja, čime jačaju i vlastitu trajnu zapošljivost.

Menadžeri znaju da najbolje ideje ne proizlaze uvijek iz projekata koje pokreće organizacija. Stoga talentiranim zaposlenicima omogućuju da dio vremena provedu baveći se svojim idejama i razvijajući ih. Kompanija 3M posebno je poznata po poticanju kreativnosti svojih zaposlenika. Zaposlenicima se omogućuje da 15% svoga radnog vremena utroše na rad na nekom projektu koji ih osobno zanima. Ovakav pristup donio je niz koristi kako za zaposlenike tako i za cijelo poduzeće. Upravo su na taj način nastale samoljepljive ceduljice *Post-It!* kao jedan od najuspješnijih uredskih proizvoda kompanije 3M i najpoznatijih proizvoda uopće.

Na sličan se način razvija i Google. Prema programu pod nazivom «20% vremena» zaposlenici jedan dan tjedno mogu provesti radeći na svojim idejama. Na taj su način nastali Google News, Gmail i AdSense[190]. No, treba napomenuti da se ova praksa ne primjenjuje stalno, niti kod svih zaposlenika. Osim toga, mnogima je teško izdvojiti 20 posto vremena za rad na nečem drugom. Tako tu mogućnost koristi tek oko 10 posto zaposlenika Googlea. No, u poduzeću ističu da to zapravo i nije toliko važno. Važno je da takva mogućnost postoji. Tako svatko ima mogućnost posvetiti barem dio vremena nekoj ideji dok se ne utvrdi ima li ona potencijala. Nakon toga se toj osobi osigurava više vremena da ideju razvija, a procesu se mogu pridružiti i drugi suradnici.

190 D'Onfro, J., "The truth about Google's famous '20% time' policy", www.businessinsider.com, 17. travnja 2015.

Razvoj karijere

Razvijanje ljudskih potencijala uključuje i razvoj karijere. **Razvoj karijere** podrazumijeva pokretljivost pojedinca u okviru poduzeća na radno mjesto s višim stupnjem autoriteta i odgovornosti prema sposobnostima i željama pojedinca te prema mogućnostima i potrebama poduzeća. Napredovanje u karijeri se također može smatrati oblikom nagrade za prethodni uspješan rad. No, zaposleniku na novom radnom mjestu također treba osigurati uvjete za postizanje uspješnosti. Stoga je potrebno dobro procijeniti razinu znanja, vještina, iskustva, ali i karakterne osobine te osobe. U protivnom može doći do problema poznatog kao ***Peterovo načelo***[191] prema kojemu osoba napreduje do razine svoje nesposobnosti.

9.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala

Održavanje kvalitete ljudskih potencijala

U konačnici, u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, pozornost je potrebno posvetiti naporima uloženima u **održavanje kvalitete ljudskih potencijala**. To se prvenstveno odnosi na procjenu i ocjenu rezultata rada. Važno je da menadžment dizajnira učinkoviti ***sustav ocjene rezultata rada***. Ovaj sustav ima funkciju kontrole te pruža informacije o mogućoj potrebi uvođenja korektivnih aktivnosti u rad zaposlenika ako nije došlo do ostvarenja ciljeva. No, ovaj proces ima i funkciju razvoja ljudskih potencijala jer pruža temelj za dizajniranje programa obuke i razvoja. On je također temelj za razvoj karijere pojedinca. No, kratkoročno, sustav procjene i ocjene rezultata rada važan je za proces upravljanja kompenzacijama.

U nastavku je korisno navesti neke **oblike procjene kvalitete rada**[192]. Tako se rad zaposlenika može vrjednovati s aspekta ***značajka*** koje su važne za obavljanje određenoga posla. Tako se mogu procjenjivati značajke kao što su proaktivnost, inicijativa za rješavanje problema, sposobnost za timski rad, odgovornost, savjesnost, točnost, preciznost, urednost, pouzdanost i slično. Iako je korisno vrjednovati ove osobine jer njihov utjecaj na uspješnost rada, a time i poslovanja poduzeća može biti izuzetno velik, ova metoda ima nedostatak u smislu subjektivnosti.

Kvalitetu rada moguće je procjenjivati i sa stajališta određenoga ***ponašanja*** koje se smatra važnim za obavljanje određenoga posla. No, poželjno ponašanje je prethodno potrebno jasno opisati te s njim upoznati zaposlenike. Potom je potrebno razraditi skalu prema kojoj će se ocjenjivati značajke određenoga ponašanja. Također je potrebno odrediti granicu prema kojoj se ponašanje smatra neprihvatljivim i podložno je sankcijama. Osim toga, potrebno je pripremiti programe obuke kojima će se zaposlenicima čije ponašanje nije na razini zadovoljavajućega ukazati na promjene koje trebaju učiniti. Treba napomenuti da se ponašanje posebno vrjednuje i ocjenjuje kod zaposlenika čiji rad podrazumijeva izravni kontakt s kupcima.

Ova metoda je u određenoj mjeri također podložna subjektivnosti, ali i predrasudama temeljenima na prethodnom ponašanju. Ovaj problem se može

191 Peter, L. J. i Hall, R., *The Peter Principle, Bantam,* 1969.

192 Cf. Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition,* Wiley, 2015., str. 305-306.

prevladati ako se rad kontinuirano prati te se zapisuju svi primjeri dobroga i lošijega ponašanja. Treba napomenuti da je prilikom vrjednovanja osobina i ponašanja korisno razgovarati sa zaposlenicima kako bi se utvrdio njihov stav. Ako je on poznat, lakše je dizajnirati korektivne metode i program obuke. No, ponekad je dovoljno samo ukazati na neki poželjni aspekt ponašanja koji zaposlenicima može promaknuti.

Dok prethodni načini ocjenjivanja zaposlenika mogu biti podložni subjektivnosti, ocjena rada na temelju ***postignuća ili rezultata*** uklanja taj problem. Tako se rezultat rada ocjenjuje na temelju kvantitativnih pokazatelja. No, ovaj način ocjene kvalitete rada također ima neka ograničenja. Prije svega, nije svaki aspekt rada moguće izraziti na kvantitativan način. Osim toga, radni zadaci nerijetko uključuju više dimenzija pa je potrebno odlučiti koje će se mjeriti te kako će se vrjednovati konačni rezultat. Tako, primjerice, ako se mjeri broj komada proizvoda, može se dogoditi da su oni lošije kvalitete. Stoga je uz kvantitetu potrebno pratiti i kvalitetu. Osim toga, veći broj komada može se stvoriti pretjeranim iskorištavanjem strojeva ili zanemarivanjem održavanja, što će se nepovoljno odraziti na rad u budućnosti. Ponekad traženi učinak nije moguće stvoriti zbog objektivnih ograničenja poput kvarova, zastoja i slično. Treba napomenuti i da se viša razina postignuća može ostvariti zanemarivanjem etičkih načela, što također može prouzročiti probleme drugačije prirode.

Iako mnoga poduzeća imaju implementirane sustave ocjene rada zaposlenika te vrlo detaljnu metriku, korisnije je kontrolu njihovoga rada učiniti ***interaktivnim procesom*** između menadžmenta i zaposlenika. Tako je zajedničkim radom, u kojemu menadžeri djeluju kao koordinatori, facilitatori, mentori i sluge, kao što je to slučaj u učećem poduzeću, moguće neprestano održavati komunikaciju i razmjenjivati informacije o kvaliteti rada i potrebi uvođenja korektivnih mjera dok je proces još u tijeku. U procesu davanja sugestija tako mogu sudjelovati i zaposlenici.

Na ovaj se način može eliminirati potreba za formalnim kontrolnim sustavom koji izaziva frustracije i zaposlenicima i menadžmentu. Takvi su sustavi na udaru kritike zbog svoje formalnosti, nemogućnosti da uzmu u obzir nepredviđene situacije te stoga moguće nepravednosti u ocjenjivanju. Osim toga, dinamika suvremenoga poslovanja zahtijeva pravovremeno i prijevremeno djelovanje koje se ne može postići na temelju kontrolnih sustava koji djeluju prema načelu povratne veze.

Treba napomenuti da je kontrola kao interaktivni proces posebno pogodna za zaposlenike koji pripadaju generacijama Y i Z koje zahtijevaju pravovremeni odgovor, odnosno upute i informacije onda kada su potrebne, kao i komentar o kvaliteti rada. Ovakav način rada može se pokazati velikim izazovom u situaciji kada je raspon kontrole širok. No, povećanjem stručnosti zaposlenika potreba za intervencijom menadžmenta postaje sve manja, na što ukazuju napori uloženi u uvođenje samoupravljanja, odnosno koncepta holakracije. Osiguravanje optimalnog učinka zaposlenika ovisi o politici tj. metodi njihova plaćanja, odnosno kompenzacija. **Kompenzacije** podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici primaju za svoj rad u nekom poduzeću. ***Osnovna plaća*** predstavlja temeljni oblik kompenzacije na koji se dodaju drugi oblici. Cilj ***stimulativnog***

Kompenzacije

dijela plaće je poticati optimalni radni učinak i osiguravati njegovo kontinuirano ostvarivanje. Zaposlenici imaju pravo i na određene ***bonuse***. Bonus predstavlja jednokratnu isplatu koja se dodjeljuje za iznimne rezultate, posebice inoviranje ili značajno unaprjeđenje. Bonusi mogu biti i mali iznosi koji se isplaćuju za ostvarivanje određenih ciljeva. No, isplata bonusa se najviše vezuje za vrhovni menadžment kojemu se nerijetko isplaćuju milijunski iznosi.

Poticanje uspješnog rada zaposlenika i menadžmenta postiže se i tako da se njihove kompenzacije vezuje za ***razinu profita*** poduzeća (engl. *profit sharing*). Na taj način zaposlenici i menadžment stječu pravo udjela u ostvarenoj dobiti. Kompenzacije iz udjela u dobiti mogu se isplaćivati jednokratno, kao sustav tekućih isplata s ostalim dijelovima plaće, u obliku odgođenih isplata nakon nekog vremena (obično za dvije do pet godina) ili u određenim prilikama (prestanak radnog odnosa, odlazak u mirovinu i sl.)[193]. Ova metoda se ipak češće koristi za plaćanje menadžmenta, odnosno povećanje njihove motivacije.

"Zlatne" tehnike zaštite menadžera

Rad, ali i vjernost menadžera poduzeću potiču se raznim tehnikama. Tako su menadžeri za poduzeće često vezani tzv. "zlatnim lisičinama". To je posebna klauzula u menadžerskim kompenzacijskim ugovorima kojom se osiguravaju određene financijske nagrade ako ključni menadžeri ostanu u poduzeću, odnosno predviđaju se gubici ako menadžeri poduzeće napuste.

Nekada se pak menadžere želi potaknuti da sami napuste poduzeće. U tu svrhu se primjenjuje tzv. "zlatni stisak ruke", odnosno određeni novčani iznos kao poticaj za odlazak. No, zlatni stisak ruke primjenjuje se i kao oblik zahvalnosti menadžeru koji odlazi u mirovinu ili pak odlazi prije isteka ugovora o radu.

U svrhu lakšeg "preživljavanja" situacije premještanja na drugi položaj ili prekida radnog odnosa primjenjuje se tzv. "zlatni padobran", kao svota novca na koju menadžer ima pravo u takvim slučajevima. Ova tehnika posebno se koristi u situacijama neprijateljskog preuzimanja kako bi se smanjio otpor menadžmenta inicijativi za preuzimanjem poduzeća.

"Zlatna" tehnika koristi se i kao motivacija zaposlenicima da odu iz poduzeća u situaciji potrebe značajnijeg otpuštanja. Tako se zaposlenicima često nudi tzv. "zlatni pozdrav", odnosno otpremnina u značajnijem iznosu koju zaposlenici obično prihvaćaju.

Sudjelovati u dobiti poduzeća menadžment i zaposlenici mogu i ***sustavima dioničarstva***, prema kojima postaju suvlasnici poduzeća. Menadžmentu i zaposlenicima dionice se mogu prodavati i po nižoj cijeni. Menadžmentu u SAD-u, ali i određenim, ključnim zaposlenicima dodjeljuju se *dioničke opcije* (engl. *stock options*) kao pravo da kupe dionice po određenoj cijeni u određenom budućem razdoblju ako zadovolje određene uvjete. Ako cijena dionice poraste iznad tog iznosa, vlasnik opcije će profitirati. Ako cijena padne ispod te razine, vlasnik opciju neće iskoristiti. Stoga se očekuje da će vlasnici opcija kvalitetnije raditi kako bi osigurali povećanje cijene dionica te na tome profitirali.

Zaposlenici i menadžment imaju pravo i na različite ***beneficije***. To mogu biti

193 Buble, M., *Osnove menadžmenta,* Sinergija, Zagreb, 2006., str. 300.

plaćeno bolovanje i godišnji odmor, što nije povlastica u svim državama, božićnice, regres za godišnji odmor, pokloni za djecu, plaćeni izleti, police osiguranja, *wellness*-programi i slično. Neka poduzeća primjenjuju proaktivan pristup prema zaposlenicima te im omogućuju da program beneficija prilagode svojim potrebama u okviru određenog novčanog iznosa.

Upravljanje kompenzacijama u McDonald'su

Razlika između plaća koje primaju radnici zaposleni u industriji lanaca brze hrane i direktori tih kompanija sve je veća. Tyree Johnson iz Chicaga ima 44 godine i već 20 godina radi u lancu McDonald's. U svome je radnom vijeku radio u čak šest McDonald'sovih poslovnica, ali nikada nije napredovao. Štoviše, svaki put kada bi bio premješten, plaća bi mu pala na početnički minimalac. Johnson zarađuje 8,25 dolara po satu te bi trebao raditi milijun sati, odnosno trebalo bi mu više od sto godina rada da dostigne plaću koju je dobio direktor McDonald'sa Jim Skinner. On je u godini dana ostvario plaću od 8,75 milijuna dolara.

Prije 20 godina plaća direktora je bila 230 puta veća od plaće radnika na minimalcu. Danas je direktorska plaća 580 puta veća. Radnike u industriji lanaca brze hrane ne štite ni sindikati. Johnson kaže da se o tome na poslu ne razgovara, a u priključivanju sindikatu ne podržavaju ga ni majka ni sestra jer se boje da će ga morati uzdržavati ako izgubi posao. Bloomberg je objavio kako su u posljednjih deset godina lanci brze hrane dali ogroman novac za lobiranje protiv povećanja minimalne plaće te da je broj starijih radnika u tim lancima "eksplodirao" u godinama recesije. Lanci su profitirali na vojsci nezaposlenih starijih radnika koji su bili spremni raditi za bilo kakav iznos, samo da mogu pokriti minimalne potrebe. McDonald's se očitovao o takvim navodima objasnivši da su njihove poslovnice većinom franšize u kojima svaki vlasnik sâm određuje visinu plaće.

Izvor: ..., "Ne baš pohvalna priča iz McDonald'sa", www.net.hr, 14. prosinca 2012.

Materijalna stimulacija nije jedini način osiguravanja dobrih rezultata. Motivacijski čimbenici tako mogu biti i ***nematerijalne prirode***, kao što su sigurnost posla, dobri međuljudski odnosi, mogućnosti obrazovanja i usavršavanja, kreativan posao, nagrade, priznanja, ugled itd. Kvaliteta ljudskih potencijala može se održavati i razvijati i uvođenjem posebnih pogodnosti koje zaposlenici cijene. U suvremenom dinamičnom poslovanju i životu to može biti nastojanje poslodavca da pomogne uspostavljanju ravnoteže između profesionalnog i osobnog dijela života pojedinca te tako pridonese boljoj kvaliteti života zaposlenika i njihovih obitelji. To može biti fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada s drugih lokacija, mogućnost neplaćenog dopusta ili čak neograničeni godišnji odmor.

Kako povećati produktivnost: neograničeni godišnji odmor

Jedan od motivacijskih alata u poduzećima predstavlja i broj plaćenih dana godišnjega odmora. U sve većem broju poduzeća nekoliko tjedana plaćenoga godišnjega odmora postala je rijetka beneficija. No, Netflix svojim zaposlenicima od 2004. godine daje mogućnost korištenja godišnjega odmora onoliko dugo koliko to sami žele. Isto tako, mogu odlučiti kada će doći na posao, a kada otići te koliko će im vremena trebati da obave određeni zadatak. Iako se može činiti da takva politika šteti poslovanju, rezultat je sasvim suprotan. Netflixov opseg prodaje raste te je od uvođenja ove politike do 2015. godine premašio 51 milijardu dolara.

Vanjskom promatraču se može činiti da u poduzeću vlada kaos. No, sloboda u radu ne znači i nedostatak odgovornosti. Umjesto da menadžment beskorisno troši vrijeme utvrđujući tko, što i kada treba raditi, orijentacija je postavljena na konačni rezultat. Menadžment očekuje visoka i kvalitetna postignuća, s čim su zaposlenici upoznati. Veći stupanj autonomije kod njih je rezultirao višim stupnjem odgovornosti. Bez potrebe obraćanja pozornosti na kruta pravila dolazaka i odlazaka, zaposlenici su postali fokusiraniji, a time i produktivniji. Menadžment tako visoki stupanj odgovornosti zaposlenika nagrađuje slobodom.

Ovakvu politiku menadžment je ipak kreirao u suradnji sa zaposlenicima. Današnja dinamika rada podrazumijeva neprestanu dostupnost *online*, kao i rad od kuće, vikendima i slično. Radno vrijeme kao kategorija više ne postoji. Osim toga, zaposlenici nisu plaćeni ni po satu ni po komadu. Posao od slobodnog vremena više nije moguće potpuno odvojiti jer kreativno razmišljanje potrebno u suvremenom poslovanju nije moguće zadržati u okviru određenoga vremena, ali ni prostora. Stoga su zaposlenici menadžmentu Netflixa postavili logično pitanje: s obzirom na takvu praksu, zašto bi uopće trebalo pratiti koliko dana je netko odsutan zbog godišnjeg odmora ili drugog razloga? Rad se ionako obavlja neprestano i s raznih lokacija. Menadžment se složio s ovakvim prijedlogom. Od svojih zaposlenika tako očekuju predanost ciljevima i orijentaciju na rezultat. Sve ostalo je sporedno.

Iako se ovakva ideja, koja ide ukorak sa zahtjevima vremena, još uvijek smatra pomalo avangardnom, Netflix nije jedino poduzeće koje je uvelo takvu praksu. Richard Branson je zaposlenicima grupe Virgin također dao mogućnost da na godišnji odmor odu kada i koliko žele. Brazilska kompanija Semco neograničeni godišnji odmor nudi već više od trideset godina. Sin osnivača koji je radio u kompaniji razbolio se u 21. godini te shvatio da ga strogo pridržavanje pravila i rasporeda polako uništava. Zaključio je da se tako vjerojatno osjećaju i zaposlenici. Stoga je ukinuo bolovanja, godišnje odmore i slične formalnosti te uveo orijentaciju na ciljeve i zadatke. Zaposlenici su postali lojalniji i produktivniji. Od početka uvođenja takve politike Semco je od poduzeća s oko 4 milijuna dolara prihoda narastao na kompaniju s prihodom od oko jedne milijarde dolara.

Iako se može činiti da ovakva politika može dovesti do iskorištavanja od strane zaposlenika, praksa je pokazala suprotno. Povećala se produktivnost i predanost ciljevima, a mnogi zaposlenici čak odlučuju da neće koristiti godišnji odmor, već koriste beneficiju fleksibilnog radnog vremena kako bi uskladili svoje profesionalne i privatne obveze i želje. Takva činjenica mnoga je poduzeća navela da zaposlenicima daju novčane nagrade koje moraju utrošiti namjenski – upravo na godišnji odmor! Tako poduzeće Evernote zaposlenicima daje tisuću dolara koje mogu potrošiti isključivo za potrebe godišnjega odmora, a poduzeće FullContact čak sedam i pol tisuća. Da bi bili sigurni u namjensko trošenje novca, zaposlenici menadžmentu moraju dostaviti račune kako bi dobili pravo na povrat novca. Menadžment poduzeća u kojima vlada zdrava klima tako žele zdrave, svježe, ispunjene i predane

zaposlenike. Na taj se način stvara *win-win* situacija, odnosno zadovoljni su i zaposlenici i menadžment.

Izvor: Bradberry, T., Why Everyone Should Have Unlimited Vacation Days, https://www.linkedin.com/pulse/why-everyone-should-have-unlimited-vacation-days-dr-travis-bradberry, 29. studenog 2015., …, "Milijarder svojim radnicima omogućio nešto fenomenalno", www.dnevnik.hr, 24. rujna 2014.

9.5. Upravljanje sukobima

Vrste sukoba

U suvremenom poslovanju u kojemu su aktivnosti i procesi međuovisni, a ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često nekompatibilni ili suprotni, pojava sukoba (konflikata) je gotovo svakodnevna. U suštini je moguće razlikovati **intrapersonalne** ili **individualne** i **interpersonalne** ili **organizacijske sukobe** (shema 9.3.). Intrapersonalni sukobi nastaju zbog nekompatibilnosti ciljeva i/ili vrijednosti, suprotstavljenih poslovnih aktivnosti ili međusobno suprotstavljenih ili isključivih životnih uloga pojedinca. No, nerijetko su uzroci takvih sukoba organizacijske, a ne individualne prirode. Organizacijski uzroci individualnih sukoba mogu biti nedefinirana ili proturječna očekivanja nadređenih, nejasne i konfliktne poslovne uloge, nerealno postavljeni radni standardi i sl. [194]

Shema 9.3. Vrste sukoba

Konstantno pojavljivanje sukoba podrazumijeva potrebu istraživanja o načinima, stilovima i strategijama njihova upravljanja. Pritom je cilj procesa upravljanja sukobima smanjiti razinu **disfunkcionalnih**, a povećati razinu **funkcionalnih sukoba**. Funkcionalni sukobi ne ometaju proces realizacije ciljeva. Oni predstavljaju "konstruktivnu konfrontaciju" između pojedinaca i/ili grupa koja potiče stvaranje kreativne tenzije[195]. Stoga ih menadžment nerijetko stimulira kao način povećanja kreativnosti i inovativnosti članova organizacije, odnosno buđenja njihovoga kreativnoga potencijala. No, prijeđe li se granica optimalne razine sukoba, česte rasprave i manjak konsenzusa usporavat će aktivnosti te snižavati produktivnost. S druge strane, ako se radi o poslovnim zadacima koji se obavljaju rutinski, optimalna razina sukoba ne postoji jer će tada svaki konflikt

194 Gonan Božac, M., Rupčić, N. i Angeleski, I., "Transformacija menadžmenta sukoba prema procesu upravljanja odnosima: primjer akademske zajednice", *Entrepreneurial Society: Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship*, Vuković, K., Brčić, R. i Klačmer Čalopa, M. (ur.), Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu, 2015., str. 200-212.

195 Kraitner, R. i Kinicki, A., *Organizational Behavior,* Irwin, 1992.

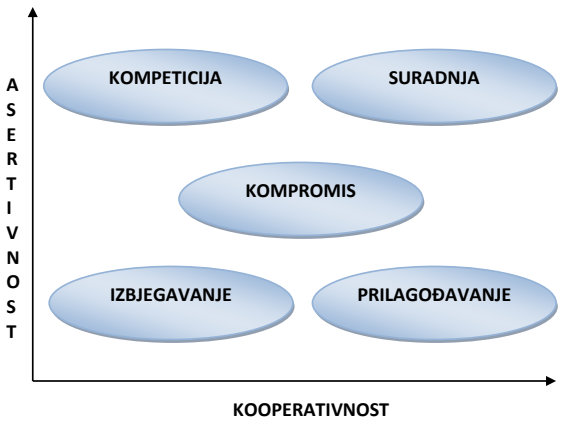
umanjiti efikasnost rada.

Proces upravljanja sukobima u suštini ovisi o **percepciji ciljeva** od strane pojedinaca[196]. Ciljeve je općenito moguće doživljavati kao **kooperativne** ili **kompetitivne**. Ako se radi o kooperativnim ciljevima, rješavanje sukoba će biti usmjereno prema naglašavanju zajedničkih ciljeva na uzajamnu dobrobit. Kada ostvarivanje ciljeva jedne strane ili strana utječe na nemogućnost ostvarivanje ciljeva druge strane ili strana, riječ je o kompetitivnom pristupu ciljevima. Uključene strane tada mogu pokušati primijeniti strategiju izbjegavanja, odnosno minimalizirati mogućnost raspravljanja o ciljevima.

Strategije upravljanja sukobima

Strategije upravljanja sukobima moguće je identificirati s obzirom na dvije dimenzije: ***dimenziju asertivnosti***, odnosno brige o sebi i ***dimenziju kooperativnosti***, odnosno brige o drugima[197] (shema 9.4.).

Shema 9.4. Strategije upravljanja sukobima



Izvor: Cf. De Dreu C. K. W., Evers A., Beersma B., Kluwer E. S., i Nauta A., "A theory based measure of conflict management strategies in the workplace", *Journal of Organizational Behavior*, br. 22, 2001., str. 645-668.

Kompeticija je pristup koji karakterizira niski stupanj kooperativnosti, ali visoki stupanj asertivnosti, odnosno brige o vlastitim ciljevima i interesima. **Suradnju** kao način upravljanja sukobima karakterizira visoki stupanj kooperativnosti i asertivnosti. Strategija suradnje se često naziva i ***strategijom integracije***, što ukazuje na glavni motiv ove strategije – postizanje integrativnoga rješenja koje može zadovoljiti sve sudionike. Ova strategija je neophodna kada su suprotstavljeni interesi i stavovi previše važni da bi se učinio kompromis pa je potrebno pronaći integrativno rješenje.

196 Deutsch, M., "Fifty years of conflict", u: Festinger, L. (ur.), *Retrospections on Social Psychology, Oxford University Press,* New York, NY, 1980., str. 46-77.

197 Cf. De Dreu C. K. W., Evers A., Beersma B., Kluwer E. S. i Nauta A., "A theory based measure of conflict management strategies in the workplace", *Journal of Organizational Behavior,* br. 22, 2001., str. 645-668.

Kompromis, kao strategija koju karakterizira osrednja razina brige i o sebi, ali i o drugima, podrazumijeva da se svaka strana u konfliktu odrekne dijela svojih interesa i zahtjeva u cilju odabira efikasnoga rješenja, iako ono u potpunosti ne zadovoljava niti jednu od uključenih strana. Prednost ove strategije nalazi se u činjenici da usmjerava sudionike prema raspravljanju o suštini problema, pri čemu se interesi mogu približiti, što može rezultirati boljim međuljudskim odnosima. Ova strategija se posebno preporučuje u situacijama kada je potrebno naći privremeno ili prijelazno rješenje složenog problema te u situacijama vremenskoga pritiska.

Strategiju **izbjegavanja** karakterizira niski stupanj asertivnosti i kooperativnosti. U ovom slučaju, izbor uključenih strana predstavlja povlačenje ili potiskivanje. Odabir ove strategije može ukazivati i na odsutnost interesa za pronalaženjem najboljega rješenja. Ovaj pristup je prikladan kada je sukob nastao oko trivijalnih okolnosti, kada je potrebno prikupiti više informacija kako bi se moglo sudjelovati u rješavanju problema te kada se prioritet daje rješavanju važnijih problema. Ovaj pristup se preporučuje i u slučaju potrebe smirivanja situacije radi nekih važnijih okolnosti, odnosno kako bi se smanjili gubici u slučaju organizacijskih poremećaja do kojih bi došlo zbog rasplamsavanja sukoba. Primjena strategije izbjegavanja također se preporučuje u slučaju kada je uzrok problema povezan s nekim drugim problemom koji trenutno nije moguće riješiti.

Strategiju **prilagođavanja** pak karakterizira niska razina asertivnosti, ali visoka razina kooperativnosti. U tom slučaju pojedinac se odriče vlastitih ciljeva i interesa te prihvaća ciljeve i interese druge osobe ili grupe. Primjena ove strategije je posebno česta kod izraženih hijerarhijskih odnosa, odnosno velike distancije moći i dominacije moći uloge. Primjena strategija razlikuje se i s obzirom na spol. Tako je utvrđeno da su žene sklonije primijeniti strategije kompromisa i prilagođavanja[198].

U uvjetima neprestanih promjena, ali i velikih pritisaka za održanjem razine djelovanja kako poduzeća, tako i života svakog pojedinca, sukobi su neizbježni. No, metode rješavanja sukoba koje su predlagane prije nekoliko desetljeća danas ne donose rezultate. Razlog nije u nekoj njihovoj suštinskoj pogrešci, već u činjenici da se organizacije i pojedinci nemaju vremena pažljivije pozabaviti sukobima zbog potrebe neprestanoga reagiranja na promjene u okruženju. Pojedinci, a tako i organizacije u cjelini, na taj su način neprestano u fazi *re-akcije*, odnosno traženja akcija kako bi reagirali na neku akciju s kojom se suočavaju. Za promišljenost, a time i promišljeno upravljanje odnosima čini se da naprosto nema vremena. No, nepromišljenost i *reakcija*, umjesto svjesno i promišljeno oblikovanog odgovora, vode novim reakcijama, sukobima i, u konačnici, smanjenju efikasnosti i efektivnosti.

Unaprjeđenju upravljanja odnosima potrebno je stoga pristupiti na drugačiji način. Pritom se namjerno izbjegava koncept upravljanja sukobima, kao

198 Gonan Božac, M., Rupčić, N. i Angeleski, I., op. cit.

naglasak na negativni aspekt, već se pozornost usmjerava na koncept ***upravljanja odnosima***, kao način maksimaliziranja pozitivnoga[199]. Stoga je, umjesto nesvjesnoga traženja prve prikladne reakcije na neki događaj, korisnije usmjeriti se na promišljeno istraživanje prirode trenutne situacije. Od članova organizacije, kako od zaposlenika, tako i od menadžera, se stoga traži suštinski zaokret u načinu percepcije stvarnosti i posljedičnoga djelovanja.

Treba razumjeti da su reakcije odraz postojećih mentalnih modela, odnosno usađenih pretpostavki i generalizacija koje su se izgrađivale kroz život pojedinca. Oni su vrlo korisni jer omogućuju brzi odgovor na nove situacije i time omogućuju štednju resursa. No, većinom su ograničavajući, često i pogrešni i disfunkcionalni, a zbog promjene okolnosti ne mogu dovesti do istovjetnog pozitivnog rezultata kao u prošlosti. Ljudi se posebno koriste mentalnim modelima kako bi razradili aktivnosti kojima će izbjegavati neugodnosti ili prijetnje. Tako se uobičajenim ponašanjem smatra maksimalizirati pobjede i minimalizirati gubitke, jačati racionalnost, posebno pri definiranju ciljeva i njihovoj evaluaciji, a u situaciji lošega ishoda potisnuti negativne osjećaje. Ovakvo ponašanje nastavlja kreirati sukobe, povećava već postojeće frustracije i guši kreativnost.

Za unaprjeđenje upravljanja odnosima može se predložiti promjena ponašanja. U tu svrhu Shelton i Darling predlažu primjenu tzv. "kvantnih vještina"[200]. Kvantno gledanje se tako odnosi na sposobnost promatranja raznih okolnosti s namjerom utvrđivanja temeljnih pretpostavka tih odnosa, odnosno utvrđivanja namjere koja se nalazi u pozadini ponašanja koje izaziva konflikte. U suštini se radi o identificiranju mentalnih modela koji pokreću reakciju, odnosno ponašanje ljudi. Taj proces bi trebao pokretati svaki pojedinac ponaosob, ali je važno utvrditi i kolektivne mentalne modele koji su stvoreni dugotrajnim zajedničkim radom.

Kada se aktiviraju, mentalni modeli uzrokuju linearno razmišljanje i djelovanje čiji je pravac određen suštinom mentalnih modela. No, za rješavanje problema u dinamičnom okruženju, a posebice pri rješavanju sukoba, linearni način razmišljanja nalikuje borbi dva ovna na brvnu. Potrebno je razmišljati izvan okvira, odnosno kvantno. Drugim riječima, trebalo bi tražiti rješenja koja predstavljaju *win-win* situaciju. To je moguće vježbanjem svjesnosti bez prosudbe kroz ustaljene mentalne modele. Novonastalo rješenje će se možda isprva doimati paradoksalnim. No, ono je paradoksalno samo sa stajališta usađenih mentalnih modela. Ono je u suštini novo i kreativno, služi rješavanju trenutnih problema, a nema utemeljenje u starim mentalnim modelima koji su izgubili na vrijednosti.

Kako bi se potaknuo ovakav način promatranja situacije, odnosno takvo razmišljanje i djelovanje, potrebno je osigurati vrijeme za refleksiju, odmor i promišljanje. Proces refleksije potrebno je također provoditi, kako individualno, tako i kolektivno, zajedničkim, odgovornim, ali i opuštenim promišljanjem okolnosti u kojima se kolektiv trenutno nalazi. U takvim okolnostima poželjno je

199 Rupčić, N., "Kvantne vještine pri upravljanju konfliktima", *Poslovni savjetnik,* god. 11, br. 6, 2015., str. 35.
200 Shelton, C. D. i Darling, J. R., "From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management", *Organization Development Journal,* god. 22, br. 3, 2004., str. 22-41.

vježbati empatiju, odnosno sagledavati situaciju iz kuta druge osobe, odnosno na temelju njenih mentalnih modela. Osim što dovodi do promjene individualnih i kolektivnih mentalnih modela, ovaj proces dodatno snaži osjećaj interne kohezije koji je presudan za stvaranje sinergije, čime se kolektiv kao sustav osnažuje u odnosu na vanjske izazove, a istovremeno se smanjuje mogućnost pojave razornih sukoba. No, ključno je spomenuti da ovakvo ponašanje treba i mora pokrenuti menadžer koji će ovakvim dosljednim ponašanjem i ostale uvjeriti da je otvorenost prema situaciji i prema drugima poželjna i korisna na svim razinama, osobnoj, timskoj i kolektivnoj.

Pa ipak, sukobi se mogu pojaviti i pri ovakvom djelovanju. Neki mogu biti i naizgled razorne snage. No, tada se treba prisjetiti temeljnih spoznaja teorije kaosa. Iako je kaos nemogućnost da se nekom sustavu odredi obrazac ponašanja, red može nastati samo iz kaosa. Kaos je zapravo način uspostave nove razine reda. Kaos je stoga način razvoja svakog sustava. Iako svaki sustav teži stabilnosti i održivosti, dugotrajna istovjetnost ponašanja zapravo vodi stagnaciji. Stoga neki vanjski ili unutarnji izazov ili kaos može imati funkciju redefiniranja ustaljenih obrazaca. Njihovim preoblikovanjem, odnosno redizajniranjem moguće je ponovno postići stanje reda, ali na višem stupnju razvoja.

Treba spomenuti da u ovakvoj situaciji nije poželjno definirati stroge mjere upravljanja kaosom. Nijedan pravilnik ne sadrži upute za djelovanje u svim situacijama, niti je to potrebno. Kaosom nije moguće upravljati. Suzbijanjem kaosa samo se stvaraju novi problemi i konfliktne situacije. Kaos ima svoj ritam razvoja. Treba ga promatrati bez prosudbi i prilagođavati se novonastalim okolnostima. Kaosu je stoga moguće pristupiti jedino samoorganizacijom sustava. Samoorganizacija nastaje na temelju sudjelovanja svih članova organizacije, a njihovo kreativno sudjelovanje ne može nastati prisilom.

Suočiti se s kaosom ili nekom konfliktnom situacijom na produktivan način znači neprestano vježbati prethodno navedene vještine, odnosno način ponašanja. Budući da se temelje na vježbanju, odnosno nizu pokušaja i pogrešaka, mogu se nazvati i disciplinama. Njihov rezultat je promjena ponašanja i sagledavanje stvarnosti na drugačiji način kako bi se mogla dizajnirati rješenja primjerena situaciji. Pritom promjena ponašanja može proizlaziti iz procesa učenja, a učenje može proizaći samo iz jasnoga sagledavanja svijeta i stvarnosti.

9.6. Metode unaprjeđenja kreativnosti ljudskih potencijala

Dizajnersko razmišljanje

Jedna od suvremenih metoda kojom je moguće unaprijediti kreativnost ljudskih potencijala je **metoda dizajnerskoga razmišljanja**[201]. Dizajnersko razmišljanje nije korisno samo u poslovanju. Ono se može primijeniti u bilo kojem području ljudskoga djelovanja. Njegova primjena nalazi se iza uspješnih animiranih filmova, medicinske dijagnostike za djecu, povećanja prodaje proizvoda i slično.

201 Rupčić, N., "Dizajnersko mišljenje kao metoda za povećanje kreativnosti", *Poslovni savjetnik,* god. 11, br. 9, 2015., str. 28.

Tako su nastala rješenja koja su se istaknula u odnosu na konkurenciju zbog svoje elegancije, pristupačnosti, praktičnosti, jednostavnosti i/ili pouzdanosti. Iako djeluju jednostavno, takva rješenja prošla su kroz niz faza primjene dizajnerskoga razmišljanja. Ona se svode na nekoliko suštinskih ***koraka*** (shema 9.5.).

Prvi korak tiče se *definiranja problema*. Iako ova faza može zvučati očito, zapravo se radi o vrlo kreativnoj fazi koja će presudno odrediti krajnji ishod. Nije svejedno je li problem definiran na način "naše proizvode kupci nisu prihvatili" ili "kupcima mogu koristiti proizvodi koji su pouzdaniji / brže obavljaju zadatak / ljepše izgledaju / pružaju osjećaj sigurnosti" ili nešto slično. Rješenje ovisi o načinu definiranja problema, a ne o samom problemu kao takvom. Stoga u ovu fazu treba uključiti što veći broj ljudi, kako iz poduzeća, tako i izvan njega. Treba ukazati da se definiranje problema ne odnosi na jednostavno davanje vlastitoga mišljenja, već se radi o izražavanju mišljenja nakon primjene metode *promatranja*, odnosno *iskušavanja* situacije ili problema. Potrebno je angažirati što više ljudi koji će promatrati način na koji kupci pristupaju proizvodu, kako ga koriste, kako reagiraju kada ga opet trebaju koristiti i slično.

Druga se faza odnosi na *razmatranje opcija rješenja*. Ovim izrazom ukazuje se na potrebu sagledavanja prednosti i nedostataka više opcija, čak i onih koje u početku djeluju pomalo luckasto. Pritom je važno identificirati postojeća rješenja kako bi se identificirali filtri koji se koriste prilikom generiranja ideja. U ovoj fazi korisno je primijeniti timski rad. Članovi tima trebaju biti osobe kojima je ugodno raditi zajedno te osobe koje nisu sklone kritikama na osobnoj razini. Ovdje je riječ o sagledavanju neke situacije i svaki doprinos može biti koristan. Stoga su sloboda, poštovanje i suradnja ključni.

Nakon ove faze potrebno je *suziti izbor i testirati ideje*. Korisno je izrađivati prototipove mogućih rješenja kako bi se utvrdilo koje rješenje je najbolje u određenoj situaciji. Treba napomenuti da je proces dizajnerskoga razmišljanja iterativan, odnosno normalno je da se faze ponavljaju nekoliko puta prije negoli se dođe do rješenja. Nerijetko proces zapinje te je pomak naizgled nemoguće postići. No, neki iznenadni događaj cijeli proces može pokrenuti u nekom novom, često drugačijem smjeru od početnoga. Najvažnije je razviti atmosferu slobode, prihvaćanja, suradnje i povjerenja. Isto tako, sudionici bi trebali izbjegavati opsesivno traženje rješenja. Sve što je potrebno je opustiti se, pustiti maštu i čekati da se rješenje pojavi. Dizajnersko razmišljanje temelji se na logici isto koliko i na imaginaciji i intuiciji.

Shema 9.5. Problemska područja primjene dizajnerskoga razmišljanja

Primjena dizajnerskoga razmišljanja: kako naći lijek za rijetke bolesti?

Proces traženja lijekova za razne bolesti započinje ulaganjem značajnih sredstava u istraživanje i razvoj novih supstancija te se nastavlja opsežnim i skupim kliničkim ispitivanjima. No, kada je riječ o rijetkim bolestima, taj proces nije samo skup, već je i neisplativ. Stoga se velike farmaceutske tvrtke ne bave traženjem lijekova za rijetke bolesti koje su zbog te činjenice nazvane "bolesti siročadi".

No, postoji li ipak nada za oboljele od rijetkih bolesti? Ako postoji, problemu zasigurno treba pristupiti na drugačiji način. Upravo pristupanjem problemu na drugačiji način organizacija *One World Health* je na tragu rješenja. Naime, članovi te organizacije krenuli su od činjenice da tijekom razvijanja određenih proizvoda, odnosno lijekova, farmaceutske kompanije često ulaze u trag ili čak pronalaze lijekove i za rijetke bolesti. Radi se o iznenadnim, tzv. "*serendipity*" otkrićima koja nisu bila planirana ni očekivana. No, velike farmaceutske kompanije spoznaje o takvim otkrićima zanemaruju i odbacuju. Njihovo daljnje testiranje i kliničko ispitivanje je, naime, neisplativo zbog relativno maloga tržišta.

No, organizacija *One World Health* se obratila velikim farmaceutskim kompanijama s prijedlogom da im ustupe, odnosno doniraju informacije o takvim otkrićima. Zauzvrat mogu koristiti porezne olakšice predviđene za donacije. Znanstvenici i suradnici organizacije tada nastavljaju s razvojem tih spoznaja, odnosno potencijalnih lijekova. Pritom surađuju s državama u razvoju kao nositeljima proizvodnje novih lijekova po prihvatljivoj cijeni.

Treba konstatirati da je organizacija *One World Health* odlično primijenila kako sustavsko, tako i dizajnersko razmišljanje tražeći tzv. «sustavnu polugu», odnosno čimbenik koji može omogućiti promjenu funkcioniranja sustava liječenja rijetkih bolesti na drugačiji, jednostavniji, ali i jeftiniji način. Pritom treba konstatirati da je upravo suradnja omogućila konačni proizvod: nove lijekove, ali ne kao rezultat primarno tehnoloških inovacija, već kao rezultat promjene poslovnoga modela nastaloga kao posljedice promjene u razmišljanju.

Izvor: Cf. Lučić, M., «Intervju s Nadyom Zhexembayevom», *qLife*, god. 8, br. 1, 2016., str. 75-88.

Tehnika pet puta "zašto"

Može se utvrditi da se suština suvremenoga strategijskoga promišljanja nalazi u traženju pravih odgovora. No, prave odgovore moguće je pronaći postavljanjem pravih pitanja. U tome može pomoći primjena ***tehnike pet puta «zašto»***[202]. Ova tehnika se može primijeniti kada se nešto loše dogodilo ili nije išlo po planu, ali i kada se čini da je organizacija zapala u rutinu ili teškoće. Njena glavna prednost nalazi se u uključivanju što više ljudi u traženje suštinskih uzroka neke situacije. Primjenom ove metode, odnosno neprestanim postavljanjem pitanja «zašto», nakon svakog odgovora sudionici mogu doći do spoznaje o suštini problema. Na taj način je i rješenje lakše pronaći. Primjenom ove tehnike sudionicima ubrzo postaje jasno da je trenutni problem najčešće samo posljedica, odnosno manifestacija nekog drugog problema koji se čini skriven, nedovoljno značajan ili čak na prvi pogled nepovezan s trenutnom situacijom.

Ova tehnika korisna je u bilo kojoj situaciji, bilo da se radi o tehničkim, organizacijskim ili problemima vezanima za ljudske potencijale. No, ona je vrlo korisna i u osobnom životu svakog pojedinca. Na taj je način moguće identificirati

202 Rupčić, N., "Tehnike za unaprjeđenje umijeća traženja poslovnih rješenja", *Poslovni savjetnik,* god. 11, br. 4, 2015., str. 46.

suštinske mentalne modele koji se nalaze u pozadini nekog problema, odnosno načina djelovanja. Osvještavanjem mentalnih modela i utvrđivanjem njihove utemeljenosti moguće je doći do primjerenih rješenja. Treba napomenuti da se primjena ove tehnike ne odnosi na traženje krivca, već na razvijanje sustavske slike neke situacije, odnosno problema. No, budući da primjena ove metode uključuje veći broj ljudi, njene se prednosti odnose i na izgrađivanje višega stupnja povjerenja i timske kohezije.

Da bi ova metoda bila korisna, njenu primjenu potrebno je pažljivo pripremiti. Najprije je važno utvrditi o kakvom se problemu radi te razmotriti tko je sve s njim povezan. Zatim treba zakazati sastanak na koji će biti pozvane sve osobe koje su identificirane u prethodnom koraku. Nakon toga je potrebno odrediti vođu tima. To može biti osoba koja ima najviše znanja o problematici, ali i ona koja najbolje poznaje rad cijeloga sustava, iako možda ne detaljno. Kada se budu postavljala pitanja zašto, vođa tima bi trebao odrediti koja će grupa ljudi biti zadužena za davanje odgovora. Za vrijeme sastanka i davanja odgovora važno je dokumentirati tijek procesa.

Najvažniji dio procesa je postavljanje pitanja «zašto» nakon svake iteracije odgovora. Iako se čini jednostavnim, ovaj proces je prilično zahtjevan. Posebno je važno proces započeti s pravim pitanjem. Ako se radi o nekom kvaru, pitanje je prilično jednostavno. No, ako se radi o problemu organizacijskoga ustrojstva, manjka entuzijazma ili problema u odnosima s kupcima, postavljanje pravih pitanja je ključno. No, taj je problem moguće prevladati postavljanjem više od pet pitanja «zašto».

Iako je početna intencija primjene ove tehnike rješavanje nekog određenog problema, ovim je putem moguće steći korisne informacije i uvide o procesu rada općenito, primjerenosti organizacijskih rješenja, ali i kvaliteti međuljudskih odnosa. Na taj je način, primjerice, utvrđivanjem uzroka nekog tehničkog kvara moguće doći do spoznaje o potrebi mijenjanja organizacije ili pak rješavanja latentnih sukoba. Treba napomenuti da će primjena ove metode u pravilu ukazati na manjkavosti nekog procesa, a ne rada jedne osobe ili nekog tehničkog sustava. Stoga će rješavanje problema, odnosno unaprjeđenje ili redizajn spornoga procesa ujedno pripomoći uklanjanju drugih situacija koje se možda još nisu manifestirale kao problematične.

Kada se radi o složenijim problemima, može biti iznimno teško započeti ovaj proces. To se posebno odnosi na činjenicu da će članovi tima u početku vjerojatno biti defenzivni, a proces se može pretvoriti u uzajamno okrivljavanje. Stoga se može krenuti obrnuto: zajednički identificirati skupinu problema oko kojih se svi slažu. Potom se ova tehnika može započeti primjenjivati za svaku skupinu problema tako da se uključe svi sudionici koji pritom mogu biti od pomoći. Cijeli proces je potrebno dokumentirati.

Može se očekivati da sudionici neće doći do rješenja za većinu pojedinačnih problema jer će utvrditi da je rješenje nekog problema povezano s nekom drugom situacijom, odnosno drugim problemom ili preprekom. No, ovakav će pristup omogućiti povezivanje problemskih područja te pomoći u identifikaciji

suštinskoga problema poduzeća. Tada će problem izgubiti na personalizaciji, odnosno neće se više vezivati za nikoga ponaosob. Na taj će se način ojačati timska kohezija i razviti kreativna energija koju će sudionici moći primijeniti u procesu traženja rješenja.

Ovu metodu je posebno korisno primijeniti u kombinaciji s drugim metodama, posebno metodom *brainstorminga*. Posebna korist od sinergijske primjene ovih tehnika može se ostvariti korištenjem grafičkih prikaza, posebice izradom *sustavskih mapa*. Treba ipak imati na umu da ishod primjene ove tehnike najviše ovisi o znanju, iskustvu, entuzijazmu i upornosti sudionika koji su uključeni u proces.

Timski rad u Amazonu

Izvršni direktor Amazona Jeff Bezos u upravljanju timovima i projektnim zadacima primjenjuje «pravilo dvije pizze». Prema tom pravilu, idealna veličina tima je ona koja se sastoji od onoliko članova koje je moguće nahraniti sa samo dvije pizze.

Mnogi menadžeri smatraju da će se problemi brže i učinkovitije rješavati ako se poveća komunikacija između zaposlenika. No, takav scenarij sliči onom na velikoj zabavi. Zbog nemogućnosti komunikacije sa svima, sudionici se grupiraju u manje grupe i komuniciraju međusobno, često kritizirajući ostale. Slično se događa i u poduzećima kada je u rad uključen veliki broj ljudi. Broj mogućih veza u timu određen je brojem članova i može se izraziti formulom ($n^{2-n)}$. Ako je broj članova tima deset, to je 90 mogućih veza! Stoga tim koji se sastoji od maloga broja ljudi omogućuje učinkovitiju komunikaciju koja može uključiti sve članove tima. Osim toga, veliki broj ljudi u timu gotovo uvijek podrazumijeva i pojavu sukoba koji mogu usporiti, ali i sasvim onemogućiti daljnji rad.

Broj članova tima ima i specifični psihološki učinak. Preveliki timovi na ljude ostavljaju dojam pretjerane samouvjerenosti i mogućnosti oslanjanja na druge da će obaviti posao. Osim toga, članovi velikih timova postaju pretjerano optimistični o tome kakva će biti kvaliteta rezultata i koliko vremena će za to biti potrebno. Iluzija veličine, odnosno većega broja resursa zapravo djeluje kontraproduktivno. Tako veliki timovi obično imaju manju produktivnost te češće kasne u realizaciji ciljeva.

Rad u velikim timovima članove dovodi u još jednu zabludu. Naime, stječe se dojam da osobe imaju na raspolaganju veliki broj suradnika koje mogu tražiti pomoć ili podršku u radu. Međutim, praksa pokazuje da su u velikim timovima ljudi izgubljeni. Ako ostale članove ne poznaju dobro, ne osjećaju se ugodno zatražiti pomoć. Čak i ako je ipak zatraže, druga osoba im se neće potpuno posvetiti, također iz prethodno navedenoga razloga. Voditelju tima se pak ne mogu obratiti zbog bojazni da će se to protumačiti kao znak slabosti i nesposobnosti. Tako dodavanje većeg broja ljudi u tim uzrokuje i neželjene posljedice poput stresa, nelagode, otuđenja i straha.

Može se zaključiti da je idealan broj članova tima od pet do sedam osoba. To je također broj ljudi koje je moguće nahraniti s dvije pizze. Pritom se radi o *jumbo*-pizzama. No, pravilo treba modificirati ako se radi o osobama koje ne vole pizzu ili pak o nekoliko osoba većih kapaciteta kada je hrana u pitanju. Tada se mogućnost zajedničkoga objedovanja može koristiti kao bolji indikator timskoga uspjeha.

Izvor: Cf. Choi, J., «The Science Behind Why Jeff Bezos's Two-Pizza Team Rule Works», http://blog.idonethis.com/two-pizza-team/, 24. listopada 2014.

Sažetak

Svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati visoki stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama poduzeća, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visoki stupanj njihove motivacije, odnosno predanosti ostvarivanju ciljeva. Spektar djelovanja u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima može se analizirati u tri ključna područja: planiranje ljudskih potencijala, razvijanje ljudskih potencijala te održavanje kvalitete ljudskih potencijala. Proces planiranja ljudskih potencijala započinje od zacrtanih ciljeva i definiranih potreba, odnosno strategije. Na temelju definiranih ciljeva i strategije potrebno je provesti analizu posla. Na temelju tih podataka sistematiziraju se radna mjesta te se izrađuju opisi poslova. Opis posla obuhvaća popis zadataka i odgovornosti određenoga radnoga mjesta. Na temelju opisa posla izrađuju se specifikacije posla. Specifikacija posla uključuje popis potrebnih kvalifikacija u smislu potrebnih znanja, vještina, iskustva, ali značajka koje se očekuju od kandidata.

Nakon definiranja potrebe za zaposlenicima i specifikacije posla započinje proces regrutacije kandidata. Kandidate je moguće pronaći u poduzeću ili izvan njega. Selekcija, odnosno odabir kandidata nerijetko je dug i složen proces u kojemu od grupe potencijalnih zaposlenika treba odabrati jednoga ili nekoliko. Proces odabira kandidata započinje pregledavanjem prijave, zajedno s pratećom dokumentacijom u kojoj se prikazuje i dokazuje posjedovanje određenih znanja, vještina, ali i iskustva. Nakon odabira užega kruga kandidata čije su kvalifikacije istinite te preliminarno zadovoljavaju potrebe poduzeća, kreće se u sljedeću fazu: intervjuiranje kandidata. Intervju može biti strukturiran, nestrukturiran i polustrukturiran. Intervjui mogu biti i specijalizirani. Tako se u okviru bihevioralnoga intervjua ispitivači usmjeravaju na izučavanje ponašanja kandidata te postavljaju pitanja koja se odnose na ponašanje u nekoj prethodnoj situaciji. Ovaj tip intervjua može se dopuniti situacijskim intervjuom u okviru kojega se kandidatu postavljaju pitanja kako bi se postavio u određenoj situaciji. Osim intervjua, značajke kandidata provjeravaju se i testovima. Tako se provode testovi inteligencije, odnosno kognitivnih sposobnosti, testovi osobnosti i testovi sposobnosti.

Nakon odabira najboljeg kandidata treba osigurati da novi zaposlenik ostvari najbolji mogući rezultat. Stoga je novoga zaposlenika najprije potrebno detaljno upoznati s poduzećem i pružiti mu/joj sve potrebne informacije o radu. To se provodi u okviru procesa orijentacije i socijalizacije. Svrha procesa orijentacije je upoznavanje novoga zaposlenika s poduzećem. Svrha procesa socijalizacije je osiguravanje upoznavanja novoga zaposlenika s vrijednosnim sustavom poduzeća, odnosno njegovom organizacijskom kulturom te njegovo usvajanje poželjnih obrazaca ponašanja s obzirom na njene značajke. Zaposlenicima je na početku rada, ali i kasnije tijekom razvoja karijere, potrebno osigurati programe obuke i razvoja. Obuka podrazumijeva niz aktivnosti kojima zaposlenici unaprjeđuju svoje radne vještine. Zaposlenicima koji imaju širi spektar znanja, a posebice menadžmentu osigurava se program razvoja. On obuhvaća proces

edukacije koja omogućuje stjecanje različitih znanja i vještina. Usmjeren je na osobu i služi razvoju njenih potencijala, odnosno talenata za poslove koji će biti potrebni u budućnosti. Razvijanje ljudskih potencijala uključuje i razvoj karijere. Razvoj karijere podrazumijeva pokretljivost pojedinca u okviru poduzeća na radno mjesto s višim stupnjem autoriteta i odgovornosti prema sposobnostima i željama pojedinca te prema mogućnostima i potrebama poduzeća.

Održavanje kvalitete ljudskih potencijala odnosi se na procjenu i ocjenu rezultata rada. Rad zaposlenika se može vrjednovati s aspekta značajka koje su važne za obavljanje određenoga posla. Kvalitetu rada moguće je procjenjivati i sa stajališta određenoga ponašanja koje se smatra važnim za obavljanje određenoga posla. Dok prethodni načini ocjenjivanja zaposlenika mogu biti podložni subjektivnosti, ocjena rada na temelju postignuća ili rezultata uklanja taj problem. Tako se rezultat rada ocjenjuje na temelju kvantitativnih pokazatelja. Iako mnoga poduzeća imaju implementirane sustave ocjene rada zaposlenika te vrlo detaljnu metriku, korisnije je kontrolu njihovoga rada učiniti interaktivnim procesom između menadžmenta i zaposlenika.

Osiguravanje optimalnoga učinka zaposlenika ovisi o politici tj. metodi njihova plaćanja, odnosno kompenzacija. Kompenzacije podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici primaju za svoj rad u nekom poduzeću. Osnovna plaća predstavlja temeljni oblik kompenzacije na koji se dodaju drugi oblici. Cilj stimulativnoga dijela plaće je poticati optimalan radni učinak i osiguravati njegovo kontinuirano ostvarivanje. Zaposlenici imaju pravo i na određene bonuse. Poticanje uspješnoga rada zaposlenika i menadžmenta postiže se i tako da se njihove kompenzacije vezuju za razinu profita poduzeća. Na taj način zaposlenici i menadžment stječu pravo udjela u ostvarenoj dobiti poduzeća. Sudjelovati u dobiti poduzeća menadžment i zaposlenici mogu i sustavima dioničarstva, prema kojima postaju suvlasnici poduzeća. Zaposlenici i menadžment imaju pravo i na različite beneficije. Materijalna stimulacija nije jedini način osiguravanja dobrih rezultata. Motivacijski čimbenici tako mogu biti i nematerijalne prirode, kao što su sigurnost posla, dobri međuljudski odnosi, mogućnosti obrazovanja i usavršavanja, kreativan posao, nagrade, priznanja, ugled itd.

Strategije upravljanja sukobima moguće je identificirati s obzirom na dvije dimenzije: dimenziju asertivnosti, odnosno brige o sebi i dimenziju kooperativnosti, odnosno brige o drugima. Kompeticija je pristup koji karakterizira niski stupanj kooperativnosti, ali visoki stupanj asertivnosti. Suradnju kao način upravljanja sukobima karakterizira visoki stupanj kooperativnosti i asertivnosti. Strategija suradnje se često naziva i strategijom integracije. Kompromis, kao strategija koju karakterizira osrednja razina brige i o sebi, ali i o drugima, podrazumijeva da se svaka strana u konfliktu odrekne dijela svojih interesa i zahtjeva u cilju odabira efikasnoga rješenja, iako ono u potpunosti ne zadovoljava nijednu od uključenih strana. Strategiju izbjegavanja karakterizira niski stupanj asertivnosti i kooperativnosti. U ovom slučaju izbor uključenih strana predstavlja povlačenje ili potiskivanje. Strategiju prilagođavanja pak karakterizira niska razina asertivnosti, ali visoka razina kooperativnosti. Kako bi se unaprijedilo

upravljanje odnosima, može se predložiti promjena ponašanja u smislu primjene tzv. «kvantnih vještina». Kvantno gledanje se tako odnosi na sposobnost promatranja raznih okolnosti s namjerom utvrđivanja temeljnih pretpostavka tih odnosa, odnosno utvrđivanja namjere koja se nalazi u pozadini ponašanja koje izaziva konflikte.

Jedna od suvremenih metoda kojom je moguće unaprijediti kreativnost ljudskih potencijala je metoda dizajnerskoga razmišljanja. Dizajnersko razmišljanje temelji se na logici isto koliko i na imaginaciji i intuiciji. Suština suvremenoga strategijskoga promišljanja je u traženju pravih odgovora. No, prave odgovore moguće je pronaći postavljanjem pravih pitanja. Pritom može pomoći primjena tehnike pet puta «zašto». Ova tehnika se može primijeniti kada se nešto loše dogodilo ili nije išlo po planu, ali i kada se čini da je organizacija zapala u rutinu ili teškoće. Njena glavna prednost je u uključivanju što više ljudi u traženje suštinskih uzroka neke situacije.

10. Vođenje

Šef kaže: «Idi!».
Vođa kaže: «Idemo!»
E. M. Kelly

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati važnost funkcije vođenja u suvremenom poslovanju te opisati razlike između perspektive djelovanja menadžera i vođe*
- *identificirati, opisati i analizirati izvore moći te kritički vrjednovati mogućnosti njihove primjene*
- *identificirati, opisati i analizirati moguće stilove vođenja temeljene na uporabi autoriteta te kritički vrjednovati mogućnosti njihove uporabe*
- *identificirati, opisati i analizirati poželjne značajke vođe*
- *identificirati, opisati i analizirati menadžersku mrežu kao bihevioralni pristup vođenju*
- *identificirati, opisati, analizirati i kritički vrjednovati kontingencijske stilove vođenja*
- *opisati, analizirati i kritički vrjednovati suvremene pristupe vođenju kao što su transakcijsko vodstvo, model vertikalnih dijada, e-vođenje, vođa kao dizajner, transformacijsko vodstvo, autentični vođa te ženski stil vođenja*
- *definirati pojam motivacije i kritički vrjednovati njenu važnost u suvremenom poslovanju*
- *opisati, analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti primjene sadržajne i procesne perspektive motivacije te perspektiva temeljenih na dizajnu radnih mjesta i pojačanju*
- *analizirati i kritički vrjednovati proces vođenja i motivacije u određenom poduzeću.*

Upravljanjem ljudskim potencijalima omogućuje se raspolaganje potrebnim brojem i kvalifikacijskom strukturom zaposlenika, osigurava se njihov razvoj te održava razina kvalitete njihovoga rada. No, ove aktivnosti ne moraju osigurati

uspješno ostvarivanje ciljeva. Zaposlenike je u tom procesu potrebno voditi, odnosno ukazivati im na potreban pravac djelovanja te im u tom procesu pružati pomoć. No, pomoć se ne mora odnositi samo na osiguravanje materijalnih preduvjeta i znanja, već i na razvijanje njihova entuzijazma i motivacije. Upravo su ovi čimbenici razlog činjenici da su neka poduzeća uspješnija od drugih. Stoga je posebnu pozornost potrebno posvetiti funkciji vođenja i motiviranju ljudskih potencijala.

Nije moguće identificirati stil vođenja koji je najbolji u svim situacijama. Stoga je potrebno razmotriti različite poglede na proces vođenja te u određenoj prilici odabrati onaj pristup za koji se može pretpostaviti da može rezultirati najboljim učincima. No, pristup vođenju mijenja se i pod utjecajem okolnosti društvenoga suprasustava. Tako se način i stil vođenja mijenjao kako su se mijenjale ekonomske okolnosti, društveno-kulturološko okruženje te dinamika tehnološkoga razvoja. Globalizacija te razvoj IK tehnologije uzrokovali su promjene u očekivanjima različitih dionika, što se odrazilo na i promjene u organizacijskom ponašanju. Stoga je stil vođenja potrebno prilagođavati okolnostima te vrijednosnom sustavu i načinu ponašanja relevantnih dionika.

10.1. Priroda i svrha funkcije vođenja

Priroda funkcije vođenja

Vođenje se može definirati kao sposobnost ili umijeće osobe da utječe na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva. Vođenje je moguće definirati i kao moć utjecanja na druge. No, pojam "sposobnost" i "moć" imaju različitu konotaciju. Tako "moć" podrazumijeva pasivnu ulogu sljedbenika koji djeluju kao izvršitelji. S druge strane, "sposobnost" podrazumijeva interaktivni odnos između vođe i sljedbenika, što podrazumijeva aktivnu ulogu sljedbenika. Suština vođenja se tako odnosi na sposobnost vođe da ciljeve učini zajedničkima svim osobama koje sudjeluju u njihovom ostvarivanju te da ih potakne na zajedničko ostvarivanje ciljeva.

Menadžment vs. vođenje

Pojmovi ***menadžment*** i ***vođenje*** se često koriste kao sinonimi. Međutim, između ta dva pojma ipak postoje razlike. Tako se pojam vođe obično povezuje s nekom idejom, vizijom i uvođenjem promjena, dok se menadžerima smatraju osobe koje se bave izvršenjem, odnosno provođenjem ideja u djelo (otuda i pojam engl. *executive officers*). Vođa stoga definira viziju, odnosno strateški pravac djelovanja te inspirira, pomaže i potiče članove grupe prema ostvarivanju ciljeva. Menadžer, s druge strane, na temelju vizije razvija planove, organizira sustav odnosno transformacijske procese, osigurava materijalne čimbenike i ljudske potencijale te prati rad, utvrđuje odstupanja te dizajnira korektivne mjere, odnosno osigurava da sustav funkcionira besprijekorno.

Može se zaključiti da se ***kvaliteta menadžera*** može utvrđivati s obzirom na kriterij ***efikasnosti***, dok se ***vođe*** ističu s obzirom na njihov utjecaj na ***efektivnost*** djelovanja organizacije ili poduzeća. Isto tako, može se reći da menadžeri iznalaze način kako upravljati kompleksnošću, odnosno složenošću i raznolikošću

poslovanja, dok se vođe bave vizijom promjene te okupljanjem ljudi radi njena ostvarivanja[203]. Dok je menadžer orijentiran prema sadašnjosti i prošlosti (prilikom provođenja procesa kontrole), vođa je orijentiran prema budućnosti. Tablica 10.1. prikazuje usporedbu perspektive djelovanja menadžera i vođe.

Tablica 10.1. Usporedba perspektive djelovanja menadžera i vođe

Uloga menadžera	Uloga vođe
Razrađuje strateške ciljeve po hijerarhijskim razinama, utvrđuje njihove atribute, razvija planove, potiče stabilnost	Potiče promjene, definira konture vizije, svrhe i pravca strateškoga djelovanja, definira strateške ciljeve
Osigurava potreban broj i kvalifikacijsku strukturu ljudskih potencijala, dizajnira programe obuke i razvoja, definira politike, procedure i pravila	Okuplja ljude, komunicira viziju, traži posvećenost njenoj realizaciji, usklađuje motive i želje članova, izgrađuje međusobne veze
Utvrđuje poticajne i represivne motivacijske mehanizme, upravlja kompenzacijama, razvija planove razvoja karijere	Komunicira ideje u vezi ostvarenja vizije, potiče na sudjelovanje, ukazuje na vrijednost ciljeva, inspirira i motivira na iznadprosječne rezultate
Nadzire radne procese i kvalitetu rada, utvrđuje odstupanja od plana, dizajnira korektivne mjere, nagrađuje i kažnjava na temelju ostvarenih rezultata	Predviđa probleme i prepreke u radu, utvrđuje moguće načine njihova prevladavanja, inovira, traži sudjelovanje ostalih članova

Iz navedenoga se može uočiti da menadžer i vođa ne moraju biti ista osoba. No, uspješnost u suvremenom složenom i dinamičnom poslovanju podrazumijeva kompletne osobe koje ujedinjuju značajke i menadžera i vođe. Teškoće pronalaska kompletne osobe mogu se vidjeti u scenariju koji prati razvoj mnogih poduzeća[204]: poduzetnik započinje novi posao te uz kombinaciju svoje vizije i nešto sreće uspješno provodi strategiju. Posao se širi, profit raste, a s njime i potreba za zapošljavanjem profesionalnih "upravljača" – menadžera. Menadžeri se regrutiraju da bi upravljali imovinom i ljudima te brinuli o održanju reda. Poslovanje jača, a jača i menadžerska percepcija o vlastitoj važnosti i nezamjenjivosti. S njihovom arogancijom, raste i arogancija vidljiva u značajkama organizacijske kulture. Poduzetnički duh i entuzijazam počinju kopnjeti te se pretvaraju u samodopadnost. Poduzeće postaje usmjereno samo na sebe, a informacije izvana, posebno reakcije kupaca, se ignoriraju ili filtriraju kroz postojeće mentalne modele. Individualizam i raznolikost se suzbijaju kao prijetnja uspjehu i stabilnosti.

S vremenom prihod počinje opadati, a krivci se pronalaze na pogrešnim mjestima – u neposrednim izvršiteljima pred koje se počinju postavljati nemogući ciljevi povećanja prodaje i snižavanja troškova. Počinju se javljati cinizam, nezadovoljstvo i ogorčenost, što dodatno potkopava razinu prihoda. Poduzeću su potrebne strukturalne, ali i kulturološke promjene, odnosno potpuna

203 Cf. Kotter, J. P., "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review,* prosinac 2001., str. 85-96.
204 Rupčić, N., "Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa", *Poslovni magazin,* god. 4, br. 9, 2006., str. 38-40.

preobrazba ponašanja. No, postojeći menadžment više nema autoriteta, volje niti sposobnosti za radikalne promjene. Tada poduzeće propada ili postaje meta preuzimanja od strane drugih poduzeća. No, vlasnici mogu pravovremeno smijeniti menadžment i tražiti osobe sa značajkama vođe koji su sposobni uvesti poduzetničko ponašanje i poduzeću vratiti energiju, a time i život.

10.2. Moć i utjecaj – temelji učinkovitoga vođenja

Suština procesa vođenja odnosi se na sposobnost i mogućnost jedne osobe ili osoba da utječu na ponašanje, stavove i odluke drugih ljudi. Na taj način vođa kod sljedbenika može izazvati privremene ili trajne promjene. Utjecaj na druge ljude moguć je na temelju raspolaganja i korištenja određenih oblika moći. S obzirom na izvor, moguće je razlikovati moć koja proizlazi iz određene **pozicije** (**formalna moć**) i moć koja proizlazi iz **značajka osobe** (**osobna moć**).

Formalna moć

Činjenica da osoba zauzima određenu poziciju u okviru neke organizacije daje joj izvjesnu **formalnu** ili **pozicijsku moć**. Ta se moć razlikuje s obzirom na vrstu posla, ali i položaj u hijerarhiji. Menadžerska pozicija podrazumijeva da osoba donosi odluke u okviru svoga djelokruga rada te ima određeni broj podređenih koji te odluke trebaju provoditi. Autoritet menadžera stoga prvenstveno proizlazi iz činjenice da ima određenu ***legitimnu moć*** ili ***moć uloge***. Iako zaposlenici općenito poštuju ovaj izvor moći, on nije dovoljan za razvijanje entuzijazma zaposlenika prema ostvarivanju ciljeva. S obzirom na činjenicu da ljudi iskreno ne poštuju osobe samo zato jer imaju određenu legitimnu moć, ovaj je izvor moći potrebno kombinirati s drugim izvorima.

Menadžeru kao vođi na raspolaganju stoji i činjenica da ostvarivanje ciljeva od strane zaposlenika može postići nagrađivanjem poželjnoga ponašanja, a kažnjavanjem negativnoga. Tako je moguće razlikovati ***prisilnu moć***, odnosno mogućnost i pravo menadžera da kazni zaposlenike javnom ili pisanom opomenom, uskraćivanjem beneficija, snižavanjem plaće, uskraćivanjem mogućnosti napredovanja, degradiranjem na lošije radno mjesto, a u krajnjoj mjeri i otpuštanjem. Iako je ponekad potrebna, ovu moć treba koristiti u manjoj mjeri.

Kvalitetniji rezultati mogu se postići konstruktivnim korištenjem pozicije, odnosno primjenom ***nagradne moći***. Menadžeri tako imaju pravo i mogućnost nagrađivati poželjno ponašanje javnim ili pisanim pohvalama, davanjem beneficija, povećanjem plaće, unaprjeđenjem na bolje radno mjesto i slično. Dok prisilna moć pobuđuje negativne emocije, nagradna moć budi optimizam i entuzijazam te na pozitivan način potiče pojačano zalaganje zaposlenika. Ove metode korisno je primijeniti ne samo u svrhu realizacije ciljeva već i kao poticaj unaprjeđivanju znanja i vještina zaposlenika, dijeljenja znanja, preuzimanja odgovornosti i slično. Treba napomenuti da, ako zaposlenici vrjednuju materijalne nagrade, a mogućnost njihova davanja izostane ili one izgube na važnosti, moć vođe se smanjuje. Stoga ovaj izvor moći treba kombinirati s drugima.

Mnogi danas legendarni menadžeri i vođe iznimne rezultate u suradnji s drugima nisu postigli nagrađivanjem i kažnjavanjem, već zbog posjedovanja određenih osobnih značajka zbog kojih su kod drugih izazivali divljenje i poštovanje, ali i želju za slijeđenjem. Riječ je o **osobnoj moći** vođe koja se sastoji od nekoliko elemenata koji se kod određene osobe mogu ispreplitati te biti prisutni u većoj ili manjoj mjeri. Tako osoba može raspolagati impresivnom ***ekspertnom*** ili ***stručnom moći***, odnosno respektabilnim znanjem, vještinama i/ili talentom. Ako osoba razvija svoja znanja, vještine i talent, ova moć se s vremenom povećava te rezultira reputacijom o stručnosti ili sposobnosti. Stručna moć je izvor moći koji ljudi najviše cijene, u takve osobe imaju povjerenja, spremni su ih slijediti te pritom osjećaju ponos. Iako se u suvremenom poslovanju ne može očekivati da osoba raspolaže svim potrebnim znanjima, poznavanje različitih područja te sposobnost njihova povezivanja umijeće je koje izaziva poštovanje.

Osobna moć

Izvor moći koji se vezuje uz ekspertnu moć, a koji može imati kako pozitivne, tako i negativne konotacije, je ***informacijska moć***. S obzirom da zauzimaju određene pozicije, menadžeri raspolažu velikom količinom informacija te mogu kontrolirati njihovo kolanje. Neki menadžeri na taj način zaposlenicima iskazuju svoju moć. No, uskraćivanje ili djelomično pružanje informacija na duži rok rađa cinizam, nezadovoljstvo i gubljenje identifikacije s ciljevima, uz potkopavanje povjerenja. S druge strane, pravovremenim ustupanjem informacija, ali i transparentnim donošenjem odluka, menadžment može izgraditi visoki stupanj interne kohezije i povjerenja, ali i entuzijazma koji proizlazi iz osjećaja odgovornosti zbog višega stupnja identifikacije s ciljevima.

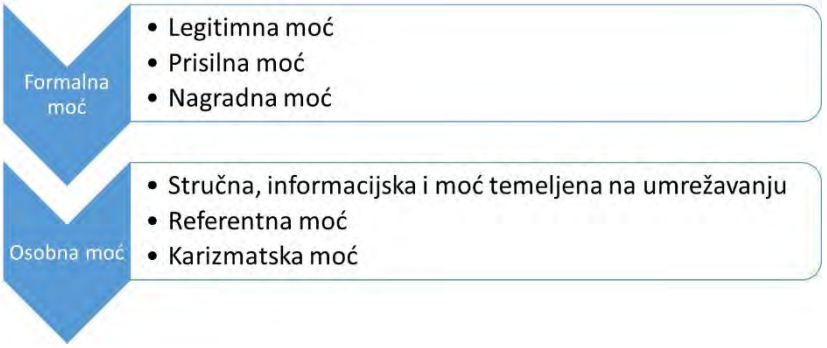
U suvremenom poslovanju važnu ulogu ima izvor moći i utjecaja na sljedbenike koji proizlazi iz pozicijske, ali i osobne moći, a to je ***moć temeljena na umrežavanju***. Osoba koja zauzima vodeću poziciju te istovremeno raspolaže znanjem, informacijama, ali i karakternim osobinama otvorenosti i kooperativnosti uspostavlja mrežu veza i odnosa unutar i izvan poduzeća. Menadžeri kao vođe tako mogu biti cijenjeni kao izvor pouzdanih informacija te smatrani poželjnim partnerom. S obzirom da povezivanje predstavlja mogućnost razvoja i prosperiteta kako za poduzeće tako i za zaposlenike, ovakve osobe će imati veću moć, odnosno mogućnost utjecaja na promjenu ponašanja i stavova svojih sljedbenika.

Stručnu moć, informacijsku i moć temeljenu na umrežavanju korisno je dopuniti ***referentnom moći***. Ona se odnosi na činjenicu da se druge osobe žele poistovjetiti s osobom vođe. Izvor referentne moći može biti činjenica da se radi o energičnoj osobi punoj optimizma i entuzijazma, otvorenoj za suradnju, spremnoj na pomoć, koja koristi zanimljivi oblik humora i slično. Osobe s jakom osobnom moći obično imaju i ***karizmatsku moć***[205], odnosno markantne fizičke i intelektualne značajke zbog kojih zrače određenom privlačnošću. Takve osobe imaju viziju, neustrašive su s obzirom na izazove te fokusirane na zacrtane ciljeve. Ove značajke na druge osobe djeluju poput magneta te oni stječu uvjerenje da

205 Cf. Conger, J. A. i Kanungo, R. N., *Charismatic Leadership in Organizations,* Thousand Oaks, Sage, 1998.

slijede iznimnu osobu, ali i vrijedne ciljeve. Sažete izvore moći vođe prikazuje shema 10.1.

Shema 10.1. Izvori moći vođe



Može se zaključiti da pozicijska ili formalna moć predstavlja tzv. "čvrsti izvor moći" koji predstavlja izvor mogućnosti promjene ponašanja sljedbenika ili zaposlenika. No, nije moguće sa sigurnošću tvrditi da će ovi izvori moći dovesti do promjene uvjerenja, odnosno vrijednosnoga sustava osobe. Takve promjene moguće je očekivati primjenom osobne moći kao tzv. "mekoga izvora moći". Tako je moguće konstatirati da se kod tih izvora moći zapravo radi o ***sposobnosti utjecaja*** ne samo na promjenu ponašanja već i na promjenu stavova, mišljenja i uvjerenja druge osobe. Dok je primjenom pozicijske moći moguće postići privremene promjene, većim naglaskom na osobne izvore moći moguće je postići trajne promjene u ponašanju i vrijednosnom sustavu osoba. No, taj izvor moći potrebno je koristiti s punom moralnom odgovornošću.

Treba napomenuti da različiti izvori moći izazivaju različite odgovore sljedbenika[206]. Tako prisila rezultira prividnim prihvaćanjem, ali stvarnim odbijanjem suradnje. Osoba koja se nalazi u stanju prisile pružat će otpor ispunjavanju ciljeva ili pak odugovlačiti, raditi greške ili na drugi način sabotirati vođu i ciljeve. Ako se pak više osoba nalazi u situaciji prisile, ishod će biti visoka razina kolektivnog nezadovoljstva i ljutnje, koji mogu eskalirati i rezultirati otvorenim sukobom ili prešutnim razilaženjem osoba. Nezadovoljstvo zaposlenika može rezultirati sindikalnim udruživanjem te štrajkovima, što izaziva gubitke za poduzeće.

Legitimitet, mogućnost nagrađivanja i dijeljenje informacija rezultirat će udovoljavanjem i izvršavanjem ciljeva. No, ulaganje napora može biti tek prosječno, odnosno lišeno entuzijazma ako se osoba nije identificirala s ciljevima. No, ako osoba iskazuje osobnu sklonost prema ciljevima, nagrađivanje i dijeljenje informacija mogu rezultirati visokim stupnjem entuzijazma. Slično vrijedi i za moć osobe. Tako stručnost može rezultirati udovoljavanjem, ali i pojačanim entuzijazmom, ovisno o stupnju identifikacije s ciljevima. S druge strane, karizma i poželjnost osobe gotovo u pravilu izazivaju visoki stupanj entuzijazma, ulaganje natprosječnih napora, ali i odanost vođi. Treba napomenuti da su menadžeri

206 Cf. Sikavica, P., *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi,* Školska knjiga, 2008., str. 67.

skloniji koristiti se pozicijskom moći, dok istinski vođe svoje djelovanje temelje na primjeni osobne moći.

10.3. Pristupi vođenju

Ne postoji jedinstveni pristup vođenju, odnosno stil koji je moguće učinkovito primijeniti u svakoj situaciji. Stilove vođenja je tako moguće razlikovati s obzirom na stupanj uporabe autoriteta. Pristup vođenju moguće je analizirati i na temelju značajka vođe. Razvojem psihologije i bihevioralnih znanosti razvili su se bihevioralni pristupi vođenju koji se bave ponašanjem vođa. Ponašanje, odnosno stil vođenja može se razlikovati s obzirom na određene situacijske čimbenike, što se analizira u okviru kontingencijskoga pristupa vođenju. Moguće je također analizirati suvremene pristupe vođenju, odnosno pristupe koji mogu biti primjereni u uvjetima globalizacije, intenzivne komunikacije i umrežavanja te velike dinamike promjena u poslovanju.

10.3.1. Stilovi vođenja temeljeni na uporabi autoriteta

Stilovi vođenja

S obzirom na korištenje formalne moći, odnosno vlastitoga autoriteta mogu se identificirati tri stila vođenja: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil. **Autokratski vođa** u velikoj mjeri koristi formalnu ili pozicijsku moć te izdaje naredbe i očekuje pokoravanje. Vladaju strogi odnosi nadređenosti i podređenosti. Komunikacija je dvosmjerna, ali različitoga sadržaja. Tako se podređenima daju naredbe, a oni menadžeru ili vođi dostavljaju izvješća o provedbi zadataka. Autokratski je vođa usmjeren na nadzor rada, a željenu kvalitetu i dinamiku rada osigurava davanjem nagrada ili kažnjavanjem.

Demokratski vođa primjenjuje participativni pristup, odnosno savjetuje se sa suradnicima. Ne primjenjuje formalnu moć u velikoj mjeri te nema strogih odnosa nadređeni-podređeni. Podređeni se smatraju suradnicima ili kolegama. Stoga je ovaj stil konzultativne prirode. Suradnici slobodno iznose svoje mišljenje i stavove te tako sudjeluju u donošenju odluka. Ovaj stil može imati varijacije na način da vođa donosi odluku nakon konzultacija sa suradnicima ili se odluke donose zajedno, konsenzusom.

***Laissez-faire* stil vođenja** podrazumijeva činjenicu da vođa moć koristi u vrlo maloj mjeri te suradnicima u radu daje veliku slobodu. Suradnici sami postavljaju ciljeve te odlučuju o načinu njihove realizacije. Vođa ima zadatak osigurati potrebne resurse te osigurati pomoć i podršku kada i ako je potrebna. Vođa je također poveznica s vanjskim okruženjem te suradnicima prenosi sve važne informacije.

Nijedan stil vođenja nije sâm po sebi niti dobar niti loš. Autokratski stil je korisno primijeniti u kriznoj situaciji, odnosno onda kada je potrebno brzo djelovati. Vojska, policija, vatrogasci i slične službe primjenom ovoga stila svoje ciljeve mogu postići s visokom razinom učinkovitosti. Dinamika suvremenoga poslovanja

zahtijeva sudjelovanje svih organizacijskih članova u procesima unaprjeđenja i inoviranja, za što je prikladan demokratski stil vođenja. U organizacijama u kojima radi veliki broj stručnjaka, odnosno eksperata, kao što su sveučilišta i istraživački instituti, članovima treba osigurati slobodu i autonomiju u radu, što je moguće postići primjenom *laissez-faire* stila vođenja. No, i u takvom je okruženju moguće postaviti se autokratski po pitanju određenih aspekata rada poput etičnosti, povjerljivosti podataka ili poštivanja sigurnosnih mjera.

10.3.2. Pristup vođenju temeljen na značajkama vođe

Pristup velikog vođe

Prvi pristupi vođenju temeljili su se na identificiranju značajka koje treba imati dobar vođa. Tako je nastao **pristup tzv. "velikog vođe"**. Suština je bila identificirati značajke iznimnih vođa te na tom temelju odabrati osobe koje posjeduju te osobine i/ili ih mogu naučiti. Ovim pristupom posebno se bavio Stogdill[207] te je sažeo **značajke uspješnih vođa**. To su ***fizičke značajke*** (pojava, visina, razina energije), ***inteligencija*** te ***razina znanja i sposobnosti***, ***značajke osobnosti*** (samouvjerenost, agresivnost, entuzijazam i prilagodljivost), ***značajke vezane za posao*** (ustrajnost, usmjerenost na postignuće) te ***društvene karakteristike*** (sposobnost komunikacije i interakcije, kooperativnost).

Prema ovom pristupu vođa se rađa kao osoba s određenim psihofizičkim značajkama. To je osoba iznimne inteligencije koja ima pojavnost koja zrači samopouzdanjem, energijom i dominacijom. Uz te prirodne osobine, osoba treba steći visoku razinu stručnoga znanja te se tako nametnuti kao prirodni vođa. Ovaj pristup vođenju ne ukazuje u kojoj mjeri je potrebno posjedovati navedene značajke. Pa ipak, u praksi je jasno moguće identificirati da vođe imaju određenu kombinaciju ovih značajka, a njihova važnost se razlikuje od situacije do situacije.

Treba spomenuti i rezultate istraživanja provedenoga na uzorku od preko 20 000 ljudi širom svijeta koji su ispitivani o tome koje osobine cijene kod svojih nadređenih[208]. Na prvom mjestu nalazila se značajka poštenja, zatim usmjerenost na napredovanje, sposobnost inspiriranja te stručnost. Prema ovom istraživanju ispitanici su najviše vrjednovali ***etičnost*** menadžera kao vođe, manje od njihove razine znanja. To ukazuje na važnost transparentnoga i otvorenoga odnosa prema zaposlenicima, nakon čega slijedi važnost definiranja strateškoga usmjerenja te sposobnost komuniciranja vizije. Prema ovom istraživanju stručnost je bila na posljednjem mjestu, vjerojatno zbog činjenice da je to aspekt u kojemu zaposlenici i sami mogu značajno pridonijeti.

Značajka koja posebno pozitivno utječe na sljedbenike je **karizma** vođe. Karizma se može opisati kao specifična energija kojom osoba zrači, što privlači druge

207 Stogdill, R., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, god. 25, 1948., str. 35-71., Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach,* Free Press, 1974.

208 Kouzes, J. M. i Posner, B. Z., *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, 1995.

ljude da je slijede bez obzira na napor i osobne žrtve. Karizmatični vođe razvijaju viziju koja je prožeta emocijama te djeluje poticajno i uzbudljivo. To su osobe snažnih uvjerenja, visokih očekivanja te sposobni pružiti smjernice i pomoć drugima da ih slijede. Smatraju ih vizionarima, a ponekad i sanjarima ispred svoga vremena, koji umjesto prepreka vide prilike i nove mogućnosti. Rad s karizmatičnim vođom sljedbenicima pruža osjećaj da su dio nečega velikoga i veličanstvenoga, što ima niz pozitivnih implikacija kako za njih, tako i za mnoge druge ljude, a nekada i za čovječanstvo.

Osobe koje žele raditi s takvom osobom istovremeno žele biti *nalik* takvoj osobi te se u nju ugledaju u svom radu i ponašanju. No, rad s karizmatičnim vođom može biti naporan i težak zbog činjenice da su nerijetko opsjednuti svojim idejama i vizijom. Karizmatični vođe u fokusu mogu imati i vlastite ciljeve. Takvi vođe su manipulativni te iskorištavaju povjerenje, poštovanje i divljenje drugih ljudi, prikrivajući stvarne motive. No, ponekad je moguća kombinacija pa osobni ciljevi, opsesivna vizija i manipulativno ponašanje prema zaposlenicima ipak mogu imati pozitivne implikacije za širi krug ljudi, kao što svjedoči primjer Stevea Jobsa.

10.3.3. Bihevioralni pristup vođenju

Bihevioralni pristup vođenju temelji se na identifikaciji ponašanja vođe. Tako ono može imati dvije orijentacije: može biti usmjereno na zadatke te na ljudske potencijale, odnosno uspostavu međuljudskih odnosa. Tim pristupom su se posebno bavili istraživači na sveučilištima Ohio i Michigan. Na temelju prethodnih spoznaja s ta dva sveučilišta Robert R. Blake i Jane S. Mounton sa Sveučilišta Texas predložili su model tzv. **"menadžerske mreže"** [209] koji ima dvije dimenzije: brigu za proizvodnju (os X) i brigu za ljude (os Y)[210].

Menadžerska mreža

Briga za proizvodnju uključuje naglasak na količinu *outputa*, razinu kvalitete, efikasnost, poštivanje politika, procedura i pravila, ali i kreativnost i inovativnost u radu. Menadžer koji brine o proizvodnji bavi se planiranjem, utvrđivanjem zadataka i odgovornosti, definiranjem standarda, praćenjem i ocjenjivanjem rezultata te poticanjem na izvršenje zadataka i što veću produktivnost. ***Briga za ljude*** podrazumijeva osiguravanje dobrih radnih uvjeta, razvoj i održavanje dobrih međuljudskih odnosa, jačanje predanosti radu te pomoć i podršku. Menadžer koji brine o ljudima poštuje njihove osjećaje, nastoji ispuniti njihove potrebe te razvija odnose povjerenja.

Svaka dimenzija ima devet stupnjeva, od kojih devet podrazumijeva najviši stupanj brige za proizvodnju ili za ljude. Prema matrici, odnosno mreži ***ishod (1,1)*** označava minimum napora za održavanje radnih procesa te minimum napora za održanjem radnoga kolektiva. Takav pristup vođenju naziva se ***osiromašenim menadžmentom***. ***Ishod (9,1)*** označava maksimalnu brigu za proizvodni proces s naglaskom na visoki stupanj efikasnosti i produktivnosti. Procesi se organiziraju

209 *Menadžersku mrežu* su kasnije Blake i Anne Adams McCanse preimenovali u mrežu vodstva.
210 Blake, R. i Mouton, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence,* Gulf Publishing Co., 1964.

na način da se smanji ili ukloni negativni ljudski učinak. Ovaj stil karakterizira minimalna usmjerenost na ljude. Stoga se naziva menadžment, odnosno vođenje usmjereno na ***poštivanje autoriteta*** ili ***autokratski menadžment zadatka***.

Ishod (1,9) označava veliku brigu za ljude, odnosno nastojanje menadžmenta da uspostavi prijateljsku i ugodnu atmosferu. Dinamika rada se prilagođava ljudima, njihovim potrebama i mogućnostima. Ovakav stil vođenja se slikovito naziva ***menadžment ladanjskoga kluba*** (engl. *"country club" management*). ***Ishod (5,5)*** podrazumijeva prosječnu brigu za organizacijsku uspješnost te održavanje motivacije i morala na zadovoljavajućoj razini. Slikovito se naziva menadžmentom ***"na pola puta"*** (engl. *middle-of-the-road management*). Maksimalnu predanost radnom procesu, ali i uspostavi kvalitetnog kolektiva i dobrih odnosa iskazuje tzv. ***"timski menadžment"***, odnosno ***ishod (9,9)***. U takvom poduzeću vlada visoki stupanj predanosti radu, ali i atmosfera uzajamnoga povjerenja i poštovanja. Ovakav je ishod najteže postići.

10.3.4. Kontingencijski pristup vođenju

Kontingencijski pristup vođenju

Kontingencijski pristup vođenju polazi od pretpostavke da nije moguće identificirati pristup, odnosno stil vođenja koji može biti dobar u svim okolnostima. Stoga je vođenje potrebno sagledati s obzirom na kontingencijske, odnosno situacijske čimbenike. Kontingencijski pristup pruža odgovor na pitanje zašto su različiti menadžeri bili dobri vođe, a primijenili su drugačiji pristup vođenju. Ako se kontingencijski čimbenici izmijene, potrebno je promijeniti i pristup, odnosno stil vođenja. Najpoznatiji kontingencijski pristupi vođenju su situacijski model vođenja, Fiedlerov kontingencijski model i Houseov model "put-cilj".

Treba napomenuti da su se kontingencijskim stilom vođenja bavili i Tannenbaum i Schmidt koji su vođenje sagledavali kao **kontinuum stilova vođenja** od ekstremno autokratskoga do demokratskoga, odnosno potpuno usmjerenog na suradnike. Pritom nisu sugerirali koji je stil najbolji, već su utvrdili da njegov izbor ovisi o čimbenicima koji se tiču vođe, podređenih te situacije[211]. ***Značajke vođe*** se odnose na njihovu osobnost, značajke vrijednosnog sustava, sklonost određenom stilu vođenja, stupanj povjerenja u podređene te osjećaj sigurnosti u nesigurnim situacijama. ***Značajke podređenih*** se odnose na razinu njihova znanja i iskustva, želju za preuzimanjem odgovornosti te toleranciju neodređenosti. ***Čimbenici situacije se*** odnose na tradiciju, odnosno značajke organizacijske kulture i vrijednosnoga sustava, učinkovitost zajedničkoga rada, mogućnost delegiranja autoriteta, prirodu problema te pritisak posla.

Situacijski model vođenja

Situacijski model vođenja razradili su Hersey i Blanchard[212]. Prema ovom modelu, stil vođenja ovisi o ***značajkama zaposlenika***. Oni se razlikuju s obzirom

211 Koontz, H. i Weihrich, H., *Essentials of Management*, *An International and Leadership Perspective*, *ninth edition*, Tata McGraw Hill, 2012., str. 347. i 349.

212 Hersey, P. i Blanchard, K. H., "Life cycle theory of leadership", *Training and Development Journal, god. 23, br. 5, 1969., str. 26–34.; Hersey, P. i Blanchard, K. H., Management of Organizational Behavior , third edition* -Utilizing Human Resources, Prentice Hall, 1977.

na ***sposobnost*** i ***spremnost na rad*** (engl. *ability* i *willingness*, dok se u revidiranom modelu koriste termini *competence and commitment*). Sposobnost se odnosi na razinu njihova znanja, vještina i iskustva. Spremnost na rad se odnosi na stupanj njihove motivacije, predanosti i samopouzdanja. Tako je moguće razlikovati ***četiri stupnja razvoja ljudskih potencijala i stilove vođenja*** prikladne u tim situacijama (shema 10.2.):

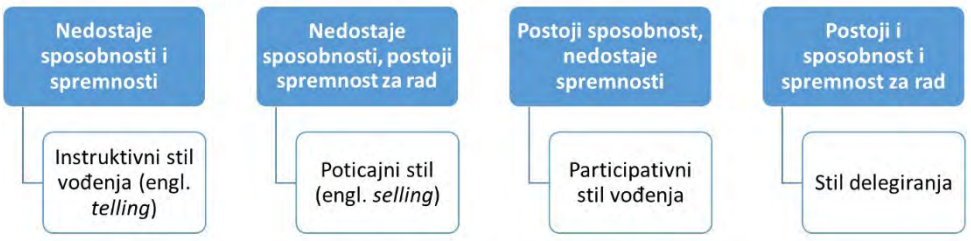
1. ***Oni kojima nedostaje sposobnosti i spremnosti*** – odnosno oni koji nemaju znanja, vještina i/ili iskustva, a nisu ni u mogućnosti ili ne žele preuzeti odgovornost za određeni zadatak. U ovakvoj situaciji predlaže se *instruktivni stil vođenja* (engl. *telling*) pri kojemu vođa jasno definira zadatke, upute i ulogu zaposlenika te nadzire proces provedbe.

2. ***Oni kojima nedostaje sposobnosti, ali su spremni raditi*** – najčešće se radi o pripravnicima kojima nedostaje znanja, ali radu pristupaju s entuzijazmom. U ovoj situaciji predlaže se *poticajni stil* (engl. *selling*) pri kojemu vođa objašnjava zadatke i daje upute za izvršenje te pruža pomoć i podršku u radu.

3. ***Oni koji imaju sposobnosti, ali im nedostaje spremnosti*** – može se raditi o starijim zaposlenicima ili onima kojima iz određenih razloga, poput loših međuljudskih odnosa, nedostaje motivacije te ne žele preuzeti odgovornost. U ovoj situaciji predlaže se *participativni stil vođenja* pri kojemu je vođa primarno usmjeren na razvoj odnosa za zaposlenicima te im pruža podršku, ali se s njima i konzultira oko načina rada.

4. ***Oni koji imaju i sposobnost i spremnost za rad*** – zaposlenici koji imaju sva potrebna znanja i vještine te su motivirani i predani preuzeti odgovornost. U ovoj situaciji može se primijeniti *stil delegiranja*, pri čemu vođa odgovornost prepušta pojedincima ili grupama te se značajno ne uključuje ni podrškom. Vođa u ovoj situaciji samo prati realizaciju zadataka.

Shema 10.2. Koncept situacijskoga modela vođenja



Budući da je navedene situacije u praksi teško precizno razgraničiti, uspješni i učinkoviti vođe trebaju neprestano razmatrati značajke okruženja u kojemu djeluju te biti fleksibilni, odnosno neprestano se prilagođavati trenutnim situacijskim čimbenicima.

Fred Fiedler sa Sveučilišta Illinois u analizu je, osim značajka zaposlenika, uključio

Fiedlerov model vođenja

i dodatne čimbenike. Prema **Fiedleru** postoje **tri dimenzije situacijske kontrole**: odnos vođa-sljedbenici, struktura zadataka i pozicijska moć. Prema ***dimenziji odnosa vođa-sljedbenici*** utvrđuje se ima li vođa poštovanje, povjerenje i odanost podređenih. Drugim riječima menadžer nastoji odgovoriti na pitanje "*Prihvaćaju li me podređeni kao vođu?*" Što je vođa prihvaćeniji, njegov utjecaj je veći.

Prema ***dimenziji strukture zadatka*** menadžer kao vođa utvrđuje stupanj jasnoće, odnosno razumljivosti zadataka koje sljedbenici trebaju izvršiti. Što su zadaci jasnije određeni, rad je moguće bolje nadzirati te jasno utvrditi odgovornost za njihovo izvršenje. Što su zadaci strukturiraniji, utjecaj vođe je veći.

Prema ***dimenziji pozicijske moći*** utvrđuje se njena razina, odnosno stupanj autoriteta vođe. Vođa s visokim stupnjem pozicijske moći ima veću mogućnost osigurati da ga/ju podređeni slijede, odnosno ispunjavaju njegove/njene naredbe. Viši stupanj pozicijske moći podrazumijeva i veću mogućnost davanja nagrada i kazna, što također osigurava veći stupanj utjecaja na podređene.

Prema **Fiedlerovom kontingencijskom modelu**[213] stil vođenja može biti ***usmjeren na zadatak*** ili ***usmjeren na razvijanje odnosa*** s podređenima ili sljedbenicima. Tako se menadžer kao vođa može usmjeriti na osiguravanje izvršavanja zadataka, odnosno ciljeva ili na izgradnju dobrih međuljudskih odnosa i svoju ulogu u kolektivu. Koncept Fiedlerovoga kontingencijskoga modela vođenja prikazuje shema 10.3.

Shema 10.3. Koncept Fiedlerovoga kontingencijskoga modela vođenja

Ako vođa djeluje u situaciji u kojoj postoji *visoka situacijska kontrola*, najpogodniji stil vođenja je onaj orijentiran prema zadatku. Takva situacija podrazumijeva

213 Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.

visoki stupanj prihvaćenosti vođe, činjenicu da su zadaci dobro strukturirani, a vođa ima pozicijsku moć, odnosno može vrjednovati učinak i dodjeljivati nagrade ili kazne. Takav stil vođenja prikladan je i u okolnostima *niske situacijske kontrole*, odnosno ako vođa nije prihvaćen, nema pozicijsku moć, a zadaci nisu dobro strukturirani, odnosno nema jasnog ili jednog načina ostvarivanja ciljeva. Međutim, prema Fiedleru, u okolnostima *umjerene situacijske kontrole* najprikladniji je stil vođenja usmjeren na razvijanje odnosa između vođe i podređenih. Primjer može biti situacija rada u lokalnoj samoupravi gdje je moć nagrađivanja ograničena, osoba vođe je promovirana prema nejasnim kriterijima u odnosu na druge zaposlenike, ali su zadaci dobro i jasno strukturirani.

Houseov model "put-cilj"

Kontingencijski pristup vođenju razvijao je i **House**[214] te predložio **model "put-cilj"**. Prema ovom modelu vođa sljedbenicima ukazuje na ***put***, odnosno ***poželjno ponašanje*** koje im može pomoći u ostvarenju ciljeva. Osim toga, učinkoviti vođa ***pruža pomoć***, ***uklanja prepreke*** ostvarivanju ciljeva te osigurava *nagrade* u svrhu motivacije. U **revidiranom modelu** House je identificirao temeljne čimbenike koji utječu na učinkovito vodstvo (shema 10.4.). To je, prije svega, ***ponašanje vođe*** koje uključuje sljedeće elemente: usmjereno je na postignuće, potiče grupno donošenje odluka i umrežavanje, ukazuje na poželjno ponašanje u svrhu ostvarivanja ciljeva, pomaže i olakšava rad te je utemeljeno na određenom vrijednosnom sustavu.

Tu su i čimbenici koji se tiču značajka zaposlenika i čimbenika okruženja. ***Značajke zaposlenika*** se odnose na njihovu sposobnost obavljanja zadataka pojačanu stečenim iskustvom, potrebu za postignućem, potrebu objašnjavanja puta kako doći do cilja te lokus kontrole. ***Čimbenici radnog okruženja*** se odnose na strukturu zadataka, odnos s podređenima te sustav nagrađivanja. Ponašanje vođe koje odgovara značajkama čimbenika zaposlenika i čimbenika okruženja rezultira ***učinkovitim vođenjem*** koje se može opisati kao zadovoljstvo i motivacija zaposlenika, prihvaćanje vođe te viši stupanj postignuća, odnosno rezultata.

Shema 10.4. Housov revidirani model «put-cilj»

S obzirom na navedene kontingencijske čimbenike stil vođenja, odnosno

214 Prva verzija modela objavljena je u: House, R. J., "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, rujan 1971., str. 321-338., a revidirana verzija u: House, R. J., "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, jesen 1996, str. 323-352.

ponašanje vođe mogu se razlikovati. Tako je moguće razlikovati *osam mogućih pristupa vođenju*. U slučaju da zaposlenicima nedostaje sposobnosti za ostvarivanje ciljeva, a oni se mogu dobro strukturirati, moguće je primijeniti *stil kojim se jasno objašnjava relacija "put-cilj"*. Tada vođa jasno iskazuje ciljeve, odnosno ono što očekuje od zaposlenika te kako ostvariti ciljeve. Osim toga se osiguravaju primjerene nagrade, a po potrebi i kazne.

Ako zaposlenici raspolažu određenom, ali ne i izvrsnom razinom znanja, vođa može primijeniti *stil facilitatora*. Vođa tada izrađuje planove rada, organizira i koordinira korištenje resursa i rad zaposlenika. Djeluje kao učitelj i mentor kako bi pomogao razvoju znanja i vještina zaposlenika. Uklanja sve prepreke ostvarivanju ciljeva. Potiče zaposlenike na sudjelovanje u donošenju odluka. Takav stil se može razviti prema *stilu interaktivne facilitacije* pri kojemu se potiču komunikacija i razvoj kvalitetnih međuljudskih odnosa, pravovremeno se rješavaju sukobi te se potiču suradnja i timski rad. Ovaj stil se može razvijati prema *stilu vođenja umrežavanjem* pri čemu se održavaju pozitivni odnosi s utjecajnim grupama.

Ako zaposlenici raspolažu odgovarajućom razinom znanja i iskustva, vođa iskazuje visoku razinu povjerenja u sposobnosti zaposlenika da ostvare ciljeve te primjenjuje *stil kojim naglašava postignuće*. Vođa može primijeniti i *podupirujući stil vođenja* kojim iskazuje prijateljski stav prema zaposlenicima, brine o njihovoj dobrobiti te naglašava pravednost i ravnopravnost. Pri visokom stupnju razvoja ljudskih potencijala može se primijeniti *stil grupnoga donošenja odluka*, pri kojemu vođa djeluje na način da postavlja pitanja te ukazuje na nove i/ili drugačije perspektive. Na temelju prezentiranja svih relevantnih informacija potiče suradnike na donošenje odluka. U situaciji rada s ekspertima može se primijeniti *stil temeljen na vrijednosnom sustavu* pri kojemu vođa razvija viziju te izgrađuje predanost zaposlenika prema njenom ostvarenju. Osim toga, naglašava vjeru u visoku razinu postignuća suradnika, pruža podršku i pravovremene informacije o kvaliteti rada. Takav vođa potiče visoku razinu opunomoćenja te na taj način dijeli moć sa svojim suradnicima.

Treba napomenuti da su zaposlenici koji imaju unutrašnji lokus kontrole, odnosno smatraju da imaju kontrolu nad svojim radom skloniji stilu vođenja kojim se naglašava postignuće te potiče zajedničko donošenje odluka i opunomoćenje. S druge strane, zaposlenici koji imaju vanjski lokus kontrole preferiraju jasno strukturirane zadatke, detaljna objašnjenja na koji način ih treba ostvariti te podršku u radu. Može se zaključiti da ovaj model ukazuje na veliki broj kontingencijskih čimbenika kojima je potrebno prilagoditi stil vođenja.

Vođenje - možemo li nešto naučiti od vukova?

Novija istraživanja pokazuju da se vukovi u čoporu zapravo ponašaju poput obitelji u kojoj svaki član ima svoju ulogu. Fotografija nastala u Nacionalnom parku Vânători-Neamțu u Rumunjskoj jedan je od dokaza da vođa čopora nije niti uvijek na čelu, niti je u svemu prvi. Na fotografiji se nalazi čopor vukova u pokretu. Prva tri vuka najstariji su članovi čopora, slabi i bolesni. Kao takvi daju tempo ostatku čopora. Da je situacija obrnuta, zadnja tri vuka bi zaostala i vjerojatno uginula. No, prva tri vuka na čelu kolone nisu zato jer je ostatak čopora suosjećajan. Stari i bolesni imaju dva zadatka. Prvi je da u snijegu naprave stazu te tako ostatku čopora olakšaju kretanje. Drugi zadatak je da budu «zaštita» ostatku čopora. Naime, dođe li do napada, čopor će trojicu najslabijih i bolesnih žrtvovati te se pripremiti za obranu. Zato se iza trojice najslabijih nalazi pet najjačih vukova koji štite sredinu u kojoj se nalazi 11 vučica. Slijedi pet mužjaka kojima je cilj također čuvati čopor ako do napada dođe s druge strane kolone. Na začelju se nalazi vođa čopora.

Zašto je vođa na kraju? Iako izgleda kao da zaostaje za ostalim vukovima, on se zapravo nalazi na najboljoj poziciji s koje može nadgledati i koordinirati kolonu odnosno ostalim vukovima davati naredbe.

Izvor: Nekić, M., «Mislite da je alfa mužjak u svemu prvi? Dobro pogledajte gdje se nalazi vođa čopora», www.index.hr, 20. prosinca 2015.

10.3.5. Suvremeni pristupi vođenju

Razvoj menadžmenta i dinamika suvremenoga poslovanja pridonijeli su razvoju novih pristupa vođenju. To su transakcijsko vodstvo, model vertikalnih dijada, e-vođenje, vođa kao dizajner te transformacijsko vodstvo. Osim toga, korisno je analizirati kakav treba biti autentičan vođa i suvremeni sljedbenici te kakav stil vođenja primjenjuju žene.

10.3.5.1. Transakcijsko vodstvo

Transakcijsko vodstvo

Prema **transakcijskom vodstvu**, vođenje se može sagledati kao ***grupa transakcija***, odnosno interakcija u kojoj menadžeri kao vođe nastoje pojasniti zaposlenicima koji zadaci se od njih očekuju, odnosno koja je njihova uloga te za to osiguravati odgovarajuće nagrade, odnosno kazne. Stoga se ovaj stil vođenja primarno temelji na formalnim (pozicijskim) izvorima moći vođe. Prema ovom stilu vođenja, vođa je zapravo menadžer koji se vođenjem bavi na način da provodi menadžerske funkcije. Vođa tako planira ciljeve i razrađuje zadatke, osigurava potrebne resurse, organizira proces stvaranja vrijednosti, zaposlenicima osigurava odgovarajuću razine znanja i vještina te nadzire njihov rad, na temelju čega im dodjeljuje nagrade ili ih kažnjava. Ovakav stil vođenja prikladan je za stabilne uvjete poslovanja[215] pri čemu može osigurati visoki stupanj efikasnosti i produktivnosti.

10.3.5.2. Model vertikalnih dijada

Transakcijski stil vođenja može se prilagoditi suvremenim dinamičnim uvjetima

215 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 461.

Model vertikalnih dijada

na način da se pozornost usmjeri prema značajkama odnosa s određenim grupama ili pojedincima. Na taj način može nastati tzv. **"LMX" model vođenja**[216] (engl. *Leader Member Exchange* model vođenja) koji se izvorno naziva **modelom** ili **teorijom povezanosti vertikalnih dijada**[217] (engl. *Vertical Dyad Linkage Theory*). Prema tom modelu, menadžer kao vođa oblikuje različite odnose s podređenima. Tako se pojedinci koji iskazuju slično ponašanje kategoriziraju u zasebne grupe. Pojedinci koji mogu uspostaviti bliskije, odnosno neformalne odnose s menadžerom pripadnici su tzv. "in-*grupe"* u kojoj vlada odnos uzajamnoga poštovanja i povjerenja, a nerijetko i prijateljstva. Komunikacija je intenzivnija, a pripadnici grupe slobodno izražavaju svoje stavove. Stoga postoji i visoki stupanj sudjelovanja suradnika u donošenju odluka, a potiče se i njihovo opunomoćenje. Pripadnici ove grupe mogu dobivati posebne, ali i teže zadatke, a imaju pravo i na posebne nagrade ili privilegije.

Oni koji teže uspostavljaju odnose s menadžerom i vođom pripadnici su tzv. "out-*grupe*". Njihov odnos s vođom je formalne prirode, usmjeren na obavljanje zadataka. Komunikacija nije intenzivna te se temelji na odnosima nadređenosti i podređenosti. Stupanj sudjelovanja u donošenju odluka je nizak, a postoji i ograničenje u iznošenju stavova i mišljenja. Rjeđe im se povjeravaju važni ili posebni zadaci pa stoga ne dobivaju ni posebne nagrade ili privilegije. Način klasifikacije se može razlikovati od poduzeća do poduzeća. Grupe se tako mogu oblikovati na temelju značajka ponašanja poput predanosti i entuzijazma u odnosu na ciljeve, ali i na temelju drugih značajka poput, dobi, spola, etničkoga podrijetla i slično, što predstavlja oblik diskriminacije. Pripadnici bliske skupine mogu nastati i na temelju sudjelovanja u programima mentorstva kada se uspostavljaju bliskiji odnosi koji se nastavljaju u kasnijoj suradnji.

No, treba napomenuti da ovaj proces može pratiti prirodni način odnosa i očekivanja vođe i suradnika. Tako se oblikovanje dijada može odvijati u *tri koraka*. Najprije se suradnici upoznaju s vođom i njegovim/njenim očekivanjima. U ovoj fazi suradnici imaju priliku iskazati svoje znanje, vještine, iskustvo i stav prema vođi i prema zadacima. Stoga se ova faza naziva i *fazom preuzimanja uloga* (engl. *role-taking stage*). Tijekom ove faze vođa analizira rad i ponašanje suradnika te procjenjuje moguću razinu kvalitete njihovoga doprinosa. U ovoj fazi i vođa i suradnici utvrđuju način ponašanja, stavove i mišljenja druge strane te procjenjuju mogućnosti uzajamnoga usklađivanja.

U drugoj fazi, *fazi utvrđivanja uloga* (engl. *role-making stage*), radi se na integraciji tima te članovi imaju priliku iskazati način rada, sposobnost suradnje s drugima, ali i odanost vođi. U ovoj fazi vođa utvrđuje je li i kako suradnike moguće segregirati u grupe. Pritom nije važan samo doprinos, već i iskazani stupanj odanosti vođi. Pojedinci koji se pokažu neambicioznima, neučinkovitima te koji negativno utječu na rad ostalih segregiraju se u tzv. "out-*grupu*".

216 Dansereau, F., Graen, G. i Haga, W. J., "A Vertical Dyad linkage approach to leadership in formal organizations", *Organizational Behavior and Human Performance, god. 13, br. 1, 1975., str. 46-78.*

217 Riječ *dijada* potječe od grčke riječi *dyas*, što znači dvoje ili dvojina.

U posljednjoj fazi, *fazi učvršćivanja uloga*, (engl. *role-routinization stage*) vođa i suradnici iskazuju ponašanje sukladno pripadnosti grupi, što je definirano u prethodnoj fazi, odnosno dolazi do intenzivne interakcije vođe i članova *in*-grupe, po čemu je model dobio naziv. Neki članovi *out*-grupe pokušavaju promijeniti svoje ponašanje te tako postati članovi *in*-grupe. No, s obzirom na segregaciju, različiti tretman i/ili neslaganje s načinom rada ili stavom vođe, neki pripadnici *out*-grupe iskazuju latentno ili otvoreno nezadovoljstvo te u konačnici mogu napustiti tim i poduzeće.

10.3.5.3. E-vođenje

Suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju uspostavljanje interakcija s velikim brojem dionika na temelju mrežnoga povezivanja, što je postalo moguće na temelju alata IK tehnologije. Takvim odnosima također treba upravljati, odnosno i u okviru takvih odnosa treba primijeniti funkciju vođenja. Stoga se ovaj način vođenja naziva e-vođenjem[218]. **E-vođenje** podrazumijeva istovremeno upravljanje odnosima s pojedincima i grupama u poduzeću i izvan njega. Podrazumijeva koordinaciju zadataka, autoriteta i odgovornosti u svrhu ostvarivanja određenih ciljeva, ali i razvijanje strateškoga usmjerenja te uspostavljanje novih odnosa koji mogu unaprijediti proces stvaranja vrijednosti. Na taj način poduzeće postaje mreža isprepletenih unutarnjih i vanjskih odnosa razvijenih u svrhu zadovoljavanja trenutnih potreba te traženja prilika budućega razvoja. Ovaj tip vođenja stoga je prikladan za poduzeće koje se razvija kao "organizacija bez granica".

E-vođenje

E-vođe imaju drugačiji mentalni sklop od klasičnih vođa. Karakterizira ih globalni pogled na poslovanje koji prati visoki stupanj razvoja koncepcijskih vještina te sustavskoga, strateškoga i dizajnerskoga razmišljanja. Također su sposobni za *multitasking*, odnosno djelovanje na nekoliko različitih poslovnih aspekata. S obzirom da su svjesni da njihova važnost proizlazi iz mogućnosti pronalaska učinkovite snage poluge za razvoj poduzeća kao sustava, rade na razvijanju suradnje s različitim dionicima, što podrazumijeva neprestanu komunikaciju i razmjenu informacija. Na taj način razvijaju zajednicu pojedinaca, poduzeća i drugih organizacija kao svojevrsni ekosustav usmjeren na upravljanje složenošću okruženja razvijanjem odgovarajućih načina ponašanja. Istovremeno nastoje održati visoki stupanj energije sustava na temelju razvijanja poticajne vizije, izazovnih ciljeva i kreativnoga načina rada. No, ovaj stil vođenja ne treba sagledavati samostalno, već u sinergiji s drugim stilovima vođenja.

10.3.5.4. Vođa kao dizajner

Vođa kao dizajner

Menadžeri kao vođe se neprestano suočavaju sa situacijama u kojima je potrebno rješavati različite probleme. U takvim je okolnostima potrebno dizajnirati različita rješenja te također ***dizajnirati okruženje*** u kojemu će vođa zajedno sa zaposlenicima-sljedbenicima dizajnirati rješenja problema[219]. Svaki dizajner

218 Cf. Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013, str. 466.
219 Rupčić, N., "Menadžer kao dizajner", *Poslovni savjetnik,* god. 9, br. 3, 2013., str. 56.

radi u okviru nekih ograničenja. Stoga najprije treba sagledati ograničenja ostvarivanju ciljeva, bilo da se radi o ograničenjima vremena, budžeta, lokacije, materijala, ljudskih potencijala i sl. Nakon identifikacije ograničenja treba pristupiti dizajniranju rješenja. No, u suvremenom poslovanju to ne znači tražiti optimalno rješenje, već najbolje s obzirom na trenutne okolnosti i ograničenja. Usporedo s tim treba poduzimati inicijative kako bi se prevladala ograničenja. Tako **vođa kao dizajner** neprestano sagledava strateške mogućnosti djelovanja, opcije i mogućnosti rasta, odnosno neprestano se ponaša poduzetnički.

Djelovanje vođe kao dizajnera počiva na ***postavljanju pitanja***. Dizajneri tako preispituju različite okolnosti i traže potencijale rasta. To rade tako da sebi, ali i onima oko sebe, bili oni zaposlenici ili ostale interesno-utjecajne grupe, postavljaju različita pitanja. Na temelju odgovora razrađuju koncept te identificiraju relacije postojećih varijabli, odnosno čimbenika. Na taj način identificiraju kako nešto jest i pitaju se *kako može biti*. Pritom vođa kao dizajner može primjenjivati tehniku *kontrasta*, kako u vlastitim promišljanjima, tako i u zajedničkom radu sa sljedbenicima. Prilikom biranja rješenja neko rješenje se suprotstavlja nekom drugom, možda oprečnom rješenju. Tada se utvrđuju prednosti i nedostaci, na temelju čega se može pojaviti i sasvim novo rješenje. Na taj se način jača kreativna tenzija, kako u vlastitoj, tako i u svijesti zaposlenika.

10.3.5.5. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo

Transformacijski menadžer i vođa je osoba čiji je posao suštinski promišljati i preoblikovati poduzeće ili pojedine poslovne procese, odnosno elemente poslovnoga modela[220]. Pojam poslovne transformacije vrlo je teško precizno definirati. Međutim, postoji opći konsenzus da ovaj pojam uključuje promjene po cijelom poduzeću, nasuprot intervencijama u nekim područjima, kao što je, primjerice, kvaliteta radnog okruženja i sl. Važnost osobe transformacijskoga menadžera nikako ne treba vezivati samo uz krizne situacije. S obzirom na činjenicu da su u suvremenom poslovanju promjene iznimno česte, kontinuirano sustavno promišljanje o suštini poslovanja predstavlja pretpostavku opstanka. Na taj način posao transformacijskoga menadžera zapravo nikada ne prestaje.

Važno je definirati ***poželjne osobine*** ovoga profila menadžera. Ove osobe imaju veliku sklonost riziku, odnosno dobro se snalaze u uvjetima neizvjesnosti. Imaju sposobnost probleme sagledati iz različitih perspektiva kako bi došli do rješenja. Osim toga, raspolažu i tzv. “mekim vještinama”, odnosno dobri su komunikatori te znaju prenijeti svoju viziju promjena zaposlenicima, motivirati ih na promjene, neutralizirati njihove bojazni i uklanjati prepreke razvoju. Može se konstatirati da transformacijski menadžer treba biti stručnjak, vizionar, strateg, komunikator i radnik, sve u jednoj osobi.

Potencijal da se razviju u dobroga transformacijskog menadžera imaju osobe koje su sudjelovale u rješavanju konfliktnih situacija te osobe koje su radile u

220 Rupčić, N., “Transformacijski menadžer - još jedan pomodni menadžerski pojam ili....”, *Poslovni savjetnik,* god. 5, br. 58, 2009., str. 36-37.

poduzeću zajedno s ljudima različitih profila i podrijetla. Osim toga, osobe koje su polučile dobre rezultate u procesima provođenja reinženjeringa imaju dobre šanse da se iskažu i kao dobri transformacijski menadžeri. Transformacijski menadžer zapravo nastavlja tamo gdje proces reinženjeringa staje i kontinuirano si postavlja pitanje: *Kako dalje?* Važno je da transformacijski menadžer odgovor na ovo pitanje traži zajedno sa svojim suradnicima, odnosno širokom bazom zaposlenika. Transformacijski menadžer stoga treba djelovati u okviru pozitivne atmosfere timskog rada, dijaloga i poštovanja.

Transformacijski menadžer može djelovati i tako da uvodi promjene sa skupinom ljudi koji nakon toga postaju konzultanti ili mentori u drugim dijelovima organizacije. Transformacijski menadžer stoga treba "agente promjena", male transformacijske timove, odnosno ljude koji vjeruju u istu ideju i spremni su boriti se za njeno ostvarenje. Ovi ljudi također mogu tvoriti poseban transformacijski odjel koji će im pružiti mjesto za promišljanje, dijalog i inoviranje. Ako se ovim ljudima, odnosno odjelu osiguraju potrebni resursi, njihovi rezultati mogu biti iznimni. Razlog nije samo u činjenici da su predani istoj ideji, već i u činjenici da je ovaj odjel hijerarhijski visoko pozicioniran i ima široki pregled na poslovne aspekte te može procijeniti u kojem pravcu je potrebno provesti promjene.

Postoje i stavovi da odjel transformacijskoga vodstva treba uvoditi s velikim ***oprezom***. Uvođenjem transformacijskoga vodstva stvari isprva zaista mogu krenuti dobrim putem: razvija se "energizirani" odjel usmjeren na stvaranje planova s ciljem organizacijske transformacije. No, ovakvim pristupom mogu se zapravo potkopati napori za uvođenjem promjena jer se može stvoriti stvarna ili prividna polarizacija između napora za transformacijom s jedne strane i svakodnevnoga posla s druge. Umjesto da se ideja o potrebnim i poželjnim promjenama usađuje u svim odjelima, funkcijama, timovima i u svakom pojedincu, dolazi do podjele na "mi i oni", što je neizbježno praćeno osjećanjem nepovjerenja, zaziranja, straha i nesigurnosti. S obzirom na mogućnost pojave ove situacije, važno je da uvedeni transformacijski odjel i transformacijski menadžer intenzivno komuniciraju sa svim dijelovima organizacije, potiču stvaranje zajedničke vizije daljnjega razvoja i/ili transformacije te djeluju kao agenti promjena koji će primjenom strategije većeg broja nukleusa potaknuti ne samo trenutne promjene, već i u svakog pojedinca usađivati ideju o potrebi neprestanog promišljanja o novim mogućnostima.

10.3.5.6. Ženski stil vođenja

Zenger i Folkman[221] su na temelju 30-godišnjega rada i iskustva identificirali 16 značajki menadžera, odnosno vođa, potrebnih za uspjeh. To su: razvoj strateške perspektive, postavljanje ciljeva, analiza i rješavanje problema, preuzimanje inicijative, upravljanje promjenama, inoviranje, razvoj tehničke ili profesionalne stručnosti, želja za uspjehom, povezivanje s vanjskim subjektima, izgrađivanje odnosa, motivacija i inspiriranje zaposlenika, razvijanje njihovih potencijala,

221 Zenger, J. i Folkman, J., "Are Women Better Leaders than Men?", *Harvard Business Review,* 15. ožujka 2012., https://hbr.org.

suradnja i timski rad, jasnoća komunikacije, integritet i samorazvoj, odnosno rad na sebi. Istraživanjem koje su proveli tijekom 2011. godine na 7280 menadžera, odnosno vođa došli su do rezultata da su prema svim navedenim značajkama žene bile uspješnije od muškaraca. Pritom su uzeli u obzir ocjene njihovih šefova, kolega po rangu te suradnika, odnosno podređenih. Što je razlika u hijerarhijskom položaju ispitanika i objekata istraživanja bila veća, razlike su bile značajnije.

Žene menadžeri

Žene menadžeri su sklonije vođenje i menadžment sagledavati kao proces, a ne kao opsesivno ostvarivanje nekog rezultata ili cilja[222]. Zbog toga su sklonije povezivanju s drugim ljudima te izgrađivanju kvalitetnih odnosa. Sklonije su i timskom radu te suradnji, odnosno povezivanju s unutarnjim i vanjskim interesno-utjecajnim grupama. Teže iskrenosti te iskazuju veću sposobnost, ali i spremnost za slušanje drugih, kao i za otvoren i iskren dijalog. Odlikuje ih veća empatija i emocionalna inteligencija, odnosno osjećaj za potrebe drugih i njihovo razumijevanje. Stoga su i otvorenije prema mišljenjima drugih ljudi. Sklone su saslušati i uvažiti ideje i koncepte kolega te su stoga bolje i u procesu učenja.

U procesu komuniciranja žene su općenito transparentnije, odnosno odluke argumentiraju s više informacija. Manje su sklone neetičnom ponašanju, poput preuzimanja zasluga drugih ljudi. Odlikuje ih i veća fleksibilnost, odnosno sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima. Općenito su strpljivije, shvaćaju da rješenja problema često dolaze polako te da je pritom važna uspostava konsenzusa. U radnom okruženju općenito teže uspostavi ravnoteže i sklada. U procesu odlučivanja, žene su sklonije više analizirati, odnosno sagledati više značajka svake opcije prije nego što donesu odluku. Također su sklone sagledavati posljedice odluka na sve interesno-utjecajne grupe.

Može se konstatirati da su žene sklonije tzv. **"integrativnom stilu vođenja"**[223]. To je stil vođenja koji je moguće nazvati i *kolaborativnim*, odnosno stilom koji se temelji na razvijanju i njegovanju odnosa i razvijanju suradnje. Stoga žene menadžeri i vođe utjecaj na druge izvode iz kvalitete odnosa i osobne, a ne pozicijske moći, odnosno moći koja proizlazi iz formalnog autoriteta.

Neuroznanstvenici[224] su ustanovili da žene svoju snagu posebno iskazuju u uvjetima više razine stresa. Tada se muškarci općenito ponašaju rizičnije od žena te pritom više gube. U uvjetima neizvjesnosti muškarci su tako skloniji orijentirati se prema ciljevima koji mogu donijeti veći uspjeh, ali koji su rizičniji te stoga manje vjerojatni. Takav se rezultat objašnjava povećanjem hormona kortizola. Dok je muškarce povećanje razine toga hormona navodilo na rizičnije odluke upitnoga ishoda, kod žena je povećanje razine kortizola dovelo do unaprjeđenja u procesu odlučivanja, odnosno do dugoročno kvalitetnijih odluka.

222 Rupčić, N., "Žene menadžeri", *Poslovni savjetnik, g*od. 9, br. 7-8, 2013., str. 71.

223 Rosener, J. B., *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy,* Oxford University Press, 1995., str. 129.

224 Huston, T., "Are Women Better Decision Makers", *New York Times,* 17. listopada 2014.

Osim toga, muškarci koji su bili predmetom istraživanja nisu bili potpuno svjesni stupnja rizičnosti svojih odluka. Utvrđeno je također da žene u uvjetima više razine stresa postaju empatičnije od muškaraca, odnosno svjesnije drugih ljudi i njihovih stajališta.

Može se zaključiti da u uvjetima velike dinamike promjena u okruženju, odnosno visokoga stupnja neizvjesnosti, žene menadžeri mogu spriječiti nastanak gubitaka i tako osigurati uspješnije poslovanje, a nerijetko i sâm opstanak poduzeća. No, istraživanja neuroznanstvenika treba potvrditi istraživanjima u poslovnoj praksi da bi se došlo do utemeljenoga zaključka. Dosadašnja istraživanja[225] su pokazala da su prethodni rezultati neuroznanstvenika utemeljeni. Naime, Credit Suisse je proveo istraživanje na uzorku od 2400 globalnih korporacija u razdoblju od 2005. do 2011. godine. Utvrđeno je da su kompanije koje su u upravi imale barem jednu ženu bile uspješnije od onih čija se uprava sastojala isključivo od muškaraca i to u prosjeku za 26%. Osim toga, utvrđeno je da se kvalificirane žene pozivaju da vode poslovanje tek u uvjetima krize. Tako je Yahoo u vrijeme lošijih poslovnih rezultata doveo Marissu Mayer, a General Motors Mary Barru.

U konačnici, žene i muškarci menadžeri zapravo ne predstavljaju suprotnost, već varijacije kontinuuma osobnih značajka. Iako su navedene osobine bliskije ženama, mogu ih u većoj ili manjoj mjeri imati i muškarci. Stoga se ne treba rukovoditi generalizacijama, već osobu sagledati u cjelini. Prilikom izbora menadžera korisno je rukovoditi se procjenom dostignutoga stupnja profesionalnoga i osobnoga razvoja. Potrebno je odabrati one nijanse osobnosti menadžera i vođe koje bolje odgovaraju značajkama kako internoga, tako i eksternoga okruženja. Stoga je prilikom izbora vođe potrebno razmotriti odgovaraju li postojeće osobine određenoj situaciji, odnosno okolnostima djelovanja.

10.3.5.7. Autentični vođa

Da bi menadžer uspio u svojoj ulozi vođe, važno je da je autentičan, odnosno da djeluje kao autentični vođa[226]. Biti autentičan znači upoznati sebe, spoznati svoju životnu misiju te se usmjeriti u pravcu njena ispunjenja. Biti autentičan prije svega znači pronaći inspiraciju "unutra", upoznati svoje emocije te snage i slabosti. To znači uložiti u rad na sebi, odnosno na spoznavanje samoga sebe, onoga što osobu pokreće, ali i onoga što ju priječi u realizaciji ciljeva. Tada je moguće na svrsishodniji način sagledati sebe i svijet oko sebe te pronaći inspiraciju za daljnje djelovanje.

Autentični vođa je osoba koja nije isključiva ni prevrtljiva. To je osoba svjesna relativizma ljudskoga djelovanja u promjenjivim okolnostima, ali istodobno vođena osobnim integritetom. Takvu osobu krasi sustav vrijednosti koji nije usmjeren na podmetanja kako bi ostvarila svoje ciljeve, već na istinski rast kroz suradnju s onim subjektima s kojima je moguće ostvariti najbolji učinak.

225 Ibd.
226 Rupčić, N., "Autentični vođa", *Poslovni savjetnik*, god. 12, br. 2, 2016., str. 34.

Okolnosti u kojima djeluje, bilo da se radi o objektivnim čimbenicima iz okruženja ili osobnim odnosima unutar organizacije, prilika su za autentičnoga vođu da stekne određeni vlastiti uvid, odnosno ideju i inspiraciju za daljnje djelovanje. To je moguće na temelju jasnog uvida u trenutnu situaciju, ali i spoznaje o vlastitoj vrijednosti i potencijalima na temelju raspoloživih resursa.

Nakon promišljanja o okolnostima, ali i konzultacija sa svima koji bi mogli pružiti vrijedne sugestije, autentični vođa pokazuje inicijativu i vodi vlastitim primjerom. Iskazuje utjecaj na druge ljude, ispunjava ih entuzijazmom i optimizmom te ih potiče da saznaju više o idejama i načinima kako ih provesti. Stoga potiče izražavanje mišljenja, integrira različitosti te potiče suradnju temeljenu na kritičkom, sustavskom i dizajnerskom razmišljanju. Autentični vođa potiče rast i razvoj svojih sljedbenika, odnosno suradnika te stoga razvija potencijale vođe i u drugima.

Autentični vođa je i autentični komunikator. Takva osoba prezentira informacije na sažet i sustavan način te se služi metaforama kako bi približila značenje svojih ideja. Iako autentični vođa poduzima prve korake prema nekom cilju, djeluje i kao mentor drugima kako bi se na što učinkovitiji način ostvarili zajednički ciljevi. Ponekad je pak potrebno postaviti se autoritarno prema onima koji potkopavaju temelje zajedničkoga rada ili svojim ponašanjem remete sinergiju tima. Također, ponekad je potrebno poduzeti aktivnosti koje remete ustaljenu rutinu i ne izazivaju odobravanje, no autentični vođa tada zna komunicirati svrhu i ciljeve promjena te zatražiti pomoć prilikom njihove realizacije. Na taj način autentični vođa obavlja više uloga te uči i razvija se iz iskustva. Radom na takav način nastaje i zajednica ljudi posvećena određenim ciljevima.

Autentični vođa je prije svega predan osobnom rastu i razvoju te se razvija spoznavanjem sebe, ali i promišljanjem odnosa s drugima. To je osoba izrađenoga vrijednosnoga sustava čije odrednice primjenjuje snagom vlastitoga uvjerenja. Autentičnost nije osobina koju osoba ima ili nema, to je kvaliteta koja se neprestano razvija svjesnim promišljanjem vlastitoga bića i različitih okolnosti u kojima se osoba nalazi. Iako osoba može doći do spoznaje da u sadašnjim okolnostima ne može biti autentična, a kamoli djelovati kao autentični vođa, treba imati na umu da svaka osoba ima neke talente te ih može razvijati u nekom drugom okruženju. Tako je važno neprestano tražiti prilike u kojima je moguće djelovati na autentičan način.

Vođa s uvjerenjem

Ljudi općenito vole osjećaj sigurnosti. No, suvremeno poslovno okruženje je sve samo ne sigurno te traži potpuni angažman zaposlenika, ali i visoku razinu kreativnosti. U nesigurnom okruženju to je moguće postići ako takvu grupu zaposlenika vodi osoba s jakim uvjerenjem. Vođa s jakim uvjerenjem iskazuje snažno uvjerenje, odnosno sigurnost da je odabrani pravac djelovanja ispravan. Takav stav ima izuzetnu moć na zaposlenike, odnosno sljedbenike te oni djelovanjem tzv. "zrcalnih neurona" također podsvjesno preuzimaju takav stav, što im pruža osjećaj sigurnosti. To pak generira osjećaj entuzijazma, poleta i pojačanu kreativnost.

Iako se osobe s jakim uvjerenjem može lako prepoznati, moguće je identificirati nekoliko zajedničkih značajka takvih ljudi. Oni, prije svega, zrače snagom i samouvjerenošću. No, snagu ne treba poistovjetiti s grubošću ili ponašanjem koje se temelji na intenzivnoj kontroli. Snaga se očituje u promišljenosti osobe koja je spremna suočiti se s izazovima i donositi teške odluke. Takvi ljudi pokazuju da im se može vjerovati, svoj stav prenose na druge te ih čine snažnijima i odlučnijima.

Osobe s jakim uvjerenjem sposobne su identificirati vlastite mentalne modele te ih mijenjati s obzirom na promijenjene okolnosti. Isto tako, na njihov stav nije moguće utjecati bez odgovarajućih argumenata. Veliku pozornost posvećuju promišljanju situacija i okolnosti koje su do njih dovele te svoje odluke temelje kako na argumentima, tako i na intuiciji, kao rezultatu njihove izražene sposobnosti za sustavskim i kreativnim razmišljanjem. Primjenom sustavskoga razmišljanja također su sposobni identificirati prepreke koje imaju veliku vjerojatnost ometati ostvarivanje ciljeva te dizajnirati primjerena rješenja.

Vođe s jakim uvjerenjem skloni su mentalnom simuliranju, odnosno vizualizaciji pozitivnog ishoda na temelju promišljenoga odabira pravca djelovanja. Takvu viziju s entuzijazmom dijele sa svojim sljedbenicima. Stoga zrače istinskom vjerom i entuzijazmom. No, istovremeno su spremni podijeliti svoje znanje i iskustvo s drugima te im biti na raspolaganju savjetom ili odgovaranjem na pitanja. Osim toga, potiču dijalog i kolektivni *brainstorming,* kao način kreiranja i rafiniranja ideja i odluka. Unatoč svojoj snazi, samouvjerenosti i znanju, svjesni su da je organizacija u kojoj se ljudima ne dopušta da slobodno govore, postavljaju pitanja i razmjenjuju mišljenja osuđena na propast.

Izvor: Cf. Bradberry, T., "Why the best leaders have conviction", URL: https://www.linkedin.com/pulse/why-best-leaders-have-conviction-dr-travis-bradberry, 6. prosinca 2015.

10.3.5.8. Značajke suvremenih sljedbenika

Suvremeno dinamično poslovanje zahtijeva izuzetni angažman svih organizacijskih članova. To je moguće na temelju neprestanoga učenja, stjecanja novih vještina i usavršavanja postojećih te razmjene znanja u svrhu individualnoga i kolektivnoga učenja. Budući da u suvremenom poslovanju nije logično očekivati da vođa raspolaže svim potrebnim znanjima, odgovornost za konačni rezultat proizlazi iz sinergijskoga djelovanja vođe i sljedbenika. Takvi procesi pak podrazumijevaju distribuciju moći, odnosno autoriteta i odgovornosti između vođe i sljedbenika. Stoga se od suvremenih zaposlenika ***očekuje*** neprestano učenje i usavršavanje, razvijanje odnosa suradnje, ali i sposobnost samoorganizacije, samokontrole i samomotivacije.

Od suvremenih zaposlenika očekuje se i da aktivno pridonose organizacijskome

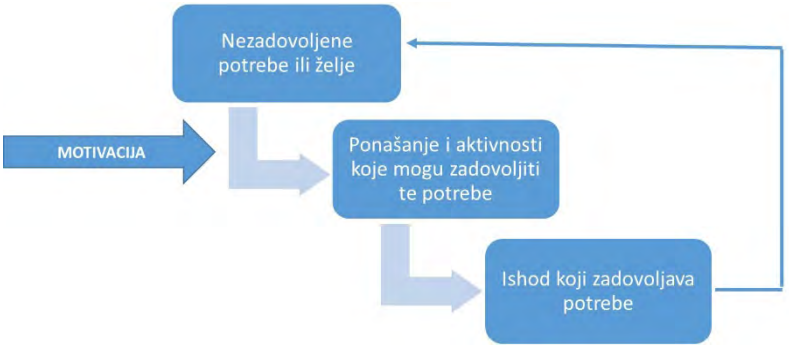
razvoju, odnosno strateškome razvoju poduzeća. Stoga se očekuje da razvijaju i primjenjuju kritičko razmišljanje, primjenjuju ga na sustavan način te tako pomažu u identifikaciji strateških pravaca razvoja i dizajniranju vizije. Od svih se očekuje da budu dizajneri u okviru vlastitoga područja djelovanja te da neprestano inoviraju, odnosno pronalaze načine kako svoj posao obavljati brže, bolje i uz niže troškove. Osim toga se očekuje da u okviru svoga područja stručnosti pridonose kvaliteti donošenja odluka. U okviru svoga posla, a prema mogućnostima očekuje se da razvijaju odnose i sa subjektima izvan poduzeća te na taj način identificiraju mogućnosti daljnjega razvoja ili optimalizacije procesa stvaranja vrijednosti. U konačnici, od svakog zaposlenika se očekuje da radi na vlastitom razvoju, korigira vlastite mentalne modele te istražuje mogućnosti razvoja svojih potencijala i talenata. Pritom je etičnost u ponašanju prema svim dionicima temeljna pretpostavka rada i ponašanja suvremenih zaposlenika.

10.4. Motivacija

Motivacija

Ostvarivanje ciljeva nije moguće bez određene motivacije. **Motivacija** se može definirati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutarnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarivanje nekog cilja te na taj način zadovoljavanje potrebe ili želje. Motivacija se tako odnosi na inspiraciju osobe da ustrajno djeluje u određenom pravcu. U suštini procesa motivacije nalaze se stoga određene ***potrebe ili želje*** koje osoba želi zadovoljiti. Proces motiviranoga ponašanja prikazuje shema 10.5.

Shema 10.5. Proces motiviranoga ponašanja



Prema shemi 10.5., osoba najprije u svojoj svijesti postaje svjesna određenih potreba ili želja koje smatra nezadovoljenima. Nakon toga postaje motivirana tražiti aktivnosti, odnosno načine ponašanja za koje smatra da mogu dovesti do ishoda koji te potrebe mogu zadovoljiti. Ako su aktivnosti i načini ponašanja bili odgovarajući, doći će do određenih ishoda kojima se mogu zadovoljiti prethodno identificirane potrebe. Informacija o tome pohranjuje se u svijesti pojedinca kao spoznaja da takve aktivnosti i načini ponašanja mogu dovesti do zadovoljenja identificirane potrebe i u budućnosti.

Treba napomenuti da ishod može biti ***ekstrinzične*** te ***intrinzične prirode***.

Tako osoba može dobiti neku materijalnu nagradu koja joj može omogućiti zadovoljenje potreba. Takav ishod je vanjski ili ekstrinzični. No, obavljanjem određenih aktivnosti ili prihvaćanjem određenoga načina ponašanja osoba može steći osjećaj zadovoljstva zbog nekog postignuća, pripadanja, poštovanja itd., što znači da je ishod unutarnje ili intrinzične prirode.

No, u praksi proces nije jednostavan. Tako se istovremeno javlja veliki broj potreba i želja te se ponašanje i aktivnosti neprestano optimaliziraju kako bi se zadovoljio što veći broj potreba. Osim toga, neke potrebe i želje se mogu pojaviti pa nestati, a umjesto njih se mogu pojaviti nove. Potrebe i želje su pod velikim utjecajem okruženja u kojem se osoba nalazi. Isto tako, ishod nastojanja zadovoljenja neke potrebe ili želje može istovremeno zadovoljiti i drugu potrebu ili potrebe koje nisu bile identificirane ili su dotad bile latentne. S obzirom na zasićenost tržišta poduzeća konkurentsku prednost nastoje postići zadovoljavanjem latentnih potreba i želja, odnosno onih kojih kupci dotad nisu bili svjesni.

Motivacija je posebno važna za menadžment, odnosno ***upravljanje i vođenje ljudskih potencijala***. Tako poduzeća koja teško dolaze do kvalitetnih zaposlenika traže atraktivne načine zadovoljavanja njihovih potreba i želja poput neograničenog godišnjeg odmora, dopuštanja ljubimaca na radnom mjestu ili plaćenih *wellness*-programa. Na taj ih način nastoje motivirati da im se pridruže u realizaciji misije i vizije poduzeća.

Kvalitetne ljudske potencijale potrebno je i zadržati te osigurati njihov kvalitetni angažman, što se također postiže identifikacijom i zadovoljavanjem njihovih potreba. Tako mnoga poduzeća zaposlenicima omogućuju da program beneficija u okviru određenoga novčanoga iznosa prilagode svojim potrebama i željama. Kako bi im omogućili što bolju kvalitetu života, preuzimaju brigu za njihovu djecu ili starije, a neka i za njihove kućne ljubimce te fleksibilnim radnim vremenom pomažu uspostavljanju bolje životne ravnoteže.

Na području motivacije postoji veliki broj teorija i pristupa. Sve pristupe moguće je klasificirati u četiri perspektive: sadržajna, procesna, perspektiva dizajna posla te perspektiva pojačanja[227]. One se analiziraju u nastavku.

10.4.1. Sadržajna perspektiva motivacije

Sadržajna perspektiva motivacije se temelji na izučavanju ljudskih potreba. Stoga se naziva i ***perspektivom utemeljenom na potrebama***. U ovu perspektivu, uz McGregorovu teoriju X i Y, spadaju Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova teorija potreba ERG, McLellandova teorija potreba te Herzbergova dvočimbenička teorija.

10.4.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Psiholog Abraham Maslow je prvi razvio teoriju motivacije temeljenu na ljudskim potrebama. Ta se teorija temelji na tri pretpostavke[228]:

227 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill,* 2013, str. 377.
228 Maslow, A.H., *Motivation and personality, Harper & Row,* New York, 1970.

1. ljudske potrebe je moguće hijerarhijski klasificirati
2. ljudske potrebe nikada nisu u potpunosti zadovoljene
3. ljudsko ponašanje je svrhovito i motivirano zadovoljenjem neke potrebe.

Maslow je definirao **pet kategorija potreba**. To su fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem, potreba za poštovanjem te potreba za samoostvarenjem (samoaktualizacijom) (shema 10.6.)[229]. Potrebe su strukturirane hijerarhijski, što znači da se zadovoljavaju tim redoslijedom. Tako, prema Maslowu, osoba ne može imati potrebu višega reda ako nije zadovoljila potrebu nižega reda.

Shema 10.6. Maslowljeva hijerarhija potreba

Fiziološke potrebe se odnose na težnju osobe za samoodržanjem, a zadovoljavaju se raspolaganjem hranom, odjećom, skloništem itd. S aspekta rada, ove potrebe se mogu zadovoljiti na temelju prihvatljivih radnih uvjeta i plaće kojom je moguće podmiriti životne potrebe.

Potreba za sigurnošću se odnosi na nastojanje osobe da osigura fizičku i emocionalnu sigurnost. Na radnom se mjestu ova potreba može zadovoljiti spoznajom o sigurnosti zaposlenja i odsutnosti prijetnji bilo kakve vrste. Potrebu za sigurnošću moguće je ostvariti i dosljednom primjenom etičkih načela, kažnjavanjem neetičkoga ponašanja te uklanjanjem iz kolektiva onih osoba koje krše etički kodeks. Ovu potrebu ljudi zadovoljavaju i kupovinom polica osiguranja, štednjom za mirovinu i slično.

Potreba za pripadanjem se odnosi na težnju čovjeka ka povezivanju s drugim ljudima, ljubavlju i prijateljstvom. Stoga se mogu nazvati i *društvenim potrebama*. Menadžment često poduzima aktivnosti kako bi se u poduzeću izgradili dobri međuljudski odnosi kao što su kolektivni izleti, *team building* programi, pravovremeno rješavanje sukoba i slično. Zaposlenici se također spontano povezuju i druže te izgrađuju neformalnu organizaciju.

229 Mlade generacije se vole šaliti da im je internet potreba iznad svih potreba. No, istina je da internet može omogućiti zadovoljenje svih potreba koje navodi Maslow.

Potreba za poštovanjem se odnosi na težnju osobe da postigne određeni status i ugled koji će joj osigurati priznanje i poštovanje drugih ljudi, ali i osjećaj samopouzdanja i samopoštovanja. Menadžment ovu potrebu zaposlenika može zadovoljiti davanjem nagrada i priznanja te unaprjeđenjem, odnosno razvojem karijere pojedinca.

Potreba za samoostvarenjem ili *samoaktualizacijom* podrazumijeva težnju osobe da razvija svoje potencijale i u potpunosti ostvari svoju životnu svrhu ili misiju. Menadžment može zadovoljiti ovu potrebu zaposlenika tako da osigura programe edukacije, pruži autonomiju u radu te provodi programe razvoja talenata. Tu je potrebu posebno moguće zadovoljiti istraživanjem i jačanjem svrhe i uloge pojedinca u radnom kolektivu.

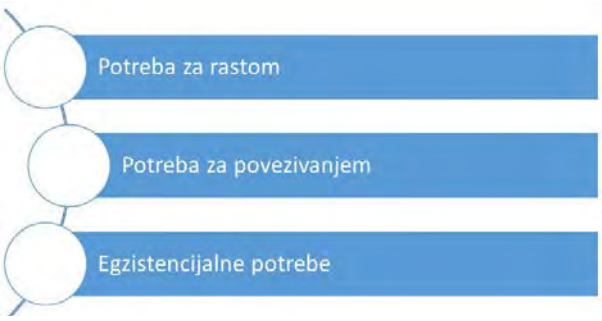
Treba napomenuti da navedene potrebe kod svih zaposlenika nisu jednako izražene. Tako su neki zaposlenici zadovoljni ako se zadovolje njihove fiziološke potrebe te potreba za sigurnošću u smislu redovite plaće i sigurnoga zaposlenja. Nekima je najvažnija pripadnost zajednici ili mogućnost osiguravanja određenoga statusa. Sve veći broj ljudi osjeća potrebu za traženjem svoje istinske svrhe i razvijanjem svojih potencijala te na temelju toga kriterija traži mogućnosti zaposlenja.

10.4.1.2. Alderferova teorija potreba

Alderferova teorija potreba

Alderfer[230] je potrebe klasificirao u **tri kategorije**: egzistencijalne potrebe, potreba za povezivanjem i potreba za rastom. Naziv teorije ERG potječe iz početnih slova engleskih riječi *Existence*, *Relatedness*, *Growth*. **Egzistencijalne potrebe** se odnose na fiziološke potrebe i potrebe za materijalnim blagostanjem. **Potrebe za povezivanjem** se odnose na težnju za ostvarivanjem smislenih odnosa s ljudima iz zajednice. **Potrebe za rastom** se odnose na težnju pojedinca da razvija svoje sposobnosti, potencijale i talente. Iako je ove potrebe moguće prikazati hijerarhijski, za razliku od Maslowa, Alderfer smatra da njihovo zadovoljavanje ne slijedi hijerarhiju, već se potrebe mogu javiti istovremeno. Stoga ih je moguće prikazati kao na shemi 10.7.

Shema 10.7. Alderferova teorija potreba



Prema ovom pristupu, ako potrebe višega reda nisu zadovoljene ili su zadovoljene

230 Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings,* Free Press, 1972.

u manjoj mjeri, osoba će pojačavati zadovoljavanje potreba nižega reda. Ako posao nekoj osobi ne omogućuje zadovoljenje potrebe za razvojem, ona će nastojati bolje zadovoljiti svoje potrebe za povezivanjem te egzistencijalne potrebe. Primjerice, osoba čiji je posao repetitivne prirode i ne omogućuje razvoj kreativnosti može zatražiti veću plaću, bolje radne uvjete i/ili fleksibilno radno vrijeme kako bi na taj način bolje zadovoljila svoje egzistencijalne potrebe.

10.4.1.3. McLellandova teorija potreba

McLellandova teorija potreba

McLelland[231] je razradio tzv. **"teoriju stečenih potreba"** prema kojoj osobu na poslu mogu motivirati tri skupine potreba: potreba za postignućem, potreba za pripadanjem i potreba za moći. Ove potrebe su *stečene* jer se razvijaju životom u određenoj zajednici, odnosno s obzirom na društveno-kulturološko okruženje. ***Potreba za postignućem*** se odnosi na težnju ka postizanju izvrsnosti, postignuću u izazovnim situacijama i rješavanju složenih problema. Ljudi s potrebom za postignućem žele preuzimati rizik, eksperimentirati i inovirati. Takvi ljudi nerijetko vole raditi sami, odnosno preferiraju autonomiju u radu.

Potreba za moći se odnosi na težnju osobe da upravlja drugim ljudima te utječe na njihovo ponašanje. Osobe s velikom potrebom za moći ne boje se preuzeti odgovornost. Za svoja postignuća traže priznanje. ***Potreba za pripadanjem*** se odnosi na težnju ka razvijanjem prijateljskih odnosa koji mogu pružiti pomoć i potporu.

Iako svi ljudi imaju sve navedene potrebe, neke od njih mogu dominirati. Tako menadžeri imaju veliku potrebu za moći, a onda i za postignućem. Menadžeri u načelu imaju manju potrebu za povezivanjem te stoga mogu donositi odluke koje ne nailaze na dobar prijem kod zaposlenika, poput *outsourcinga*, smanjivanja opsega poslovanja i slično. Međutim, određena razina potrebe za pripadanjem je ipak potrebna kako bi se uspješno koordinirao rad pojedinaca i timova. Poduzetnici pak imaju veliku potrebu za postignućem, a onda potrebu za moći. Strukturu potreba poduzetnika prema McLellandovoj teoriji prikazuje shema 10.8.

Shema 10.8. Struktura potreba poduzetnika prema McLellandovoj teoriji

231 McLelland, D. C., *Human Motivation,* Scott, Foresman, 1985.

Prema ovoj teoriji, zadatak je menadžmenta prepoznati koje od ovih potreba dominiraju kod zaposlenika te dizajnirati okruženje koje ih može zadovoljiti. Tako je talentiranim osobama koje imaju potrebu za postignućem važno osigurati dobre radne uvjete, ali i slobodu u radu. Osobama koje imaju potrebu za povezivanjem treba osigurati kvalitetne međuljudske odnose i uključiti ih u timski rad ili u rad s drugim ljudima, poput rada u prodaji ili u odnosima s javnošću. Takvim je osobama potrebno pružiti podršku i pomoć u radu. Iako menadžeri imaju dominantnu potrebu za moći, trebaju voditi računa da ta potreba ne prijeđe u egocentričnost, već da se koristi na dobrobit razvoja organizacije i njenih članova.

10.4.1.4. Herzbergova dvočimbenička teorija

Herzbergova dvočimbenička teorija

Frederick **Herzberg** je intervjuirao više tisuća osoba kako bi utvrdio koji su čimbenici zaslužni za njihovo zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo na poslu[232]. Na temelju prikupljenih saznanja razvio je **dvočimbeničku teoriju** prema kojoj radno zadovoljstvo i nezadovoljstvo proizlaze iz dvije različite skupine čimbenika. Čimbenike koji pridonose zadovoljstvu nazvao je motivacijskim čimbenicima, dok je čimbenike koji izazivaju nezadovoljstvo nazvao higijenskim čimbenicima (shema 10.9.).

Motivacijski čimbenici predstavljaju odgovor na pitanje *«Što ljude čini zadovoljnima?»* To su značajke posla, postignuće, priznanje, odgovornost te mogućnost razvoja i napredovanja. Ovi čimbenici se stoga nazivaju i ***čimbenicima sadržaja posla.*** Ako ovi čimbenici postoje, zaposlenici će biti zadovoljni i motivirani. No, ako oni izostaju, zaposlenici neće biti motivirani, ali ni nezadovoljni.

Higijenski čimbenici daju odgovor na pitanje *«Što ljude čini nezadovoljnima?»* To mogu biti radni uvjeti, međuljudski odnosi, postojeće politike i procedure, stupanj nadzora te plaća i sigurnost posla. Stoga se ovi čimbenici nazivaju i ***čimbenicima konteksta posla*** jer ukazuju na kontekst, odnosno okruženje u kojemu ljudi rade. Tako, ako radni prostor nije ugodne temperature ljudi, će biti nezadovoljni. No, ako se problem riješi, ljudi neće biti nezadovoljni, ali ni motivirani na bolji rad. Ovi čimbenici tako mogu izazvati nezadovoljstvo, a njihovim unaprjeđenjem nezadovoljstvo nestaje, ali ne nastupaju zadovoljstvo i motivacija.

Shema 10.9. Herzbergova dvočimbenička teorija motivacije

232 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction,* McGraw-Hill, 2013, str. 383.

Za menadžment ova teorija ima korisne implikacije. Menadžeri bi tako najprije trebali osigurati primjerene uvjete vezane za sadržaj posla. Nakon toga se trebaju posvetiti unaprjeđenju motivatora. No, korisno je također unaprjeđivati i čimbenike konteksta posla. Tako poduzeća mogu unaprijediti izgled radnog prostora, uvesti zasebne prostorije za odmor, opuštanje ili vježbanje, mogućnost masaže, friziranja i slično. Mnogim zaposlenicima ti su čimbenici također važni te mogu osigurati bolju motivaciju. Osim toga, moguće je raspravljati i o opravdanosti teze da visina plaće, odnosno novac, nije motivator.

Motivacija zaposlenika u poduzećima u Hrvatskoj

Mnoga poduzeća u Hrvatskoj razmišljaju kako motivirati zaposlenike te tako povećati produktivnost, kreativnost i inovativnost. Pritom sve češće primjenjuju praksu koja je prisutna u poduzećima u SAD-u i drugim državama EU-a. Tako je po uzoru na poduzeća iz Silicijske doline poduzeće Combis za svoje zaposlenike opremilo tzv. «*Zen room*» ili «Sobu za opuštanje». Krenuli su od stola za stolni tenis, stolni nogomet i pikado, zatim kupili stolicu za masažu, ugradili kuhinju, dodali stolove, *lounge*-dio itd. Reakcije zaposlenika su izvrsne te se soba intenzivno koristi.

Kako bi svojim zaposlenicima upravne zgrade i logističko-distribucijskoga centra omogućio kutak za opuštanje i kratku razonodu tijekom radnog vremena, Konzum je u svojoj upravnoj zgradi na zagrebačkom Žitnjaku otvorio «*relax corner*". Osim mjesta za tenis, stolni nogomet i društvene igre, tamo se održavaju i programi edukacije. Najmanje jednom mjesečno ondje se održava Konzumov *Leadership Forum* na kojemu eminentni hrvatski menadžeri prenose svoja znanja i iskustva. Česte su i interne radionice za unapređenje postojećih procesa i razvoj novih ideja. Svojim zaposlenicima omogućili su i pogodnosti kod niza partnerskih kompanija, od popusta na putovanja, do povoljnijih uvjeta kreditiranja.

U Vipnetu kažu da je njihov kampus grad u malom i u potpunosti prilagođen potrebama zaposlenika. Pored restorana i nekoliko kafića, zaposlenici mogu predahnuti i na terasama, a u sobi za odmor se mogu opustiti uz stolni tenis, stolni nogomet i videoigre. Urbano radno okruženje te «*open space*" uredi istovremeno su ležerni i praktični jer pružaju optimalan omjer komfora i funkcionalnog, kvalitetnog radnog prostora. Zaposlenicima i članovima njihovih obitelji unutar kampusa na raspolaganju su vrtić, *wellness*, bazen, sauna i teretana. Korporativni vrtić je prvi takve vrste u Hrvatskoj, a Vipnet je nositelj certifikata Mamforce company kao *family friendly* kompanija.

U Plivi također imaju na raspolaganju sobu za opuštanje, tzv. «*Green* sobu», a u prostorima tvrtke organiziraju i vježbanje uz pomoć fizioterapeuta. O rekreaciji zaposlenika razmišljali su i u Metisu, tvrtki koja se bavi skupljanjem, reciklažom i trgovinom ostataka i otpada, pa su za svoje radnike otvorili *fitness*-centar. Atlantic Grupa, kao sustav s više od 5000 zaposlenika na 11 tržišta, pored različitih sustava nagrađivanja zaposlenika ima i program edukacije, a s vanjskim partnerima svojim zaposlenicima omogućuje popuste za teretane, kazalište, kredite, zdravstvene usluge i šoping. Nestlé Adriatica svojim zaposlenicima nudi edukaciju iz područja zdrave i balansirane prehrane te promiče zdrav život svakodnevnom isporukom voća i programima joge na radnom mjestu. U mnogim drugim poduzećima također je u planu otvaranje vrtića, fizioterapije, kozmetičkih salona, ali i psihološkog savjetovanja.

Izvor: Bratić, A., «Kako hrvatske tvrtke motiviraju svoje zaposlene: Ovako se da raditi: *zen* soba, vrtić, bazen, voće i fitness dvorana…», www.jutarnji.hr, 9. listopada 2015.

10.4.2. Procesna perspektiva motivacije

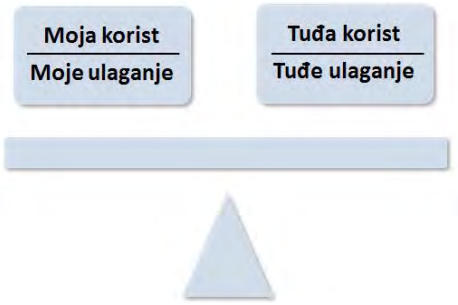
Za razliku od sadržajne perspektive koja je usmjerena na utvrđivanje ljudskih potreba, **procesna perspektiva motivacije** je usmjerena na **proces razmišljanja** koji ljudi primjenjuju prije nego što odluče kako djelovati. U ovu perspektivu se mogu ubrojiti teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva.

10.4.2.1. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti

Autor teorije jednakosti je psiholog Stacey Adams[233]. **Teorija jednakosti** kreće od percepcije zaposlenika o tome jesu li ***pravedno nagrađeni u usporedbi s drugima*** (shema 10.10.). Zaposlenici će biti motivirani ako uoče pravednost u nagrađivanju s obzirom na ulaganje. Pritom se bave uspoređivanjem vlastitoga ulaganja i dobivene koristi s ulaganjem i dobivenim koristima drugih. Zaposlenici tako u radu mogu ***ulagati*** svoje znanje, iskustvo, oštroumnost, napor, vrijeme, kreativnost, ali i status i ugled. ***Ishod*** njihova rada može se utvrditi prema plaći, beneficijama, priznanju, nagradama, pravu na daljnje obrazovanje, napredovanje i slično.

Shema 10.10. Motivacija zaposlenika prema teoriji pravednosti



Ako zaposlenici uoče da se omjer njihova ulaganja i koristi razlikuje u odnosu na omjer druge osobe ili osoba u njihovu korist, smatrat će to nepravednim, što će ih potaknuti da ***promijene svoje ponašanje***. Tako će zaposlenici koji smatraju da su nepravedno nagrađeni pokušati promijeniti takav ishod žaleći se menadžmentu, etičkom odboru ili sudu. Ako ta taktika ne uspije ili nije moguća, zaposlenici će smanjiti svoje ulaganje, svoj će napor pokušati prikazati većim od stvarnoga, a neki će u konačnici otići. Zaposlenici utjehu mogu pronaći i u pronalasku druge osobe s kojom će se uspoređivati, a koja je prema njihovom mišljenju u lošijoj poziciji. S druge strane, zaposlenici koji smatraju da su nagrađeni pravedno bit će skloniji podupirati izvršenje organizacijskih ciljeva i uvođenje promjena. No, treba reći i da nisu svi zaposlenici jednako osjetljivi na nejednakost u nagrađivanju.

Treba naglasiti da se ovaj pristup temelji na *percepciji zaposlenika*, koja može ili ne mora biti istinita, odnosno može se i ne mora slagati s percepcijom

233 Adams, J. S., "Toward and Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology,* studeni 1963., str. 422-436.

menadžmenta i/ili drugih zaposlenika. Stoga je važno da menadžment obrazloži razloge zbog čega je došlo do nejednakosti u nagrađivanju. Osim toga, korisno je zaposlenicima dati pravo da daju svoje mišljenje o toj odluci te ukažu na aspekt svoga rada koji je menadžmentu možda promaknuo. Na taj se način može riješiti problem te tako ukloniti mogućnost pojave nezadovoljstva i negativnoga ponašanja.

10.4.2.2. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja

Teoriji očekivanja najviše je pridonio Victor Vroom[234]. Prema **teoriji očekivanja** pojedinci su motivirani na temelju nekoliko čimbenika: koliko nešto žele i kako procjenjuju vjerojatnost da to mogu dobiti. Motivacija stoga ovisi o sljedećim čimbenicima:

1. ***valenciji***, odnosno vrijednosti ili važnosti koju osoba pripisuje nekom ishodu ili nagradi
2. ***očekivanju***, odnosno uvjerenju da će određena razina ulaganja dovesti do određenog rezultata
3. ***instrumentalnosti***, odnosno očekivanju da će uspješan rad dovesti do željenog ishoda.

Prema ovoj teoriji motivacija je jednaka umnošku navedenih kategorija:

Motivacija = valencija x očekivanje x instrumentalnost

Iz prethodnoga izraza proizlazi da sva tri čimbenika trebaju biti pozitivna kako bi motivacija bila pozitivna. Tako osoba može sumnjati da će uspješan rad na nekom projektu rezultirati povišicom. Očekivanje je složena kategorija koja ne ovisi samo o ulaganju napora pojedinca, već i o činjenici da raspolaže potrebnim znanjem, iskustvom te potrebnom opremom, alatom i slično. Osobi može nedostajati i uvjerenje da će iznimno zalaganje pridonijeti željenom ishodu na projektu jer projektu za završetak nedostaje resursa. Osoba također može biti uvjerena da povišica zbog rada na projektu ne može kompenzirati uloženo vrijeme i trud. Stoga, ako je jedan čimbenik nizak, ukupna motivacija će biti niska. Ako je neki od čimbenika negativan, motivacije neće biti.

Ova teorija ima implikacije i za menadžment. Tako je problem motivacije moguće riješiti učinkovitom motivacijom. Menadžment treba utvrditi što zaposlenici vrjednuju te prema tome dizajnirati njihove zadatke. Trebaju pružiti jamstvo da će njihov uspješan rad zaista dovesti do određenoga ishoda, odnosno nagrade. Osim toga, trebaju uložiti napor da zaposlenici povećaju stupanj uvjerenja da će ih rad dovesti do željenoga rezultata. Osim osiguravanja potrebnih materijalnih resursa, menadžment treba osigurati da zaposlenici raspolažu odgovarajućom razinom znanja i vještina.

10.4.2.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva

Prema teoriji postavljanja ciljeva smatra se da će zaposlenici biti motivirani ako su ciljevi jasno određeni, ostvarljivi, ali i izazovni. Ciljevi tako trebaju pratiti akronim

234 Vroom, V. H., *Work and Motivation,* Wiley, 1964.

SMART (engl. *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Results-Oriented*, *Timely*). Drugim riječima, ciljevi trebaju biti određeni, mjerljivi, ostvarljivi, usmjereni na neki rezultat te vremenski određeni. Motivacija zaposlenika bit će još veća ako sudjeluju u postavljanju ciljeva, odnosno ako menadžment primjenjuje metodu upravljanja na temelju ciljeva.

10.4.3. Perspektiva dizajniranja posla

Dizajniranje posla

Dizajn posla može imati značajnu ulogu u razvijanju motivacije zaposlenika. Dok se ranije primjenjivao pristup prema kojemu se ljude nastojalo prilagoditi poslu, danas je pristup obrnut te se posao nastoji prilagoditi značajkama ljudi[235]. Prilagođavanje ljudi poslu bilo je korisno u uvjetima razvoja automatizacije proizvodnih procesa kada je bilo potrebno da ljudi obavljaju određene zadane, često repetitivne poslove. Tada su ljudi bili resursi od kojih se nije očekivao značajan razvoj, već produktivnost u okviru zadanih parametara.

Suvremeno poslovanje podrazumijeva iznimnu dinamiku kojoj se treba prilagođavati neprestanim unaprjeđivanjem i inoviranjem. Stoga se javlja potreba za zaposlenicima koji su voljni i u mogućnosti stalno učiti i razvijati svoja znanja i vještine. Potrebe suvremenoga poslovanja, ali i težnja da se postojeći ljudski potencijali bolje iskoriste na obostranu dobrobit u smislu povećanja produktivnosti, ali i motivacije zaposlenika, doveli su do razvoja novih metoda dizajniranja posla. To su povećanje opsega posla i obogaćivanje posla.

Da bi se smanjila monotonija obavljanja repetitivnih poslova te se tako povećala motivacija zaposlenika, može se primijeniti metoda rotacije poslova, ali i **metoda povećanja opsega posla** (engl. *job enlargement*). Tom metodom se povećava broj zadataka koje osoba treba obaviti kako bi se povećala raznolikost rada. Ova se metoda može primijeniti kod proizvodnih radnika i radnika zaduženih za servisiranje i održavanje koji tako mogu obavljati više sličnih poslova umjesto samo jednoga ili nekolicine. Iako se na ovaj način može smanjiti monotonija, povećanje opsega posla ne rezultira većom zanimljivošću i izazovnošću posla. Osim toga, razvoj tehnologije pruža sve manje mogućnosti za dodavanje sličnih poslova jer su oni većinom automatizirani. Stoga treba razmotriti mogućnosti primjene metode obogaćivanja posla.

Metoda obogaćivanja posla rezultira povećanjem opsega posla kojim se ne povećava samo raznolikost, već se dodaje i veća odgovornost te se povećava stupanj postignuća, čime rad dobiva na izazovnosti. Obogaćivanjem posla zaposlenicima se može dati mogućnost da samostalno dizajniraju značajke radnoga okruženja, odaberu metode, način i dinamiku rada te se povežu s drugima kako bi mogli sagledati cjelovitost procesa i svoju ulogu u njemu. Ovu metodu je stoga moguće primijeniti uvođenjem delegiranja, odnosno opunomoćenja, pri čemu se zaposlenicima dijelom daju menadžerske ovlasti, odnosno mogućnost donošenja odluka. Mogućnost primjene ove metode ima svojevrsna ograničenja. Tako neki zaposlenici ne žele viši stupanj odgovornosti, već preferiraju sigurnost posla i plaće. Drugima se pak poslovi ne mogu značajnije obogatiti jer već podrazumijevaju značajnu raznolikost. To se posebno odnosi na

235 Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction,* McGraw-Hill, 2013, str. 391.

rad stručnjaka, odnosno inženjera, profesora, liječnika i slično.

10.4.4. Perspektiva pojačanja

Perspektiva pojačanja

Perspektivu pojačanja razradili su Thorndike i Skinner baveći se pitanjem kako posljedice određenoga ponašanja utječu na takvo ponašanje u budućnosti. Temeljna pretpostavka ove teorije odnosi se na tezu da će se ponašanje s pozitivnim posljedicama ponoviti, dok se ono s negativnim posljedicama neće ponoviti. Thorndike je tu tezu nazvao ***zakonom učinka*** (engl. *law of effect*)[236]. **Pojačanjem** se tako smatra svaka aktivnost koja potiče ponavljanje ili prestanak određenoga ponašanja.

Moguće je razlikovati ***pozitivno pojačanje*** kojim se pozitivni ishod koristi kako bi se pojačalo određeno ponašanje. Tako dobar rezultat u prodaji može navesti menadžera da zaposleniku ponudi bonus ili povišicu. Takav primjer može biti i plaćanje kao postotak od ostvarenoga prihoda. Zaposlenik će tada nastojati raditi još bolje kako bi ostvario što veće beneficije.

Negativno pojačanje se odnosi na pojačanje ponašanja tako da se povuče ili ukloni nešto negativno. Osobi koja se nemarno odnosila prema strojevima mogu se izreći opomene. Kada osoba korigira ponašanje opomene se više ne izriču. To je znak osobi da treba nastaviti s takvim ponašanjem kako ne bi došla u situaciju istih ili pojačanih kazni.

Gašenje (engl. *extinction*) je situacija u kojoj se buduće ponašanje oslabljuje tako da se rezultati sadašnjega ponašanja ignoriraju ili ne pojačavaju. Tako, primjerice, ako osobi koja je postigla značajan rezultat bude rečeno da je ukinuto davanje bonusa, izgledno je da neće imati motivacije za ulaganje značajnoga napora u budućnosti.

Kažnjavanje je proces kojim se oslabljuje buduće ponašanje tako da se uklanja nešto pozitivno ili se daje nešto negativno. Tako se osobi koja nije uložila dovoljan napor može zaprijetiti snižavanjem plaće, ukidanjem beneficija ili otkazom.

10.4.5. Motivacija u suvremenom poslovanju

Posebnu pozornost potrebno je posvetiti motivaciji ljudskih potencijala u suvremenim uvjetima poslovanja. To pitanje posebno treba razmatrati u uvjetima poslovanja koje zahtijeva sve obrazovanije zaposlenike, odnosno stručnjake, od kojih se mnogi specijaliziraju upravo za posao koji vole raditi. Rad stručnjaka obično prate visoke kompenzacije pa se dodatno nagrađivanje smatra nepotrebnim. Takvim zaposlenicima najveću motivaciju predstavlja mogućnost samoostvarenja. S tim u vezi Glasser[237] je utvrdio da utjecaj dodatnih poticaja u situacijama kada je zadatak za zaposlenika zanimljiv i izazovan čak može biti štetan.

Osim toga, potrebno je utvrditi kako se odnositi prema radu zaposlenika koji podrazumijeva kontinuirano učenje. Postavlja se pitanje treba li uopće

236 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition,* Wiley, 2015., str. 377.

237 Glasser, W., *The Quality School: Managing Students without Coercion,* Harper Perennial, New York, NY., 1990., str. 22.

nagrađivati učenje zaposlenika. Učenje u okviru nekog posla danas se smatra uobičajenim uvjetom zaposlenja. Osim toga, znanje koje zaposlenik stječe često služi kao osnovica za napredovanje, odnosno razvoj karijere te povećava radnu mobilnost osobe na tržištu rada. Stoga se proces učenja zapravo neizravno valorizira te ima dugoročne učinke.

Kohn[238] također smatra da zaposlenike za učenje ne treba nagrađivati. No, on procesu učenja pristupa sa stajališta želje zaposlenika za usavršavanjem, a ne potrebe uvjetovane zahtjevima radnog mjesta. Stoga zastupa tezu da nagrađivanje potkopava intrinzičnu motivaciju zaposlenika za učenjem. Intrinzična motivacija pojedinca za stjecanjem nekog znanja najjači je motivator za daljnje učenje. Stoga menadžment treba njegovati i razvijati učeći potencijal zaposlenika, ukazivati na važnost određene vrste znanja, pronalaziti prikladne načine stjecanja znanja, omogućiti povezivanje znanja u koherentnu cjelinu, kao i njegovu primjenu u procesu stvaranja vrijednosti.

Razvoj globalizacije, umrežavanje i pristup velikoj količini informacija pred nove generacije stavlja nove izazove, ali i prilike. Tako u razvijenijim državama ljudi traže poslodavce koji mogu zadovoljiti njihove specifične potrebe, ali i koji mogu pružiti stimulativno i kreativno radno okruženje, pravovremene povratne informacije, osjećaj da rade na nečem značajnom i od dalekosežne važnosti te priliku za stjecanje korisnih znanja i razvoj njihovih talenata. U takvim poduzećima od menadžera se očekuje da daju inicijative za strateški razvoj poduzeća, ali i da djeluju kao mentori, učitelji i sluge zaposlenicima i poduzeću u cjelini. Najpoznatija poduzeća tako uvode različite beneficije poput besplatne hrane i pića, ugodnih interijera i slično kako bi radno okruženje učinila što prirodnijim za razmjenu ideja i suradnju, što je zapravo temelj razvoja i inoviranja. U Googleu su to saželi na sljedeći način «*stvoriti najsretnije i najproduktivnije radno okruženje na svijetu*». To bi trebao biti moto prilikom izrade programa motivacije suvremenih zaposlenika.

Richard Branson – nestašni poduzetnik koji mijenja svijet

Richard Branson mnogima je zanimljiv. Jedni ga prate zbog brojnih avanturističkih podviga poput leta balonom preko Atlantika i Pacifika, drugi zbog osebujne ličnosti i ponašanja, a treći zbog njegovih poslovnih podviga. Njegova Virgin-grupa ili čuveni brend Virgin uključuje zaista svašta – od mreže za mobilnu telefoniju, zrakoplova, hotela, radija, pića, linije opreme za vjenčanja, mirovinskih fondova do onoga od čega je krenuo – glazbe. Branson je u svojoj karijeri razvio preko stotinu koncepata proizvoda i usluga. Takva razina diversifikacije u poslovanju je rijetkost. Iako mnoga poduzeća u nastojanju da se prošire na druga područja zapnu, čini se da takvim pristupom brend Virgin postaje sve jači i uspješniji. Branson nije samo gradio poduzeća, on je prvenstveno gradio reputaciju. Tako kupci znaju da od Bransonovih proizvoda i usluga mogu očekivati nešto inovativno, pouzdano i zabavno.

Ovakav uspjeh prvenstveno treba pripisati Bransonu koji svojim inovativnim, razigranim i pomalo provokativnim poduzetničkim ponašanjem više nalikuje filmskoj zvijezdi nego uvriježenom tipu poslovnoga čovjeka. Iako se može činiti da sve što dotakne pretvara u

238 Kohn, A., *Punished by Rewards,* Houghton Mifflin, Boston, MA., 1993.

zlato, Branson je na svom poslovnom putu doživio i niz neuspjeha. No, to ga nikada nije obeshrabrilo da krene dalje te razvija i sebe i druge. Branson je oduvijek imao sposobnost uočiti što ljudi žele, odnosno što ih smeta kod drugih poduzeća i onda ponuditi upravo to. Kupci vole Bransonov brend jer imaju osjećaj da im pruža veću vrijednost za njihov novac. Osjećaj svježine, privlačnost i dinamičnost su vrijednosti koje također cijene. Njegovu ponudu kupci jednostavno doživljavaju kao - «*cool*».

Richard Branson je uspješno prenio svoju osobnost u ponudu svojih poduzeća te tako svojom, ali i specifičnom osobnošću svoje ponude privukao mnoge i izgradio impozantan imperij. Branson je zapravo hodajuća reklama za svoj brend. No, u poslovnim poduhvatima zapravo ga uopće ne motivira novac. Novac je logična posljedica njegove kreativnosti, a nikako njen pokretač. U svom okruženju također bira takve ljude. Iako im plaće nisu visoke u odnosu na druga slična poduzeća, atmosfera i timski duh koji vlada u poduzećima razlog je njihovom ostanku. Dok se druga poduzeća bore s visokom stopom fluktuacije, Bransonova poduzeća nemaju taj problem. Osjećaj ponosa što su dio iznimne i velike obitelji te zabavan i kreativan rad zaposlenike čini vjernima Bransonovim idejama.

Branson je posebno zanimljiv i zbog svog načina vođenja. Njegova glavna ideja vodilja je da posao treba biti zabavan. Osjećaj zabave i uzbuđenja Bransonova poduzeća čini uzbudljivima, neodoljivima i pomalo mističnima. No, takvo ozračje potiče i želju zaposlenika za uspjehom. Branson nikako ne želi da ostali slijepo prate njegove ideje. Dapače, suradnike potiče da slobodno razmišljaju i stvaraju. On je taj koji «započinje zabavu» te privlači druge da se uključe i razvijaju njegove ideje. Branson tako pokreće nova poduzeća, ali kada ideja zaživi i počne se razvijati, Branson obavještava svoj tim «da ih napušta» te da nastavljaju sami, a on ide – u novu avanturu.

Bransonov način vođenja podrazumijeva da razvija i druge da postanu vođe. Posebnu pozornost posvećuje razvijanju svojih zaposlenika. Razvija ih u zvijezde, a kada vidi da počnu «sjati», figurativno rečeno, povlači se u zadnji red i gleda ih s oduševljenjem. Za Bransona, vođenje je umjetnost usklađivanja glazbenika koji će zajedno stvoriti izuzetan zvuk. U poduzećima tako nema nepotrebne birokracije, veličina sustava je točno onakva kakva je trenutno potrebna, a rast je organski.

Branson smatra da je poduzeće jednostavno grupa ljudi. Vođa ne treba samo voditi, već i biti dobar motivator, ali i slušatelj te biti osoba koja će u ljudima vidjeti ono najbolje, potencijal onoga što mogu postati. Ljudi nisu ništa drugačiji od cvijeća. Ako ih zalijevamo, rast će. Ako na ljude obratimo pozornost i pohvalimo ih, i oni će rasti. Branson smatra da, ako ljudi imaju sve ono što im je potrebno za rad, ponosni su na ono što rade, osjećaju da se netko o njima brine i poštuje ih, bit će sretni. A ako su oni sretni, i kupci će biti zadovoljni. Branson je tako zaposlenike uvijek stavljao na prvo mjesto, kupce na drugo, a dioničare na treće. Smatrao je da novac treba prikupljati od onih koji će im dati slobodu da rade onako kako su zamislili i ono u što vjeruju. Tada će u konačnici biti dobro i dioničarima i kupcima, a naravno i zaposlenicima.

Branson na druge uspješno prenosi svoj duh i uvjerenje da «nijedna planina nije previsoka». Učiniti nemoguće mogućim tako je dio vrijednosnoga sustava koji Branson izgrađuje. Takvo uvjerenje potvrđuje u svojim poslovnim, ali i pustolovnim postignućima. No, Branson svoje ideje ne razvija pomoću najskupljih računala. Svoj rad i život temelji na logičnom promišljanju i skiciranju ideja na – papir. Nikada ne izlazi iz kuće bez notesa ili bilježnice u koje uvijek zapisuje ono što mu se učini korisnim. Veliku pozornost posvećuje

detaljima. Kako bi saznao što kupci misle jednostavno – razgovara s njima. Poznato je da Branson zna obući odijelo stjuardese, staviti crveni ruž i posluživati piće u avionu. Usput putnike pita što bi voljeli da bude drugačije. Prema ljudima se odnosi s poštovanjem. Smatra da je on tu da vidi kako ih svojom ponudom može bolje uslužiti kako bi bili sretniji.

Branson je bio kratkovidan i disleksičar, a za školu je pokazivao jako mali interes. Srednju školu je napustio i pokrenuo svoj prvi časopis te putem pošte počeo prodavati ploče. Učitelji su predviđali da će završiti na jedan od dva načina: ili će završiti u zatvoru ili će osvojiti cijeli svijet. Ne samo što je osvojio svijet, Branson je i mnoge druge nadahnuo da razvijaju svoje potencijale, koji god oni bili. Neki od Bransonovih savjeta su tako sljedeći:

«Ako ne uživate u onome što radite, nemojte to raditi. Morate voljeti ono što radite.»

«Budite kreativni i inovirajte. Stvorite nešto drugačije od onoga što postoji i istaknite se.»

«Vaši zaposlenici su vaša najvrjednija imovina. Ako imate sretne zaposlenike, to znači da imate i sretne kupce.»

«Vodite slušanjem: redovito prikupljajte informacije od zaposlenika i kupaca.»

«Budite vidljivi: promovirajte poduzeće i ono što nudite tako da sami izađete pred kamere.»

Stvaranje poduzeća za Bransona je slično slikanju. Izgradnja poduzeća tako predstavlja ispunjavanje praznoga platna, pritom pazeći na svaki detalj. Želja da napreduje te da se širi na nova područja na kojima nitko nije bio dovela su ga do novih poduhvata. Tako je 2004. pokrenuo Virgin Galactic, prve komercijalne svemirske letove. Pokrenuo je i Virgin Health Bank te poduhvat Virgin Oceanic koji će zainteresiranim ljudima nuditi zarone do najdubljih točaka u oceanima.

Branson je čovjek koji u potpunosti živi svoje vrijednosti, prenosi ih na druge, nadahnjuje i potiče i druge da sagledaju život onakav kakav on jest – uzbudljivo, zabavno i misteriozno putovanje prema uvijek novom i drugačijem. Može se zaključiti da Branson zaista jest – autentični vođa.

Izvor: Niphadkar, C., «Richard Branson's Style of Leadership», www.linkedin.com, 15. lipnja 2014., …, «Richard Branson; http://kult.com.hr/pf-richard-branson/, 26. siječnja 2013., Biography, https://www.virgin.com/richard-branson/biography, pregledano 31. kolovoza 2016., Bulygo, Z., «Business Lessons From Mega-Entrepreneur Richard Branson», https://blog.kissmetrics.com/mega-entrepreneur-richard-branson/, pregledano 31 kolovoza 2016.

Sažetak

Vođenje se može definirati kao sposobnost ili umijeće osobe da utječe na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva. Sposobnost podrazumijeva interaktivni odnos između vođe i sljedbenika, što podrazumijeva aktivnu ulogu sljedbenika. Pojmovi menadžment i vođenje se često koriste kao sinonimi. Međutim, između ta dva pojma ipak postoje razlike. Tako se pojam vođe obično povezuje s nekom idejom, vizijom i uvođenjem promjena, dok se menadžerima smatraju osobe koje se bave izvršenjem,

odnosno provođenjem ideja u djelo.

Utjecaj na druge ljude moguć je na temelju raspolaganja i korištenja određenih oblika moći. S obzirom na izvor, moguće je razlikovati moć koja proizlazi iz određene pozicije (formalna moć) i moć koja proizlazi iz značajka osobe (osobna moć). Autoritet menadžera prvenstveno proizlazi iz činjenice da ima određenu legitimnu moć ili moć uloge. Menadžeru kao vođi na raspolaganju stoji i činjenica da ostvarivanje ciljeva od strane zaposlenika može postići nagrađivanjem poželjnoga ponašanja, a kažnjavanjem negativnoga. Tako je moguće razlikovati prisilnu i nagradnu moć. Osoba može raspolagati i impresivnom ekspertnom ili stručnom moći, odnosno respektabilnim znanjem, vještinama i/ili talentom. Izvor moći koji se vezuje uz ekspertnu moć je i informacijska moć. U suvremenom poslovanju važnu ulogu ima i moć temeljena na umrežavanju. Referentna moć se odnosi na činjenicu da se druge osobe žele poistovjetiti s osobom vođe. Osobe s jakom osobnom moći obično imaju i karizmatsku moć, odnosno markantne fizičke i intelektualne značajke zbog kojih zrače određenom privlačnošću.

Ne postoji jedinstveni pristup vođenju, odnosno stil koji je moguće učinkovito upotrijebiti u svakoj situaciji. S obzirom na korištenje formalne moći, odnosno vlastitoga autoriteta, mogu se identificirati tri stila vođenja: autokratski, demokratski i laissez-faire *stil vođenja. Autokratski vođa u velikoj mjeri koristi formalnu ili pozicijsku moć te izdaje naredbe i očekuje pokoravanje. Demokratski vođa primjenjuje participativni pristup, odnosno savjetuje se sa suradnicima.* Laissez-faire *stil vođenja podrazumijeva činjenicu da vođa moć koristi u vrlo maloj mjeri te suradnicima daje veliku slobodu u njihovom radu.*

Prvi pristupi vođenju temeljili su se na identificiranju značajka koje treba imati dobar vođa. Tako je nastao pristup tzv. «velikoga vođe». Suština je bila identificirati značajke iznimnih vođa te na tom temelju odabrati osobe koje posjeduju te osobine i/ili koji ih mogu naučiti. Prema ovom pristupu, vođa se rađa kao osoba s određenim psihofizičkim značajkama.

Bihevioralni pristup vođenju temelji se na identifikaciji ponašanja vođe. Tako ponašanje vođe može imati dvije orijentacije: može biti usmjereno na zadatke te na ljudske potencijale, odnosno uspostavu međuljudskih odnosa. Kombinacijom ovih dimenzija nastala je menadžerska mreža te odgovarajući stilovi vođenja.

Kontingencijski pristup vođenju polazi od pretpostavke da je stil vođenja potrebno sagledati s obzirom na kontingencijske, odnosno situacijske čimbenike. Kontingencijskim stilom vođenja bavili su se Tannenbaum i Schmidt, koji su vođenje sagledavali kao kontinuum stilova vođenja, od ekstremno autokratskoga do demokratskoga, odnosno potpuno usmjerenoga na suradnike. Pritom nisu sugerirali koji je stil najbolji, već su utvrdili da njegov izbor ovisi o čimbenicima koji se tiču vođe, podređenih te situacije.

Prema situacijskom modelu vođenja stil vođenja ovisi o značajkama zaposlenika. Oni se razlikuju s obzirom na sposobnost i spremnost na rad. Sposobnost se odnosi na razinu njihova znanja, vještina i iskustva. Spremnost na rad se odnosi

na stupanj njihove motivacije, predanosti i samopouzdanja. Tako je moguće razlikovati četiri stupnja razvoja ljudskih potencijala i stilove vođenja prikladne u tim situacijama.

Prema Fiedleru postoje tri dimenzije situacijske kontrole: odnos vođa-sljedbenici, struktura zadataka i pozicijska moć. Prema dimenziji odnosa vođa-sljedbenici utvrđuje se ima li vođa poštovanje, povjerenje i odanost podređenih. Prema dimenziji strukture zadatka menadžer kao vođa utvrđuje stupanj jasnoće, odnosno razumljivosti zadataka koje sljedbenici trebaju izvršiti. Prema dimenziji pozicijske moći utvrđuje se njena razina, odnosno stupanj autoriteta vođe. Vođa s visokim stupnjem pozicijske moći ima veću mogućnost osigurati da ga/ju podređeni slijede. Prema Fiedlerovom kontingencijskom modelu, stil vođenja također može biti *usmjeren na zadatak ili na razvijanje odnosa s podređenima ili sljedbenicima.*

Kontingencijski pristup vođenju razvijao je i House te predložio model «put-cilj». Prema ovome modelu vođa sljedbenicima ukazuje na put, odnosno poželjno ponašanje koje im može pomoći u ostvarenju ciljeva. Osim toga, učinkoviti vođa pruža pomoć, uklanja prepreke ostvarivanju ciljeva te osigurava nagrade u svrhu motivacije. U revidiranom modelu House je identificirao temeljne čimbenike koji utječu na učinkovito vodstvo. To su ponašanje vođe te čimbenici koji se tiču značajka zaposlenika i čimbenika okruženja.

Razvoj menadžmenta i dinamika suvremenoga poslovanja pridonijeli su razvoju novih pristupa vođenju. Prema transakcijskom vodstvu vođenje se može sagledati kao grupa transakcija, odnosno interakcija u kojima menadžeri kao vođe nastoje pojasniti zaposlenicima koji zadaci se od njih očekuju, odnosno koja je njihova uloga te za to osigurati odgovarajuće nagrade, odnosno kazne. Prema «LMX» modelu, menadžer kao vođa oblikuje različite odnose sa svojim podređenima. Pojedinci koji mogu uspostaviti bliskije, odnosno neformalne odnose s menadžerom pripadnici su tzv. «in-*grupe». Oni koji teže uspostavljaju odnose s menadžerom pripadnici su tzv.* «out-*grupe». Suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju uspostavljanje interakcija s velikim brojem dionika na temelju mrežnoga povezivanja, što je postalo moguće na temelju alata IK tehnologije. Stoga se razvija e-vođenje. Na taj način poduzeće postaje mreža isprepletenih unutarnjih i vanjskih odnosa razvijenih u svrhu zadovoljavanja trenutnih potreba te traženja prilika budućega razvoja.*

Menadžeri kao vođe se neprestano suočavaju sa situacijama u kojima je potrebno rješavati različite probleme. U takvim je okolnostima potrebno dizajnirati različita rješenja te također dizajnirati okruženje u kojemu će vođa zajedno sa zaposlenicima-sljedbenicima dizajnirati rješenja problema. Vođa kao dizajner neprestano sagledava strateške mogućnosti djelovanja, sagledava opcije i mogućnosti rasta, odnosno neprestano se ponaša poduzetnički. Transformacijski menadžer i vođa je osoba čiji je posao suštinski promišljati i preoblikovati poduzeće ili pojedine poslovne procese, odnosno elemente poslovnoga modela.

Žene menadžeri su sklonije vođenje i menadžment sagledavati kao proces, a ne kao opsesivno ostvarivanje nekog rezultata ili cilja. S tim u svezi, sklonije su povezivanju s drugim ljudima te izgrađivanju kvalitetnih odnosa. Može se konstatirati da su žene sklonije tzv. «integrativnom stilu vođenja». To je stil vođenja koji je moguće nazvati i kolaborativnim, odnosno stilom koji se temelji na razvijanju i njegovanju odnosa i razvijanju suradnje. Stoga žene menadžeri i vođe utjecaj na druge izvode iz kvalitete odnosa i osobne, a ne pozicijske moći, odnosno moći koja proizlazi iz formalnog autoriteta.

Da bi menadžer uspio u svojoj ulozi vođe, važno je da je autentičan, odnosno da djeluje kao autentični vođa. Biti autentičan prije svega znači pronaći inspiraciju «unutra», upoznati svoje emocije, kao i snage i slabosti. Nakon promišljanja o okolnostima, ali i konzultacija sa svima koji bi mogli pružiti vrijedne sugestije, autentični vođa pokazuje inicijativu i vodi vlastitim primjerom. Potiče izražavanje mišljenja, integrira različitosti te potiče suradnju temeljenu na kritičkom, sustavskom i dizajnerskom razmišljanju. No, autentični vođa potiče rast i razvoj svojih sljedbenika, odnosno suradnika te stoga razvija potencijale vođe i u drugima.

Motivacija se može definirati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutarnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarivanje nekog cilja te na taj način zadovoljavanje potrebe ili želje. Sve pristupe motivaciji moguće je klasificirati u četiri perspektive: sadržajna, procesna, perspektiva dizajna posla te perspektiva pojačanja. Sadržajna perspektiva motivacije temelji se na izučavanju ljudskih potreba. U ovu perspektivu, uz McGregorovu teoriju X i Y, spadaju Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova teorija potreba ERG, McLellandova teorija potreba te Herzbergova dvočimbenička teorija.

Maslow je definirao pet kategorija potreba. To su fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem, potreba za poštovanjem te potreba za samoostvarenjem. Potrebe su strukturirane hijerarhijski, što znači da se zadovoljavanju tim redoslijedom. Alderfer je potrebe klasificirao u tri kategorije: egzistencijalne potrebe, potreba za povezivanjem i potreba za rastom. McLelland je razradio tzv. «teoriju stečenih potreba» prema kojoj osobu na poslu mogu motivirati tri skupine potreba: potreba za postignućem, potreba za pripadanjem i potreba za moći. Herzberg je razvio dvočimbeničku teoriju prema kojoj radno zadovoljstvo i nezadovoljstvo proizlaze iz dvije različite skupine čimbenika. Čimbenike koji pridonose zadovoljstvu nazvao je motivacijskim čimbenicima (čimbenici sadržaja posla), dok je čimbenike koji izazivaju nezadovoljstvo nazvao higijenskim čimbenicima (čimbenici konteksta posla).

Za razliku od sadržajne perspektive, koja je usmjerena na utvrđivanje ljudskih potreba, procesna perspektiva motivacije je usmjerena na proces razmišljanja koji ljudi primjenjuju prije nego odluče kako djelovati. U ovu perspektivu se mogu ubrojiti teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva. Teorija jednakosti kreće od percepcije zaposlenika o tome jesu li pravedno nagrađeni

u usporedbi s drugima. Zaposlenici će biti motivirani ako uoče pravednost u nagrađivanju s obzirom na ulaganje. Pritom se bave uspoređivanjem vlastitoga ulaganja i dobivene koristi s ulaganjem i koristima koje su dobili drugi. Prema teoriji očekivanja, motivacija ovisi o sljedećim čimbenicima: valenciji, odnosno vrijednosti ili važnosti koju osoba pripisuje nekom ishodu ili nagradi, očekivanju, odnosno uvjerenju da će određena razina ulaganja dovesti do određenoga rezultata i instrumentalnosti, odnosno očekivanju da će uspješan rad dovesti do željenoga ishoda.

Dizajn posla može imati značajnu ulogu u razvijanju motivacije zaposlenika. Tako je moguće primijeniti metodu povećanja opsega posla. Tom metodom se povećava broj zadataka koje osoba treba obaviti kako bi se povećala raznolikost rada. Metoda obogaćivanja posla rezultira povećanjem opsega posla kojim se ne povećava samo raznolikost, već se dodaje i veća odgovornost te se povećava stupanj postignuća, čime rad dobiva na izazovnosti.

Temeljna pretpostavka perspektive pojačanja odnosi se na tezu da će se ponašanje s pozitivnim posljedicama ponoviti, dok se ono s negativnim posljedicama neće ponoviti. Pojačanjem se tako smatra svaka aktivnost koja potiče ponavljanje ili prestanak određenoga ponašanja. Moguće je razlikovati pozitivno i negativno pojačanje, gašenje i kažnjavanje. Pozitivnim pojačanjem se pozitivni ishod koristi kako bi se pojačalo određeno ponašanje.

11. Kontroliranje

"Dobar menadžer predvidi problem,
a loš se njime bavi."

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *identificirati i opisati značajke procesa kontrole*
- *analizirati, opisati i kritički vrjednovati vrste kontrole*
- *identificirati i opisati razine procesa kontrole te kritički vrjednovati hijerarhijsku i decentraliziranu kontrolu*
- *identificirati i analizirati moguća područja kontrole*
- *analizirati i kritički vrjednovati mogućnosti kontrole ljudskih potencijala*
- *identificirati, argumentirati i kritički vrjednovati ulogu informacijskih sustava u procesu kontrole*
- *analizirati i kritički vrjednovati proces i sustave kontrole u određenom poduzeću.*

Bez obzira radi li se o procesu ostvarivanja jednokratnih (projektnih) ili višekratnih (procesnih) ciljeva, u konačnici je potrebno utvrditi jesu li se zadani ciljevi ostvarili i u kojoj mjeri. Informacije prikupljene na takav način važne su iz više razloga. One će omogućiti novi proces planiranja, odnosno utvrđivanje ciljeva kojim se postojeće aktivnosti mogu pokušati unaprijediti u idućem razdoblju ili pak sasvim novih ciljeva. Osim toga, informacije stečene kontroliranjem omogućit će nagrađivanje onih koji su doprinijeli iznimnoj realizaciji ciljeva te kažnjavanje onih koji ciljeve nisu ostvarili u dovoljnoj mjeri. U svakom slučaju, kontroliranje je podloga na temelju koje proces menadžmenta može početi ispočetka, novim procesom planiranja.

Treba napomenuti da proces kontroliranja nije jednoznačan, niti jednostavan. Ovu funkciju menadžmenta je stoga također potrebno prilagoditi okolnostima u kojima se provodi, odnosno treba dizajnirati takve kontrolne mehanizme koji su u skladu s planovima, prate organizacijska načela te su usklađeni s kulturom, načinom upravljanja ljudskim potencijalima i primijenjenim stilom vođenja. Funkciju kontroliranja je stoga također potrebno promatrati kao integralni dio složenoga procesa menadžmenta. Tako se proces kontroliranja može odvijati

provođenjem procesa *benchmarkinga*, ali i biti sastavni dio svih radnih procesa, kao što je to slučaj u konceptu upravljanja cjelovitom kvalitetom.

11.1. Značajke procesa kontroliranja

Priroda procesa kontroliranja

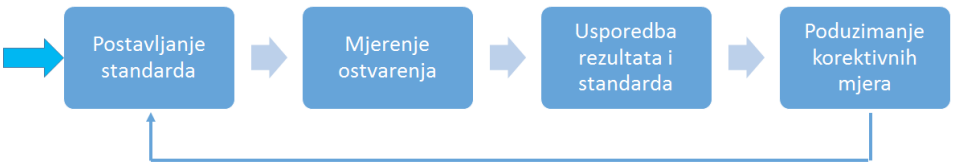
Kontroliranje se može definirati kao proces nadzora rada i poslovanja te uspoređivanje rezultata s ciljnim veličinama u svrhu dizajniranja korektivnih rješenja. Korektivna rješenja se mogu poduzimati u svim funkcijama menadžmenta. Tako je moguće utvrditi da politike i procedure ne odgovaraju novim okolnostima, da su organizacijska rješenja neodgovarajuća, da ljudski potencijali nemaju odgovarajuće znanje ili da njihovo ponašanje nije primjereno te da stil vođenja ne odgovara zahtjevima situacije. Moguće je također utvrditi da kontrolni sustavi i mehanizmi nisu odgovarajući. Stoga je prilikom dizajniranja procesa kontrole potrebno primijeniti sustavski pristup te njegove značajke prilagoditi potrebama i značajkama poslovanja.

Iako je u malim poduzećima odmah moguće uočiti da strategija ili politike nisu odgovarajuće, da zaposlenici nisu usvojili norme ponašanja ili da treba doraditi stil vođenja, u velikim sustavima se rad nerijetko odvija inercijom. Stoga je proces kontrole potreban kako bi njegovi rezultati mogli ukazati na to da se neki procesi ne odvijaju na način koji doprinosi ostvarenju ciljeva te da je potrebno provesti neke promjene. Proces kontrole tako može pridonijeti povećanju produktivnosti, smanjivanju troškova, posebno utroška materijala i energije, ali i smanjivanju otpada. No, proces kontrole može ukazati i na neke prilike poput mogućnosti povećanja proizvodnje zbog povećanja potražnje te nabavke *inputa* po nižoj cijeni.

Faze procesa kontrole

Proces kontrole je potrebno prilagoditi specifičnim okolnostima. No, moguće je identificirati **opći proces kontrole** ili **proces kontrole povratnom vezom**. Ovaj proces se sastoji od nekoliko faza: postavljanja standarda, mjerenja ostvarenja, usporedbe rezultata sa standardima te poduzimanja korektivnih mjera (shema 11.1.).

Shema 11.1. Proces kontrole povratnom vezom



Postavljanje standarda je faza u kojoj se što preciznije daje odgovor na pitanje što se želi postići. Standardima se određuje razina rezultata koja će označiti postignuće nekog cilja. Standardi se stoga mogu nazvati i ***ciljnim veličinama***. Mogu se postaviti za bilo koje područje rada te biti kvalitativni i kvantitativni.

No, standardi u procesu kontrole svoju svrhu najbolje ostvaruju kada se postave kvantitativno te tako omoguće mjerljivi prikaz rezultata. Standardi, odnosno ciljane veličine stoga mogu biti različiti, od ciljne količine proizvodnje, škarta, potrošnje materijala, opsega prodaje, broja riješenih pritužbi kupaca, skraćenja vremena isporuke, provedenih programa edukacije, zapošljavanja, smanjivanja apsentizma itd. Za kvalitativne ciljeve poput povećanja zadovoljstva zaposlenika i kupaca također je korisno odrediti mjerljive veličine prema kojima se može pratiti ispunjenje tih ciljeva. Standardi se općenito izvode iz poslovnih planova. Veličine određene poslovnim planovima tako služe kao standardi u procesu kontrole. Zbog toga se planiranje i kontroliranje nazivaju *sijamskim blizancima*.

Mjerenje ostvarenja je faza koja se provodi kada je proces gotov ili na kraju određenog razdoblja. Tako neka poduzeća na poticaj ulagača izrađuju kvartalna financijska izvješća, dok druga takva izvješća izrađuju jednom godišnje. Rezultati mjerenja značajno ovise o tehnici ili metodi mjerenja. Informacije o ostvarenju mogu se dobiti prikupljanjem pisanih izvješća odgovornih osoba, usmenim izvješćivanjem, prikupljanjem informacija od više dionika te vlastitim promatranjem koje može biti kontinuirano ili povremeno. Tako menadžeri za neke vrste radnika primjenjuju nenajavljene kontrole prisutnosti na radnom mjestu.

Usporedba rezultata sa standardima je faza u kojoj se utvrđuje jesu li ciljevi ostvareni i u kojoj mjeri. Ako su rezultati značajno bolji od ciljnih veličina, znak je to da je sudionike procesa potrebno pohvaliti i nagraditi. Na ovaj način se određuju bonusi za menadžment, ali i za neke ključne zaposlenike. Negativno odstupanje od standarda znak je da je moguće provesti kažnjavanje i uvesti korektivne mjere. No, taj proces ipak nije jednostavan. Tako je najprije potrebno utvrditi odstupanje od standarda. Ako je ono veliko u oba pravca, to može značiti da su standardi loše postavljeni, odnosno da su postavljeni previše optimistično ili pesimistično. To je greška menadžmenta.

Odstupanje je potrebno usporediti s predviđenim i dopuštenim *rasponom varijacije*, odnosno odstupanja. Ako je odstupanje u granicama dopuštenog, nema razloga za kažnjavanje, ni za korektivne aktivnosti. Na ovome načelu se temelji metoda upravljanja na temelju iznimaka. No, bez obzira na to, korisno je analizirati zašto je došlo do odstupanja jer mala odstupanja tijekom vremena mogu dovesti do značajnog kumulativnog negativnog učinka. Ako se utvrdi da je odstupanje veliko, također je prije kažnjavanja potrebno provesti analizu zašto je došlo do odstupanja. Tako je moguće da je došlo do promjena u poslovnoj ili općoj okolini, poput recesijskih kretanja, promjene zakonodavnog okvira i slično, što je ostvarivanje ciljeva na način određen ciljnim veličinama učinilo nemogućim.

Dizajniranje i provedba korektivnih mjera je konačna faza procesa kontroliranja. U ovoj fazi, u slučaju da je došlo do premašivanja standarda, provode se prethodno spomenute mjere pojačavanja pozitivnog ponašanja. Ako su ostvareni rezultati ispod standarda, dizajniraju se i provode korektivne

aktivnosti kako bi se stvorili preduvjeti da se ciljne veličine dosegnu u idućem razdoblju. To mogu biti promjene u sustavima i procesima, izmjene procedura i pravila, ali i osiguravanje resursa, znanja te podrške menadžmenta. Uključene sudionike moguće je i kazniti ako se utvrdi osobna odgovornost za propuste.

Ako se utvrdi da su standardi bili nerealni, vrši se izmjena standarda, odnosno ciljnih veličina. Treba posebno napomenuti da se proces utvrđivanja novih ciljnih veličina ne odvija samo na temelju informacija dobivenih povratnom vezom procesom kontrole, već i na temelju rezultata neprestane analize interne i eksterne okoline.

11.2. Vrste procesa kontrole

Proces kontrole je moguće provoditi s obzirom na vremenski horizont. Tako je moguće kontrolirati *ono što je bilo*, *ono što jest* ili *ono što će* biti, odnosno *kako treba biti*.

Anticipativna kontrola

Kontroliranjem *onoga što će biti* ili *onoga kako treba biti* bavi se **anticipativna** ili **preliminarna kontrola**[239] (engl. *feed forward control*). Može se nazvati i **prethodnom** ili **preventivnom kontrolom** pomoću koje se provodi ***upravljanje predviđanjem***. Ona se provodi prije nego što se započne s radom ili s nekim procesom. Pritom se osigurava dostupnost potrebnih resursa te usklađenost pravca i načina rada s ciljevima. Nije moguće opisati koje je sve preliminarne radnje potrebno provesti u okviru ove vrste kontrole. Odgovor u konkretnoj situaciji može se dobiti postavljanjem pitanja: *"Što je potrebno učiniti prije nego* što *počnemo tako da osiguramo ostvarenje cilja?"* Tako proizvođači dječje hrane trebaju osigurati određenu razinu kvalitete namirnica, u skladu s reputacijom proizvođača. Proizvođači automobila trebaju osigurati dovoljne zalihe dijelova te pravovremeno rješavati sporove.

Da bi se anticipativna kontrola mogla uspješno provesti, potrebno je poznavati ***model djelovanja sustava*** koji je predmet kontrole. Drugim riječima, potrebno je poznavati koji *inputi* su potrebni, kako se odvija proces transformacije te koji *outputi* se očekuju. Model je potrebno kontinuirano revidirati kako se odvijaju promjene procesa u praksi. Provođenje anticipativne kontrole stoga podrazumijeva primjenu sustavskoga razmišljanja te predviđanje mogućih problema koji se u odnosima pojedinih sustava mogu pojaviti.

239 Cf. Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition,* Wiley, 2015., str. 197.

Gubici zbog lošega predviđanja u Volkswagenu

Volkswagen je u kolovozu 2016. godine privremeno obustavio proizvodnju svojih automobila Golfa i Passata. Razlog je bio spor s dobavljačima koji su obustavili dostavu dijelova. Zastoj je tvornicu stajao oko 100 milijuna eura tjedno, a cijeli slučaj je dobio epilog na sudu. Tvrtke koje za Volkswagen proizvode sjedala i mjenjače obustavile su dostavu kada je njemački gigant odbio platiti naknadu zbog raskidanja ugovora. Proizvođači dijelova tražili su kompenzaciju u iznosu od 58 milijuna eura zbog činjenice da su svoja postrojenja prilagodili za proizvodnju dijelova za Volkswagen. Dobavljači su ustvrdili kako Volkswagen svoje probleme prebacuje na dobavljače i iskorištava svoju dominaciju na tržištu. Njemački sud je dobavljačima naredio da nastave s dostavom. Iz Volkswagena su čak od suda tražili da globi dobavljače i dopusti kompaniji da sama ode u proizvodne hale i uzme potrebne dijelove.

Izvor: … "Novi problemi za Volkswagen: Stala proizvodnja Golfa, prijeti im gubitak od 100 milijuna eura tjedno", www.index.hr, 21. kolovoza 2016.

Usporedna kontrola

Poduzeće može provoditi i **usporednu kontrolu** (engl. *concurrent control*) koja se provodi tijekom odvijanja procesa. Tako se proces transformacije *inputa* u *output* nadzire da bi se osiguralo da se svaka aktivnost odvija prema planu. Pritom se problemi rješavaju u trenutku kada se pojave. Intervenciju može obaviti menadžment ili to mogu učiniti zaposlenici ako su obučeni i ovlašteni za djelovanje u takvim situacijama. Ova vrsta kontrole počiva na izravnom i kontinuiranom nadzoru. Iako proces ponekad mogu nadzirati zaposlenici, u novije vrijeme ova se vrsta kontrole primjenjuje korištenjem IK alata koji signaliziraju kada dođe do nekog odstupanja. No, budući da korekcije nije uvijek moguće provesti IK alatima, uloga ljudskih potencijala je i u ovoj vrsti kontrole od ključne važnosti.

Kontrola povratnom vezom

Kontrola povratnom vezom se bavi *s onim što je bilo*, odnosno usmjerena je na kontrolu krajnjeg rezultata. Stoga je ova vrsta kontrole u suštini reaktivna. Ona ne može unaprijediti konačni rezultat, ali može osigurati da se određene greške ubuduće ne događaju. Ova vrsta kontrole je posebno korisna u segmentu prodaje kada se traži povratna informacija od kupaca o stupnju zadovoljstva kvalitetom nekog proizvoda ili usluge. Iako menadžment može smatrati da su proizvod ili usluga dobri, konačnu ocjenu o razini kvalitete ipak daju kupci.

11.3. Razine procesa kontrole

Kontrola prema hijerarhiji menadžmenta

Proces kontrole moguće je provoditi prema hijerarhiji menadžmenta. Tako je moguće razlikovati stratešku, taktičku i operativnu kontrolu[240]. **Stratešku kontrolu** provodi vrhovni menadžment da bi utvrdio kako se provode strateški planovi. Na temelju odstupanja dizajniraju se korektivne mjere. Vrhovni menadžment stratešku kontrolu provodi i na način da prati i nadzire odnose s unutarnjim, a posebno s vanjskim dionicima. Tako vrhovni menadžment prati dinamiku tržišta

240 Cf. Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction,* McGraw-Hill, 2013., str. 519.

nabave i prodaje te dinamiku transformacijskog procesa. Upravljanjem odnosa s ključnim dionicima vrhovni menadžment može osigurati provođenje strateških planova te pravovremeno utvrditi potrebu uvođenja korektivnih aktivnosti.

Taktičku kontrolu provodi srednji menadžment, odnosno menadžment na razini divizija i većih organizacijskih jedinca. S obzirom na opseg odgovornosti, srednji menadžment utvrđuje dinamiku ostvarivanja profita divizije te prihoda i rashoda odjela kojih je na čelu. Srednji menadžment također prati dinamiku raspoloživosti potrebnih *inputa* kako bi se osigurao željeni *output*. U slučaju otkrivanja devijacija poduzimaju se korektivne aktivnosti. Razlozi odstupanja se također prate, a prema dogovorenom rasponu odstupanja o njima se obavještava vrhovni menadžment.

Operativna kontrola je proces kojim se bavi menadžment najniže razine. Operativnom kontrolom prati se dinamika svakodnevnih operacija te se po potrebi provode korektivne mjere. Izvješća se izrađuju često, tjedno ili čak dnevno, a o značajnijim odstupanjima obavještava se menadžment više razine.

Iz navedenoga se može zaključiti da proces kontrole prati razine menadžmenta, a one se odražavaju u organizacijskoj strukturi. S obzirom na organizacijski dizajn, kontrola može biti hijerarhijska ili decentralizirana[241]. **Hijerarhijska kontrola** uključuje nadzor rada primjenom hijerarhije autoriteta, politika, procedura, pravila i formalnih mehanizama nagrađivanja i kažnjavanja, odnosno tehnokratskih koordinacijskih mehanizama. Posebno se nadzire kvaliteta. Opis poslova je jasno definiran te su utvrđeni minimalni standardi rezultata. Dobri rezultati se nagrađuju povećanjem plaće, davanjem bonusa i beneficija, a u konačnici i napredovanjem u hijerarhiji.

Decentralizirana kontrola se primjenjuje u decentraliziranim organizacijama u kojima je moć disperzirana. Rad se temelji na odrednicama vrijednosnoga sustava koji je ugrađen u značajke organizacijske kulture. Velika se pozornost posvećuje procesu socijalizacije, odnosno učenju značajka organizacijske kulture. Osigurava se i da zaposlenici raspolažu potrebnim informacijama, znanjima i vještinama. Zaposlenici sudjeluju u postavljanju ciljeva, a primjenjuju se i delegiranje i opunomoćenje. Stoga kontrola u takvim organizacijama u suštini počiva na ***samokontroli***, a može se pojačati primjenom menadžmenta otvorene knjige. Procedure i pravila se primjenjuju u manjoj mjeri i to samo kada je to potrebno. Uz ekstrinzične nagrade poput bonusa, beneficija i slično, posebna pozornost se posvećuje intrinzičnim motivatorima kao što su svrhovitost i smislenost rada te mogućnosti učenja, rasta i razvoja potencijala.

Treba napomenuti da ovakva poduzeća umjesto čvrste kontrole ljudskih potencijala provode ***kontrolu organizacijske kulture***, odnosno provjeravaju jesu li vrijednosti primijenjene na odgovarajući način, utvrđuju kako učvrstiti vrijednosti, odnosno bolje ih ugraditi u organizacijsko ponašanje te jesu li značajke organizacijske kulture usklađene sa značajkama okruženja. U ovim se

241 Daft, R. L., *Management, twelfth edition,* Cenage Learning, 2014., str. 667.

organizacijama posebna pozornost posvećuje mentalnim modelima, odnosno preispitivanju njihove opravdanosti na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini.

11.4. Područja kontrole

U suštini, u poslovanju je potrebno kontrolirati tokove korištenih resursa. Tako postoji **kontrola materijalnih resursa**, pri čemu se kontrolira fizička imovina, uključujući opremu, strojeve i alat.

Poduzeća provode i **kontrolu informacijskih tokova** kako bi se utvrdila primjerenost načina komunikacije s interesno-utjecajnim grupama te kako bi se utvrdio stupanj protočnosti informacija u poduzeću prema potrebama i određenim smjernicama. Osim toga, u okviru procesa upravljanja znanjem utvrđuju se tokovi kolanja znanja, odnosno načini njegovoga stjecanja, razmjene, ugrađivanja u proces stvaranja vrijednosti te mogućnosti pohranjivanja, ali i dolaska do pohranjenoga znanja.

Posebnu pozornost poduzeća posvećuju kontroli financijskih tokova te ljudskih potencijala.

11.4.1. Kontrola financijskih tokova

Financijska kontrola

Financijski tokovi se u poduzeću prate **izradom financijskih izvješća**. Temeljna izvješća su bilanca i račun dobiti i gubitka. Bilanca prikazuje poziciju poduzeća u određenom trenutku s obzirom na stanje njegove imovine i obveza. Račun dobiti i gubitka prikazuje odnos svih vrsta prihoda poduzeća prema svim vrstama rashoda. Pozitivna razlika odgovara visini bruto dobiti.

U kontroli financijskih tokova važna je provedba **revizije**. Revizija može biti interna i eksterna. **Internu reviziju** provode financijski analitičari u poduzeću kako bi utvrdili ispravnost financijskih izvješća. Interna revizija može biti učinkovita u otkrivanju nedosljednosti, što može poslužiti kao poticaj provođenju detaljnije kontrole određenih operativnih područja. **Eksterna revizija** služi stjecanju vanjske, nepristrane verifikacije financijskih izvješća od strane za to ovlaštenih institucija poput PricewaterhouseCoopersa. Takve institucije imaju zadatak utvrditi je li se poduzeće prilikom sastavljanja financijskih izvješća pridržavalo međunarodno prihvaćenih računovodstvenih standarda.

Centri odgovornosti

Financijska kontrola se u većim poduzećima provodi prema temeljnim jedinicama analize – centrima odgovornosti. **Centri odgovornosti** su relativno autonomne organizacijske jedinice kojima rukovodi menadžer zadužen za ostvarivanje određenih ciljeva. U poduzeću je moguće razlikovati troškovne, prihodne, profitne i investicijske centre odgovornosti. U ***troškovnim centrima odgovornosti*** menadžeri imaju odgovornost kontrolirati razinu troškova, odnosno održavati ih u određenim budžetskim okvirima. U troškovnim centrima se ne ostvaruje prihod, odnosno rezultati se ne mogu tržišno valorizirati ili je

takva valorizacija moguća neizravno, odnosno zadatak je druge organizacijske jedinice. Stoga ne postoji odgovornost za prihod. Primjer troškovnih centara mogu biti administrativne jedinice, ali i odjel proizvodnje i istraživanja i razvoja.

Ako se razina troškova poveća iznad one zadane standardom, odnosno budžetom, menadžer poduzima korektivne aktivnosti. Troškovi se, primjerice, mogu povećati zbog škarta u proizvodnom procesu pa treba poduzeti mjere da se uklone razlozi takve pojave. Međutim, razina troškova se može povećati i zbog povećanja potražnje. Tada je pozornost potrebno posvetiti nabavi *inputa*, odnosno osiguravanju *inputa* po odgovarajućoj cijeni i kvaliteti.

Prihodni centri su organizacijske jedinice u kojima menadžeri imaju odgovornost samo za ostvarivanje određene razine prihoda. Kontrola nad troškovima je mala te se ne može dovesti u izravnu vezu s ostvarenim prihodom. Primjer prihodnih centara odgovornosti su prodaja ili marketing. Ako dođe do snižavanja prihoda, potrebno je istražiti razloge te provesti analizu tržišta. S druge strane, ako dođe do povećanja prihoda iznad zacrtane razine, treba utvrditi mogućnosti osiguravanja povećane potražnje.

U ***profitnim centrima odgovornosti*** menadžeri imaju kontrolu kako nad prihodima, tako i nad rashodima relativno autonomne jedinice kojom upravljaju. Primjer profitnih centara odgovornosti su divizije, odnosno strateške poslovne jedinice koje se formiraju u decentraliziranim kompanijama koje primjenjuju divizijsku organizacijsku strukturu. Tako svaki profitni centar može obuhvaćati jednu proizvodnu liniju, zadovoljavati potrebe određene kategorije kupaca ili pak zadovoljavati potrebe kupaca na određenom tržištu. Ove organizacijske jedinice imaju visoki stupanj autonomije, a organiziraju se kako bi se u velikim poduzećima zadržao poduzetnički duh karakterističan za mala poduzeća.

Investicijski centri odgovornosti su organizacijske jedinice u kojima menadžeri imaju kontrolu nad prihodima i rashodima, ali odgovaraju i za stopu povrata na uloženi kapital. Pritom kriterij odgovornosti menadžera može biti ostvarivanje što više stope povrata na uloženi kapital i/ili postizanje što kraćeg vremena povrata uloženog kapitala. Investicijski centri se obično odnose na određene projektne poduhvate u okviru velikih poduzeća.

11.4.2. Kontrola ljudskih potencijala

Kontrola ljudskih potencijala

Proces **kontrole ljudskih potencijala** usmjeren je na više razina. Iako se pretežno poistovjećuje s kontrolom rezultata, jednaku pozornost treba posvećivati kontroli ili nadzoru ponašanja zaposlenika, ali i procesu njihove obuke i razvoja[242]. No, kontrola rezultata je središnje područje interesa procesa kontrole ljudskih potencijala. Takav proces obično podrazumijeva kontrolu povratnom vezom, pri čemu se utvrđuje stupanj realizacije planova. Na taj način može se doći do mjerljivih podataka na temelju kojih je moguće nagraditi ili kazniti izvršitelje. No, rad svih zaposlenika nije moguće procjenjivati na takav način jer rezultat nije

242 Rupčić, N., "Kontrola ljudskih potencijala", *Poslovni savjetnik*, god. 13, br. 3, 2016., str. 38.

uvijek moguće izraziti kvantitativno.

U slučaju kada u radu zaposlenika prevladavaju teže mjerljivi aspekti, kvalitetu rada je potrebno procjenjivati i na druge načine, primjerice ***promatranjem***. Promatranje može vršiti menadžer ili je za to moguće angažirati krajnje korisnike ako rad zaposlenika uključuje kontakt s njima. Ako je pak riječ o timskom radu, moguće je ispitivati zaposlenike o zadovoljstvu radom s kolegama prema aspektima odgovornosti, točnosti, kvalitete i pravovremenosti komuniciranja, preciznosti prilikom obavljanja zadataka, pružanja pomoći kolegama pri radu i slično.

Treba napomenuti da ova metoda ima niz nedostataka. Ako se radi o promatranju od strane menadžera, za zaposlenike to može predstavljati stres i pritisak te uzrokovati pogreške u radu. To je posebno izraženo u situaciji kada zaposlenik ne zna što točno menadžer kontrolira i s kojom svrhom, posebno ako je kontrola nenajavljena. Ako je pak riječ o angažiranju "tajnoga kupca", zaposlenici mogu tvrditi da njihov dojam nije bio sasvim objektivan. Ako je pak riječ o ocjenjivanju od strane kolega, takav pristup koči razvoj povjerenja i skladnog rada tima.

Metoda 360 stupnjeva

Kako bi se prevladali navedeni nedostaci, moguće je primijeniti ***metodu 360 stupnjeva***, pri čemu se procjena kvalitete rada prepušta većem broju dionika, kako u poduzeću, tako i izvan njega. To mogu biti menadžeri, kolege, kupci i ostali s kojima zaposlenik dolazi u kontakt. Budući da je izvor podataka raznovrstan, odnosno dolazi iz raznih izvora, može se smatrati objektivnim prikazom kvalitete rada pojedinca. Treba imati na umu da proces ocjenjivanja treba provoditi u duljem vremenskom razdoblju kako bi se povećala vjerojatnost objektivnosti. Pritom je uz kvantitativno ocjenjivanje potrebno omogućiti i davanje opisa određene situacije ili značajka rada zaposlenika. Treba ipak imati na umu da ne mora svaka procjena biti točna, a stoga i relevantna jer neki ispitanici ispitivanju mogu pristupiti površno te stoga biti skloni davanju previše dobrih ili previše loših ocjena. Osim toga, ispitanici mogu pogrešno razumjeti ciljeve poduzeća pa se njihovo ocjenjivanje može temeljiti na onome što oni smatraju da je potrebno, a ne na onome kako se poduzeće želi pozicionirati.

Treba napomenuti da proces kontrole ima još jednu važnu ***svrhu***: može ukazati na potrebu razvijanja određenih vještina i znanja zaposlenika. Ponekad zaposlenici zadatke ne mogu obavljati na kvalitetan način jer im nedostaje znanje ili iskustvo. Stoga rezultatima procesa kontrole ne treba pristupati isključivo represivno, odnosno reaktivno, već proaktivno. To je posebno važno s obzirom na činjenicu da rad u suvremenom poduzeću zbog velike dinamike uključuje visoki stupanj participacije, odnosno sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka. Zaposlenici su također relativno autonomni u radu, odnosno sami donose odluke o svim programiranim, odnosno rutinskim, a često i neprogramiranim odlukama. Zbog toga je važno djelovati proaktivno, odnosno osigurati da posjeduju potrebna znanja i vještine.

Kako bi proces rada bio uspješan, zaposlenicima treba jasno definirati koja pravila

i procedure u radu trebaju slijediti. Korisno je da proces definiranja kontrolnih sustava bude dvosmjeran na način da zaposlenici sudjeluju u davanju prijedloga o načinu kontrole za koji smatraju da može biti najobjektivniji. Isto tako, važno je osigurati da aspekti procesa kontrole budu poznati onima koje se kontrolira. Procesu kontrole ljudskih potencijala stoga treba pristupati sustavski, odnosno pozornost treba posvetiti svim njegovim elementima. Cilj je postići visoki stupanj usklađenja strateškoga pravca poduzeća i kvalitete ljudskih potencijala. No, u tom slučaju treba imati na umu da je proces kontrole tek krajnja faza i posljedica upravljanja ljudskim potencijalima. Stoga je najveću pozornost potrebno posvetiti svojevrsnom uzroku, odnosno procesu selekcije.

Na kraju treba napomenuti da su ljudski potencijali najveći kapital koji poduzeće ima te je njegovim učinkovitim upravljanjem moguće postići cilj kontinuiranoga unaprjeđenja, odnosno održivosti poslovanja. Stoga naglasak treba biti na ***sinergijskom upravljanju ljudskim potencijalima***, odnosno njihovom kontinuiranom razvoju, a ne kontroli. Važno je izgrađivati koherentan tim kompetentnih zaposlenika koji sudjeluju u donošenju odluka te su opunomoćeni na temelju svoga znanja i iskustva. Na tom temelju participiraju u zajednički ostvarenim rezultatima u smislu kompenzacija, nagrada i razvoja karijere, što jača njihovu lojalnost poduzeću i posvećenost ciljevima. Stoga Deming[243] klasični način nagrađivanja zaposlenika prema individualno ostvarenom rezultatu smatra lošim i demoralizirajućim te "najvećim inhibitorom kvalitete i produktivnosti". Razlog se nalazi u činjenici da takav način kontrole stavlja naglasak na kratkoročne ciljeve, a minira dugoročno planiranje te jača rivalstvo, što razara timski rad, potiče strah i defenzivnost[244]. Osim toga, nerijetko rezultira cinizmom i ogorčenošću ako se rezultati evaluacije, a time i kazne, odnosno nagrade smatraju nepravednima.

11.5. Uloga informacijskih sustava u procesu kontrole

Dinamika suvremenoga poslovanja zahtijeva prijevremeno ili barem pravovremeno raspolaganje informacijama, a posebno raspolaganje informacijama u **stvarnom vremenu**. Na taj način poduzeća, ali i kupci mogu doći do točnih informacija o trenutnoj raspoloživosti nekih proizvoda, njihovoj cijeni i mogućnostima isporuke. Praćenjem podataka o trenutnoj razini prodaje supermarketi mogu osigurati pravovremenu opskrbu, ali i mogućnosti popusta. Podaci o trenutnoj prodaji zrakoplovnim kompanijama omogućuju podešavanje politike cjenovne diskriminacije pri prodaji karata. Zahvaljujući raspolaganju informacijama o razini zaliha, poduzeća mogu primijeniti politiku *just in time*.

243 Deming, W. E., *The New Economics, for Industry, Government, Education, second edition,* MIT Press, 1994., str. 143-144.

244 Kohn, A., *Punished by Rewards,* Houghton Mifflin, Boston, MA., 1993., str. 129.

Tržište ERP softvera u Hrvatskoj

U poslovanju se posebno primjenjuje ERP sustav (engl. *Enterprise Resource Planning*) kojim se integriraju gotovo svi aspekti poslovanja. Hrvatski informacijski sektor bilježi uzlet hrvatskih proizvođača ERP softvera koji drže više od polovice toga tržišta, poput IN2 grupe, Enela i Logina. Osim toga, došlo je do smjene na liderskoj poziciji proizvođača na hrvatskom tržištu pa je tako američki Microsoft prema udjelu pretekao njemački SAP. Na ukupan rast na tržištu poslovno-informatičkih rješenja najviše je utjecalo "buđenje" Microsofta zahvaljujući prihodima od novih licencija ostvarenih kroz sedam do osam velikih projekata koji su završeni u suradnji s tvrtkama Adacta i IN2 grupa. Microsoft je tako tijekom 2014. godine prihod na hrvatskom ERP tržištu povećao za gotovo 50 posto, uz više od 20 posto tržišnoga udjela. Usporedbe radi, njemački SAP je s oko 30 posto udjela pao na oko 15 do 20 posto. Svoj udio na tržištu smanjio je i Oracle.

Recesija je zapravo dobro djelovala na domaće proizvođače ERP rješenja koji su na temelju dobroga poznavanja lokalnoga tržišta i zakonodavstva, vlastite fleksibilnosti i nižih cijena uspjeli postići značajan rast. Najveću potražnju za ERP-om imaju maloprodaja, veleprodaja i procesna proizvodnja. Najviše se traže moduli za upravljanje resursima, lancem nabave te operacijski i proizvodni moduli. Daljnji razvoj ERP tržišta odnosi se na migraciju načina isporuke ERP-a s *oblaka*.

Izvor: Ivezić, B., "Iznenadili domaći proizvođači, Microsoft pretekao SAP", www.poslovni.hr, 16. svibnja 2014.

Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućila je pravovremeni nadzor nad odvijanjem poslovnih operacija te stoga i pravovremeno, ali i prijevremeno reagiranje. Jedan od alata koji to omogućuje je upravljačka ploča. **Upravljačka ploča** (engl. *executive dashboard*) je alat koji omogućuje vizualni prikaz rezultata odvijanja poslovnih operacija u stvarnom vremenu. Upravljačka ploča nastaje korištenjem aplikacijskog sučelja (engl. *application programming interfaces* – API) kojim se integriraju informacijski sustavi pojedinih poslovnih procesa ili operacija[245]. Tako je moguće povezati informacijske sustave koji prate proizvodne operacije, proces nabave, distribucije i isporuke, računovodstvene i financijske sustave te sustave za upravljanje odnosima s kupcima. Također je moguće i korisno pratiti stupanj realizacije projekata u zacrtanom razdoblju, ostvarivanje cilja nula grešaka u proizvodnom procesu, broj realiziranih ugovora na temelju ponuda i slično[246].

Upravljačka ploča

Menadžment suvremenih poduzeća svjestan je činjenice da kupci, klijenti i partneri o svom iskustvu s poduzećem razmjenjuju informacije te o tome ostavljaju zapise na različitim mrežnim lokacijama. Nerijetko se radi o lošim iskustvima koja nisu uopće ili u potpunosti podijelili s predstavnicima poduzeća ili takve informacije nikada nisu došle do menadžmenta, a mogu presudno utjecati na razvoj poslovanja. Stoga je u upravljačku ploču korisno integrirati i analitičke alate i programe za praćenje pojavljivanja zapisa o poduzeću te njegovim proizvodima i uslugama na internetu.

245 Lavinsky, D., "Executive Dashboards: What They Are And Why Every Business Needs One", *Forbes,* 6. rujna 2013.

246 Rupčić, N., "Upravljačka ploča – menadžerski alat za kontrolu i upravljanje poslovnim operacijama", *Poslovni savjetnik,* rujan 2016., str. 46.

Ovaj sustav je koristan i zbog praćenja trendova u poslovnim operacijama. Tako je moguće dobiti uvid u broj reklamacija kupaca ili poziva pozivnom centru u određenom razdoblju. Na taj način menadžment može utvrditi postoji li određeni problem ili više njih te se usmjeriti na istraživanje njihovog uzroka i načina rješavanja. Osim toga, trend povećanja narudžbi ili broj upita prema pozivnom centru može značiti povećanje potražnje pa je potrebno pravovremeno planirati proširenje kapaciteta. Upravljačka ploča tako sve informacije povezuje na jednom mjestu te menadžmentu omogućuje pregled i nadzor nad poslovnim operacijama bez potrebe za pojedinačnom kontrolom sustava, čime se gubi vrijeme zbog potrebe prijavljivanja u svaki pojedini sustav.

Korištenje upravljačke ploče ima niz prednosti[247]. Ona, prije svega, pruža odličan pregled nad rezultatima odvijanja operacija u svim područjima poslovanja i to u stvarnom vremenu. Sustav generira izvješća prema potrebama i željama menadžmenta te omogućuje različite vrste analiza, ali i slikovnih, odnosno grafičkih prikaza. Tako upravljačka ploča omogućuje usporedbu planiranih ciljeva sa stupnjem njihove realizacije. Izvješća prikazuju gdje je i koliko došlo do odstupanja te kolika su ta odstupanja u odnosu na odabrana kontrolna razdoblja ili plan. Na taj način menadžment može pravovremeno prikupiti potrebne podatke te pravovremeno ili čak prijevremeno reagirati. Osim toga, podaci koje će upravljačka ploča prikazivati mogu se podesiti s obzirom na razinu menadžmenta, odnosno djelokrug rada i interesa pojedine menadžerske razine. U slučaju potrebe i interesa, može se odabrati i opcija prikaza detaljnijih podataka.

Treba napomenuti da korištenje upravljačke ploče smanjuje potrebu za nadzorom i kontrolom zaposlenika. Budući da se svi podaci ugrađuju u različite informacijske sustave koji su povezani pomoću sučelja upravljačke ploče, zaposlenici znaju da se njihov rad može nadzirati s nekoliko *klikova* mišem te se sami angažiraju da ne dođe do značajnijih odstupanja od zadanih planova i ciljeva. Stoga ovaj alat djeluje na jačanje samokontrole zaposlenika. Ako se primjena ovoga alata koristi zajedno s menadžerskom praksom opunomoćenja, rezultat je značajni stupanj decentralizacije rada menadžmenta. Na taj način menadžment se može posvetiti složenijim zadacima, kao što je analiza okruženja u potrazi za novim prilikama i mogućnostima razvoja te dizajniranje strateške orijentacije poduzeća.

Budući da sustav upravljačke ploče menadžmentu omogućuje kontinuirani nadzor te ga je moguće podesiti tako da menadžmentu signalizira područja u kojima je došlo do značajnijih odstupanja, ova informacijsko-komunikacijska platforma može objediniti prednosti metoda upravljanja temeljem ciljeva i upravljanja temeljem iznimaka. Metoda upravljanja temeljem ciljeva podrazumijeva da zaposlenici zajedno s menadžmentom sudjeluju u definiranju ciljeva. S obzirom da su zaposlenici neposredni izvršitelji te najbolje poznaju prirodu svoga posla,

247 Cf. …: "6 Benefits to Building Your Dashboard Today" http://guidingmetrics.com/benefits-of-metrics/6-benefits-to-building-your-dashboard-today/, pregledano 1. kolovoza 2016.; Jeremy, "4 advantages to dashboard" http://www.refocusingtechnology.com/2009/03/03/4-adv-dashboard/, 3. ožujka 2009.

metoda upravljanja temeljem ciljeva u suvremenom menadžmentu predstavlja logičan izbor. Činjenica da sudjeluju u definiranju ciljeva na zaposlenike djeluje stimulativno i motivirajuće te otvara prostor za samokontrolu. Znajući da menadžment u svakom trenutku može imati uvid u ishod njihova rada, primjena upravljačke ploče dodatno pojačava aspekt samokontrole zaposlenika.

Primjena upravljačke ploče za menadžment nosi i neke izazove. Tako, prije svega, treba odrediti što će se točno pratiti, odnosno koji sustavi će se integrirati u upravljačku ploču. Iako su svi podaci na ovaj ili onaj način korisni, pretrpanost informacijama može dovesti do suprotnog učinka, odnosno zasićenosti menadžmenta ili pak pretjerane paralize analizom podataka na operativnoj razini. Iako je neosporno da je važno uključiti podatke o konačnom ishodu poslovanja – financijskim pokazateljima, oni ipak predstavljaju krajnji rezultat koji ne omogućuje dizajniranje mjera za unaprjeđenje. Stoga je potrebno integrirati ključne sustave koji prate proces stvaranja vrijednosti, a posebno sustave koji pružaju podatke o prodaji i stavovima kupaca. Ti su podaci temelj daljnjeg procesa unaprjeđenja poslovanja.

Sustav upravljačke ploče moguće je koristiti kako bi se primijenila još jedna metoda – menadžment otvorene knjige. Tako se podatke dostupne preko ove platforme može učiniti široko dostupnima, odnosno zaposlenicima dopustiti pristup sustavu. Na taj način zaposlenici mogu sagledati širu sliku poslovanja, steći dojam o ulozi njihovih zadataka u sustavu poslovnih procesa te sagledati svoj doprinos. Ovaj pristup tako također može djelovati motivirajuće. Osim toga, sučelja upravljačke ploče moguće je instalirati na različite uređaje pa je praćenje ostvarivanja ciljeva moguće s različitih lokacija. Tako ni odsutnost zbog godišnjeg odmora nije prepreka obavljanju menadžerskih zadataka. No, ovu činjenicu je moguće sagledati i s konstruktivnije strane – menadžment može dulje biti odsutan, a istovremeno kvalitetno obavljati svoj posao.

Ovaj alat je posebno pogodan za veća poduzeća s velikim brojem poslovnih operacija. Njegovo uvođenje zahtijeva projektni pristup i značajnija početna ulaganja. Iako je upravljačku ploču moguće izgraditi i bez velikog ulaganja sredstava u informacijsko-komunikacijske sustave, taj pristup može imati neke manjkavosti. Naime, oslanjanje na ručni unos podataka od strane zaposlenika čije se poslovne operacije prate može rezultirati pogrešnim i/ili nepravovremenim unosom podataka ili propuštanjem njihova unosa. Stoga će rezultati analize biti neprimjereni, a ponekad i beskorisni. Osim toga, integriranjem poslovnih sustava preko jedinstvenoga sučelja omogućuje se pravovremeno osvježavanje podataka te su analize dostupne na temelju najnovijih podataka, odnosno u stvarnom vremenu.

Treba napomenuti da je upravljačka ploča alat, a ne suština menadžmenta. Uvođenjem upravljačke ploče menadžment može postati pretjerano usmjeren na kontrolu, a ne na kreativnost u poslovanju, odnosno konstruktivni dijalog u svrhu unaprjeđenja. Stoga svako odstupanje od plana ne mora podrazumijevati potrebu korekcije. Naime, moguće je da su se okolnosti promijenile te da

postavljeni ciljevi ili planovi više nisu relevantni. Stoga je svaki podatak potrebno promišljeno sagledati, odnosno rezultate razmotriti s obzirom na trenutne okolnosti. Drugim riječima, koncepcijske vještine, odnosno sustavsko razmišljanje treba biti jedini ispravan način korištenja obilja podataka koje pruža platforma upravljačke ploče.

Upravljačka ploča u segmentu korisnosti mrežnih alata

Mnoga poduzeća koriste digitalne alate kako bi unaprijedila prodaju. Neka poduzeća svoju ponudu prodaju isključivo putem interneta. Takvim je poduzećima korisnost mrežnih alata temelj postizanja uspjeha. Pritom poduzeća koriste alate poput mrežnih stranica te društvenih mreža, poput Twittera, Facebooka i LinkedIna. Osim toga, koriste se i kanali YouTubea kojima poduzeća vizualno prezentiraju svoju ponudu, daju savjete, ukazuju na mogućnosti ili pak odgovaraju na pitanja korisnika u video-formatu.

Posebnu važnost ima mrežna stranica, kao ključna točka susreta poduzeća i potencijalnih korisnika ili kupaca. Mrežne stranice imaju dvojaku ulogu, ovisno o djelatnosti i namjerama poduzeća: informativnu i prodajnu. No, te funkcije mrežnih stranica treba kombinirati, što je posebno važno ako poduzeće koristi isključivo elektronički vid prodaje. Budući da poduzeće nema izravni kontakt s kupcima, mrežne stranice imaju ulogu posrednika u prodaji, odnosno ulogu prodavača. Stoga je uloga dizajna u ovom slučaju ključna. Dizajn mrežne stranice odnosi se na aspekt načina strukturiranja sadržaja te vizualni dojam koji stranice ostavljaju na korisnike. Vizualni izgled je aspekt kojemu treba posvetiti posebnu pozornost jer on ima zadatak prenijeti vrijednosni sustav poduzeća i njegove ponude.

Poduzeća nerijetko imaju visoke izdatke ne bi li privukla pozornost potencijalnih korisnika na njihove mrežne stranice. Tako se koristi (i plaća) *pay-per-click* reklamiranje na drugim stranicama te rangiranje mrežnih stranica na pretraživačima. U tu svrhu se koriste i društvene mreže, ali i izravno kontaktiranje putem e-pošte. No, naglasak mjerenja u funkciji ostvarivanja rezultata treba biti na činjenici koliko je posjeta mrežnim stranicama završilo slanjem upita o interesu te konačnom kupnjom. Stoga je potrebno koristiti mrežnu metriku te utvrđivati omjere *posjet-interes* (engl. *visit-to-lead*, *visit-to-opportunity*) te *interes-kupnja* (engl. *lead-to-win*, *opportunity-to-win*, *lead-to-closed deals*). Takvi omjeri mogu se dobiti korištenjem alata *Google Analytics* ili *HubSpot Analytics* koji mjere broj ispunjenih obrazaca za upit na mrežnim stranicama. Pritom je lakše mjeriti koliko kontakata se ostvarilo putem takvih obrazaca nego broj kontakata ostvarenih e-poštom. Stoga je e-adrese korisno pozicionirati na manje vidljivo mjesto, kako bi se korisnici, koji nerijetko nemaju vremena za previše traženja, usmjerili na obrasce kao način komunikacije. Mjerenje je moguće ako se, primjerice, nakon ispunjavanja obrasca pojavi stranica na kojoj se korisniku zahvaljuje na iskazanom upitu. *Google Analytics* tako može mjeriti broj takvih prikazanih stranica kao signal da je došlo do iskazivanja upita.

Poduzeća je moguće kontaktirati i telefonom. Mnogim korisnicima je to draži način komunikacije. *Google Analytics* može mjeriti i broj poziva upućenih s mrežne stranice ako se one pregledavaju i pozivi uspostavljaju preko mobilnoga telefona. Interes je moguće iskazati i posjetom mrežnoj stranici nakon slanja e-pošte s informacijama te postavljanja informacija na društvene mreže poput Twittera, Facebooka ili LinkedIna, pri čemu se mjeri broj *klikova* u okviru e-pošte ili društvene mreže. Posjete i upite je važno mjeriti jer oni ukazuju na interes te se kupnja može dogoditi u tom trenutku ili s odgodom.

Mrežne stranice nisu ljudi. No, njima je također moguće zadati ciljeve, a rezultate mjeriti te potom utvrđivati mjere unaprjeđenja. Tako, ako na svakih 100 posjeta stranici dođe do 5 upita, to predstavlja 5% omjera posjet-upit. Također je korisno mjeriti *trošak po upitu* (engl. *cost per lead*). Taj podatak može usmjeriti kasnije marketinške aktivnosti, odnosno način i vrstu korištenja alata. Samo zato što su neki alati (društvene mreže) besplatni, ne znači da generiraju najveći interes, iako je to u praksi čest slučaj.

U konačnici je potrebno utvrditi omjer interes-kupnja. Tako, ako je u prošlom mjesecu bilo 30 upita, a sklopljeno je 10 ugovora o prodaji, to je omjer od 33%. U tom segmentu najvažniju ulogu ima prodajno osoblje, odnosno agenti koji uspostavljaju i vode komunikaciju. Stoga ova metrika omogućuje uvid u uspješnost ljudskog čimbenika. To je ujedno i najvažnija mjera koja je u izravnoj korelaciji s razinom prihoda.

No, postoji i «srednji put», odnosno podatak koji ukazuje na to da je potencijalni kupac zatražio probni uzorak ili drugi način testiranja proizvoda ili usluge. Takva inicijativa ukazuje na visoku vjerojatnost kupnje pa je stoga treba iskoristiti na najbolji način te kupcu pomoći da stekne puni doživljaj ponuđene vrijednosti. U konačnici je moguće pratiti i omjer *trošak privlačenja kupaca u odnosu na prodaju* (engl. *cost of customer acquisition-to-wins*), pri čemu se analizira ukupni trošak investiran u digitalne medije po ostvarenoj prodaji. Na temelju tih podataka moguće je donositi odluke o budućem ulaganju u digitalne alate. No, sve podatke je potrebno analizirati na sustavan način, uzevši u obzir čimbenike okruženja, nove trendove, ali i kvalitetu vlastite ponude. Tako digitalni alati ne mogu znatnije unaprijediti prodaju ako je ponuda naprosto loša ili zastarjela. Primjeri digitalne metrike prikazuju se u nastavku.

Digitalni alati	Broj posjeta mrežnoj stranici	Indeks u odnosu na prošli mjesec
Pretraživanje putem tražilica ***Google, Bing, Yahoo***	9,932	-1,5%
Društvene mreže ***Facebook, Twitter, LinkedIn***	4,368	+2,5%
Preusmjeravanja ***Linkovi na drugim stranicama***	2,546	+3,1%
Izravni marketing	6,854	+2,2%
E-pošta	1,639	-2,3%
Ukupno	25,339	+4%

Omjer: posjet – interes
Cilj: 50:1 ili manje
Omjer posjet-interes: 38:1

Omjer: interes – kupnja
Cilj: 5:1 ili manje
Omjer interes - kupnja: 3:1

Sažetak

Kontroliranje se može definirati kao proces nadzora rada i poslovanja te uspoređivanje rezultata s ciljnim veličinama u svrhu dizajniranja korektivnih rješenja. Korektivna rješenja se mogu poduzimati u svim funkcijama menadžmenta. Proces kontrole je potrebno prilagoditi specifičnim okolnostima. No, moguće je identificirati opći proces kontrole ili proces kontrole povratnom vezom. Ovaj proces se sastoji od nekoliko faza: postavljanja standarda, mjerenja ostvarenja, usporedbe rezultata sa standardima te poduzimanja korektivnih mjera.

Postavljanje standarda je faza u kojoj se što preciznije daje odgovor na pitanje što se želi postići. Standardima se određuje razina rezultata koja će označiti postignuće nekog cilja. Standardi se stoga mogu nazvati i ciljnim veličinama. Mjerenje ostvarenja je faza koja se odvija kada je proces gotov ili na kraju određenoga razdoblja. Usporedba rezultata sa standardima je faza u kojoj se utvrđuje jesu li ciljevi ostvareni i u kojoj mjeri. Odstupanje je potrebno usporediti s predviđenim i dopuštenim rasponom varijacije, odnosno odstupanja. Ako je odstupanje u granicama dopuštenog, nema razloga za kažnjavanje, a ni za korektivne aktivnosti. Dizajniranje i provedba korektivnih mjera je konačna faza procesa kontroliranja. Ako su ostvareni rezultati ispod standarda, dizajniraju se i provode korektivne aktivnosti kako bi se stvorili preduvjeti za postizanje ciljnih veličina u idućem razdoblju.

Proces kontrole je moguće provoditi s obzirom na vremenski horizont. Kontroliranjem onoga što će biti ili onoga kako treba biti bavi se anticipativna ili preliminarna kontrola. Ona se provodi prije nego što se započne s radom ili s nekim procesom. Pritom se osigurava dostupnost potrebnih resursa te usklađenost pravca i načina rada s ciljevima. Poduzeće može provoditi i usporednu kontrolu koja se provodi tijekom odvijanja procesa. Tako se proces transformacije inputa *u* output *nadzire kako bi se osiguralo da se svaka aktivnost odvija prema planu. Pritom se problemi rješavaju u trenutku kada se pojave. Kontrola povratnom vezom bavi se onim što je bilo, odnosno usmjerena je na kontrolu krajnjega rezultata. Stoga je ova vrsta kontrole u suštini reaktivna. Ona ne može unaprijediti konačni rezultat, ali može osigurati da se određene greške ubuduće ne događaju.*

Proces kontrole se može provoditi prema hijerarhiji menadžmenta. Tako je moguće razlikovati stratešku, taktičku i operativnu kontrolu. Stratešku kontrolu provodi vrhovni menadžment da bi utvrdio kako se provode strateški planovi. Taktičku kontrolu provodi srednji menadžment, odnosno menadžment na razini divizija i većih organizacijskih jedinica. Operativna kontrola je proces kojim se bavi menadžment najniže razine. Operativnom kontrolom prati se dinamika svakodnevnih operacija te se po potrebi provode korektivne mjere. Iz navedenoga se može zaključiti da proces kontrole prati razine menadžmenta, a one se odražavaju u organizacijskoj strukturi. S obzirom na organizacijski dizajn, kontrola može biti hijerarhijska ili decentralizirana. Hijerarhijska kontrola uključuje nadzor rada primjenom hijerarhije autoriteta, politika, procedura, pravila i formalnih mehanizama nagrađivanja i kažnjavanja. Decentralizirana

kontrola se primjenjuje u decentraliziranim organizacijama u kojima je moć disperzirana. Rad se temelji na odrednicama vrijednosnoga sustava koji je ugrađen u značajke organizacijske kulture.

U suštini, u poslovanju je potrebno kontrolirati tokove korištenih resursa. Tako postoji kontrola materijalnih resursa, pri čemu se kontrolira fizička imovina, uključujući opremu, strojeve i alat. Poduzeća provode i kontrolu informacijskih tokova kako bi se utvrdila primjerenost načina komunikacije s interesno-utjecajnim grupama te kako bi se utvrdio stupanj protočnosti informacija u poduzeću prema potrebama i određenim smjernicama. Financijski tokovi se u poduzeću prate izradom financijskih izvješća. Temeljna izvješća su bilanca i račun dobiti i gubitka. Financijska kontrola se u većim poduzećima provodi prema temeljnim jedinicama analize – centrima odgovornosti. Centri odgovornosti su relativno autonomne organizacijske jedinice kojima rukovodi menadžer zadužen za ostvarivanje određenih ciljeva. U poduzeću je moguće razlikovati troškovne, prihodne, profitne i investicijske centre odgovornosti.

Proces kontrole ljudskih potencijala usmjeren je na više razina. Iako se pretežno poistovjećuje s kontrolom rezultata, jednaku pozornost treba posvećivati kontroli ili nadzoru ponašanja zaposlenika, ali i procesu njihove obuke i razvoja. Kontrola rezultata je središnje područje interesa procesa kontrole ljudskih potencijala. Takav proces obično podrazumijeva kontrolu povratnom vezom, pri čemu se utvrđuje stupanj realizacije planova. Kako bi se prevladali njeni nedostaci, moguće je primijeniti metodu 360 stupnjeva, pri čemu se procjena kvalitete rada prepušta većem broju dionika, kako u poduzeću, tako i izvan njega. To mogu biti menadžeri, kolege, kupci i ostali s kojima zaposlenik dolazi u kontakt. Budući da je izvor podataka raznovrstan, odnosno dolazi iz raznih izvora, može se smatrati objektivnim prikazom kvalitete rada pojedinca. Proces kontrole ima još jednu važnu svrhu: može ukazati na potrebu razvijanja određenih vještina i znanja zaposlenika.

Dinamika suvremenoga poslovanja zahtijeva prijevremeno ili barem pravovremeno raspolaganje informacijama, a posebno raspolaganje informacijama u stvarnom vremenu. Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućila je pravovremeni nadzor nad odvijanjem poslovnih operacija te stoga i pravovremeno, ali i prijevremeno reagiranje. Jedan od alata koji to omogućuje je upravljačka ploča. Upravljačka ploča je alat koji omogućuje vizualni prikaz rezultata odvijanja poslovnih operacija u stvarnom vremenu. Upravljačka ploča nastaje korištenjem aplikacijskoga sučelja kojim se integriraju informacijski sustavi pojedinih poslovnih procesa ili operacija. Tako je moguće povezati informacijske sustave koji prate proizvodne operacije, proces nabave, distribucije i isporuke, računovodstvene i financijske sustave te sustave za upravljanje odnosima s kupcima. Treba napomenuti da je upravljačka ploča alat, a ne suština menadžmenta. Uvođenjem upravljačke ploče menadžment može postati pretjerano usmjeren na kontrolu, a ne na kreativnost u poslovanju. Stoga svaki podatak treba promišljeno sagledati, odnosno rezultate razmotriti s obzirom na trenutne okolnosti.

12. Odlučivanje, upravljanje promjenama i organizacijski razvoj

"Sve je spremno ako je um spreman."
William Shakespeare

ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- *definirati proces odlučivanja te opisati i analizirati faze menadžerskoga donošenja odluka*
- *identificirati i analizirati okolnosti u kojima se mogu donositi menadžerske odluke*
- *identificirati, opisati i analizirati vrste menadžerskih odluka te tipologiju menadžerskih odluka prema hijerarhiji menadžmenta*
- *identificirati, opisati i kritički vrjednovati mogućnosti uporabe modela odlučivanja*
- *identificirati prirodu procesa upravljanja promjenama, njegove faze te moguće vrste promjena u poslovanju poduzeća*
- *definirati proces organizacijskoga razvoja te identificirati, opisati i kritički vrjednovati područja i mogućnosti njegova provođenja*
- *analizirati i kritički vrjednovati proces odlučivanja, upravljanja promjenama i organizacijskoga razvoja na primjeru određenoga poduzeća.*

Menadžeri su u suštini *osobe koje se bave rješavanjem problema*. Problemom se može nazvati svako stanje u kojemu se može identificirati odstupanje stvarnog stanja u odnosu na željeni ishod. U tom slučaju je potrebno poduzeti određene aktivnosti kako bi se uklonio uočeni nesklad. Pritom se menadžeri mogu razlikovati s obzirom na pristup rješavanju problema. Menadžeri mogu biti osobe koje ignoriraju probleme sve dok oni ne eskaliraju i počnu predstavljati značajnu prijetnju postojanju poduzeća. Takvi menadžeri mogu smatrati da će se problemi već nekako riješiti sami od sebe. Neki menadžeri nastoje rješavati probleme onda kada se oni pojave i pritom koriste različite tehnike te u većoj ili manjoj mjeri u rješavanje problema uključuju zaposlenike. Neki menadžeri pak koriste anticipativnu kontrolu, nastoje predvidjeti probleme i prije nego što se pojave te primjenjuju rješenja koja mogu spriječiti njihovo pojavljivanje.

Bez obzira bave li se menadžeri rješavanjem akutnih, trenutnih ili vjerojatnih problema, njihovo rješavanje podrazumijeva proces odlučivanja, odnosno donošenje određenih odluka. Dinamika suvremenoga poslovanja nerijetko podrazumijeva mogućnost pojave problema u različitim područjima i aspektima poslovanja. Stoga se od menadžera zahtijeva da razmišljaju *multidimenzionalno*[248], odnosno da imaju sposobnost sagledavati više problema istodobno, utvrđivati njihove odnose, procjenjivati njihove kratkoročne i dugoročne učinke te na temelju takvih spoznaja donositi učinkovite odluke. Menadžment u svojoj suštini, odnosno u svakom svom aspektu podrazumijeva proces donošenja odluka. Stoga se **odlučivanje** može smatrati **najvažnijom aktivnošću menadžmenta**.

12.1. Značajke procesa odlučivanja

Priroda procesa odlučivanja

Odlučivanje se u suštini može definirati kao ***proces izbora između više mogućnosti***. Do potrebe za odlučivanjem može doći ako se uoči neki problem. ***Problem*** se može odnositi na situaciju kada se ostvarenje razlikuje od zacrtanih ciljeva, odnosno ciljnih veličina. No, do potrebe za odlučivanjem može doći i ako se uoči neka promjena u internoj i/ili eksternoj okolini poduzeća. Tako činjenica da poduzeće raspolaže respektabilnim inženjerskim znanjem, što predstavlja ***snagu***, može značiti mogućnost širenja poslovanja u neki drugi aspekt. Tako je, nakon uspjeha u području računala, mobilne telefonije i *pametnih* satova, Apple donio odluku o početku rada na izradi električnih automobila.

Do potrebe za odlučivanjem može doći i ako se uoči neka ***prilika*** u okruženju na temelju koje je korisno djelovati na određeni način, koji podrazumijeva uvođenje nekih promjena. Isto tako, potreba za odlučivanjem se javlja i u situaciji uočenih ***prijetnji.*** Odlučivanje tada nerijetko podrazumijeva hitno krizno djelovanje. Stoga je važno predviđati mogućnost pojave prijetnji te se pravovremeno pripremiti za njihovo prevladavanje. Taj proces također podrazumijeva odlučivanje, odnosno donošenje određenih odluka.

Odlučivanje se može odnositi na donošenje odluka različite razine složenosti koje podrazumijevaju potrebu kreativnog djelovanja. Tako se menadžment može baviti procesom donošenja odluke kako potaknuti zdraviji životni stil svojih zaposlenika te tako poboljšati njihovo zadovoljstvo, povećati produktivnost, ali i smanjiti troškove zbog bolovanja i izostanaka. Proces odlučivanja o pravcu razvoja tehnologije pak predstavlja složenu odluku koja također podrazumijeva domišljatost i kreativnost donositelja odluke.

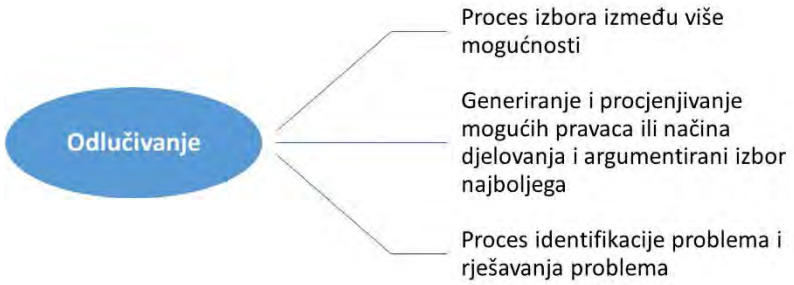
12.1.1. Faze procesa odlučivanja

U širem smislu, **odlučivanje** podrazumijeva proces generiranja i procjenjivanja mogućih pravaca ili načina djelovanja te argumentirani izbor najboljeg pravca.

248 Idenberg, D., "How Senior Managers Think", *Harvard Business Review,* god. 62, studeni-prosinac 1984., str. 81-90.

No, proces odlučivanja se može definirati[249] još šire, kao proces identifikacije i rješavanja nekog problema. Identifikacija problema predstavlja analizu situacije te njeno povezivanje sa značajkama okruženja kako bi se utvrdili željeni pravci djelovanja. U fazi rješavanja problema analiziraju se mogući načini rješavanja problema te se odabire najbolji, koji se potom razrađuje i priprema za provedbu.

Shema 12.1. Mogućnosti pojmovnoga određenja procesa odlučivanja



Proces odlučivanja se provodi u fazama koje se mogu razlikovati u trajanju s obzirom na vrstu problema te okolnosti donošenja odluka. Autori se po pitanju faza donošenja odluka dijele u dvije skupine: one koji smatraju da proces odlučivanja prestaje donošenjem odluke i one koji smatraju da proces odlučivanja uključuje i proces provedbe odluke i kontrolu njena provođenja[250]. Može se utvrditi da proces menadžerskog odlučivanja u suštini završava donošenjem neke odluke. Njena provedba se tada podrazumijeva te spada u djelokrug poslova zaposlenika. Do provedbe donesene odluke neće doći ako su se okolnosti toliko promijenile da proces odlučivanja treba krenuti ispočetka. No, s obzirom na visoki stupanj interakcije unutar i izvan poduzeća, postoji velika vjerojatnost da će s vremenom doći do promjene okolnosti, što će zahtijevati izmjenu početne odluke, odnosno ponovno donošenje odluke. Stoga je, s obzirom na cikličnost procesa odlučivanja, u faze koje ga opisuju korisno uključiti i fazu kontrole provođenja odluke jer ta faza može osigurati korisne informacije za budući proces odlučivanja.

Faze procesa menadžerskoga odlučivanja

Moguće je tako razlikovati sljedeće **faze procesa menadžerskoga odlučivanja**: 1) identifikaciju i analizu problema, 2) generiranje mogućnosti njegova rješavanja, 3) analizu generiranih mogućnosti rješenja, 4) izbor najbolje mogućnosti rješenja, 5) nadzor i procjenu provedbe odluke. Faze procesa odlučivanja prikazuje shema 12.2.

Identifikacija i analiza problema je prva faza procesa odlučivanja. Može se nazvati i fazom ***dijagnoze problema***. Način na koji je problem definiran značajno utječe na tijek procesa odlučivanja. U ovoj se fazi prikupljaju sve informacije koje mogu rasvijetliti sve *aspekte problema*. Nije svejedno kako se problem definira. Tako definiranje problema na način "suočavamo se s padom prodaje" ima

249 Daft, R. L., *Organization Theory and Design, fourth edition,* West Publishing Company, 1992., str. 346.
250 Sikavica, P., *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi,* Školska knjiga, 2008., str. 367.

sasvim drugu konotaciju od načina definiranja problema na način "naši kupci nisu oduševljeni našim proizvodima". Problem pada prodaje može se pokušati riješiti većim ulaganjem u marketing, a problem slabog zadovoljstva kupaca može se riješiti inoviranjem ili unaprjeđenjem ponude. Stoga je jasno da će način definiranja problema presudno usmjeriti proces odlučivanja. Proces definiranja problema može rezultirati vrijednim spoznajama, odnosno naznakama njegova rješavanja. To je moguće ako se primijeni ***tehnika pet puta "zašto"***.

Shema 12.2. Faze procesa odlučivanja

U ovoj se fazi mogu javiti i neki ***propusti***[251]. Tako je problem moguće *definirati preusko* ili pak *preširoko*. Tako, primjerice, definirati problem na način "zaposlenici imaju nisku produktivnost" može biti preširoko jer se možda pravi problem nalazi u lošim međuljudskim odnosima zbog nepravednog nagrađivanja. Prilikom definiranja problema može doći do pogreške da se definiraju njegovi *simptomi*, a ne prava suština problema. Tako je pad prodaje simptom, a ne uzrok problema. Uzrok može biti unaprjeđena ponuda konkurencije, a problem stoga može biti definiran kao "zastarjela ponuda poduzeća". Pogreška se može odnositi i na *loše definiranje prioriteta*. Menadžeri se rijetko suočavaju samo s jednim problemom. Tako pad prodaje može imati nekoliko uzroka poput neodgovarajuće ponude, zastarjele tehnologije, loših međuljudskih odnosa zbog nepravednog nagrađivanja, ali i neprimjerene organizacijske strukture. Stoga menadžment treba odrediti redoslijed kojim će se baviti rješavanjem identificiranih problema.

Druga faza procesa odlučivanja odnosi se na **identificiranje mogućnosti**

251 Drucker, P. F., Innovation and *Entreprenurship: Practice and Principles,* Harper Row, 1985.

rješavanja problema. U ovoj se fazi odvija opsežno prikupljanje informacija koje mogu biti od koristi za rješavanje problema. Na taj se način mogu identificirati brojne opcije rješavanja problema. Važno je identificirati, odnosno procijeniti i njihove ***moguće posljedice***. Mogućnosti rješavanja problema i njihove posljedice potrebno je identificirati s obzirom na relevantne dionike te utvrditi kako bi rješenje na njih moglo utjecati. Osobito je važno identificirati moguće ***neželjene posljedice*** mogućnosti rješavanja problema[252]. Njihovim pravovremenim identificiranjem moguće je utvrditi kojim mjerama ih se može ublažiti ili sasvim ukloniti.

U ovoj je fazi korisno identificirati što veći broj mogućih opcija rješavanja problema. U ovaj proces je korisno uključiti što više ljudi, a posebno one na koje se odluka odnosi. Tako se može dobiti uvid u veći broj mišljenja i perspektiva rješenja problema, ali i donijeti konačnu odluku s kojom se mogu složiti oni na koje će se odluka odnositi. Takav pristup zahtijeva utrošak više vremena i resursa pa nije prikladan u situacijama kada odluku treba donijeti što prije.

Faza analize generiranih mogućnosti rješenja može se provoditi nakon prethodne faze ili paralelno s njom. Analiza i procjena mogućnosti rješenja provode se na temelju određenih kriterija. To mogu biti rizičnost odluke, brzina dolaska do rješenja, kratkoročni ili dugoročni vremenski horizont, činjenica da će odluka pogodovati svim, velikom broju ili samo nekim dionicima i slično. U ovoj je fazi korisno provesti i ***analizu troškova i koristi*** svake mogućnosti rješenja.

Na temelju kriterija, ali i njihovih pondera, tada se prelazi u sljedeću fazu **izbora najbolje mogućnosti rješenja problema**. U ovoj fazi odabire se jedna opcija i utvrđuje da je ona najbolja prema svim ili većini kriterija, odnosno da su koristi u ključnim područjima veće od troškova, odnosno moguće štete. Osim toga provjerava se je li donesena odluka u skladu sa zakonom, ali i etičkim kodeksom poduzeća. U ovoj se fazi stoga određuje odgovara li izabrana opcija rješavanja problema s obzirom na ***tri kriterija***: je li *moguća s obzirom na ograničenja*, je li *učinkovita s obzirom na ciljeve* te je li *etična*.

Nakon toga se kreće s provedbom odluke. U ovoj je fazi potrebno osigurati potrebne resurse, razvijati motivaciju zaposlenika za provođenjem odluke, osigurati potrebna znanja, vještine, ali i podršku te komunicirati i izgrađivati povjerenje. Ovi kriteriji su ključni za ***brzinu provedbe odluke***. Tako je Richard Branson nova poduzeća u okviru grupe Virgin uspio uspostaviti u roku od šest mjeseci (što je vrijedilo čak i za poduhvat izgradnje zrakoplovne flote), dok drugim menadžerima za to u prosjeku trebaju dvije godine, a nekad i više.

Ako će se proces odlučivanja koji se tiče identificiranoga problema ponoviti, informacije prikupljene **analizom nadzora provedbe** služe kao *input* u ponovnom procesu analize problema. Procjenu provedbe odluke ne treba provoditi u ranim fazama njene provedbe jer nekim odlukama treba dulje vrijeme za provedbu. No, praćenje njene dinamike je korisno kako bi se pravovremeno dizajnirale

252 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition,* Wiley, 2015., str. 159.

mjere koje provedbu odluke mogu ubrzati i/ili pospješiti.

Osim toga, prilikom provedbe rješenja može doći do neželjenih učinaka koji se ranije nisu predvidjeli te je odluku potrebno korigirati. Proces tada može krenuti ispočetka ili se mogu ponovno identificirati i procjenjivati opcije rješenja. Na taj način menadžersko odlučivanje postaje dinamičan i kontinuiran proces kojim se neprestano povećava razina znanja i stručnosti o problemu odlučivanja. Znanja i iskustva prikupljena u procesu donošenja odluke u vezi jednog problema mogu se pokazati korisnima i u procesu odlučivanja o nekom drugom problemu.

Prikazane faze predstavljaju osnovne korake u procesu menadžerskoga odlučivanja. No, kod složenijih problema one se mogu dodatno raščlanjivati. Posebno opsežna može biti faza generiranja mogućnosti rješenja, kao i izbor najbolje mogućnosti rješenja. No, i faza analize problema se u praksi može pokazati zahtjevnim i slojevitim procesom. Analiza problema tako može uključivati analizu internih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnja. Korisno je primijeniti i scenarijsku tehniku kojom se razmatra mogući razvoj događaja ključnih čimbenika problema. Izbor najbolje mogućnosti rješenja može se provoditi u nekoliko serija i s obzirom na različite kriterije. Pritom je korisno primijeniti metodu simulacije kojom se simuliraju ishodi mogućih rješenja.

Najveći izazov može predstavljati faza generiranja mogućnosti rješenja problema. U toj je fazi moguće primijeniti **tehniku oluje ideja** (engl. *brainstorming*) kojom se sudionike potiče na generiranje što većeg broja ideja, bez obzira na njihovu logičnost, realnost i opravdanost. Nastoji se oblikovati ozračje u kojem je moguće spontano iznositi ideje i poigravati se s njima bez straha od kritike. U svrhu traganja za najboljim rješenjem, u takvom je procesu moguće angažirati više grupa osoba koje korištenjem ove metode rade neovisno.

U procesu oluje ideja najčešće rade stručnjaci u okviru poduzeća. No, moguće je angažirati i vanjske stručnjake te primijeniti **Delphi-metodu** pri kojoj se upitnici šalju odabranim stručnjacima. Nakon obrade upitnici se ponovno šalju stručnjacima, a proces traje dok se ne iznađe prihvatljivo rješenje. Bez obzira na uključivanje zaposlenika i vanjskih stručnjaka, konačnu odluku donosi menadžment koji snosi i odgovornost za rezultate njene provedbe.

12.1.2. Okolnosti procesa odlučivanja

Okolnosti u kojima se provodi proces odlučivanja mogu se razmatrati s obzirom na **mogućnost predviđanja ishoda odlučivanja**. Tako je moguće razlikovati situacije sigurnosti, rizika, neizvjesnosti i neodređenosti. U praksi se mogu pojaviti sve navedene situacije. No, s obzirom na dinamiku promjena u internom, a posebice u eksternom okruženju, najviše se javljaju situacije rizika, neizvjesnosti i neodređenosti. Pritom je sigurnost u donošenju odluka najčešća na razini nižega menadžmenta, srednji menadžment najčešće djeluje u uvjetima rizika, dok su neizvjesnost i neodređenost najčešće okolnosti donošenja odluka vrhovnoga menadžmenta. Pojavljivanje navedenih okolnosti odlučivanja s obzirom na hijerarhijsku razinu menadžmenta prikazuje shema 12.3.

Odlučivanje u uvjetima sigurnosti

Kada se odluke donose u uvjetima **sigurnosti**, to znači da je moguće sa sigurnošću utvrditi ishod svake situacije, odnosno mogućnost koja predstavlja potencijalno rješenje problema. To istovremeno znači da donositelj odluke raspolaže svim informacijama i znanjima potrebnima za donošenje najbolje odluke. Odlučivanje u ovakvoj situaciji je jednostavno. Potrebno je identificirati problem, utvrditi mogućnosti njegova rješavanja te odabrati najbolju opciju. Takva situacija je najčešća na najnižim razinama menadžmenta koji se bavi donošenjem operativnih odluka koje se često ponavljaju. No, apsolutna sigurnost rijetko je moguća čak i na ovoj razini menadžmenta.

Shema 12.3. Učestalost okolnosti odlučivanja s obzirom na razine menadžmenta

Odlučivanje u uvjetima rizika

U praksi se češće javlja situacija **rizika**, odnosno nesigurnosti. Donositelju odluke su tada poznate mogućnosti rješavanja problema, ali mu nije sa sigurnošću poznat njihov ishod. No, donositelj odluke raspolaže određenim opsegom informacija koje mu mogu pomoći procijeniti ***vjerojatnost*** pojavljivanja nekog ishoda. Međutim, informacije su nepotpune. To znači da će u situaciji rizika, odnosno nesigurnosti pojavljivanja određenoga ishoda menadžment nastojati prikupiti što je moguće više informacija i znanja kako bi smanjio problem asimetrije ili nepotpunosti informacija. Odlučivanje u uvjetima rizika posebno je značajno za srednju razinu menadžmenta.

Proces odlučivanja u uvjetima rizika nije nimalo jednostavan jer je potrebno, primjerice, uzeti u obzir različite kriterije ostvarivanja cilja te sagledati vjerojatnost pojave određenih ishoda u kratkom i dugom roku. Stoga se menadžment pri procjenjivanju vjerojatnosti ishoda pojedinih mogućnosti rukovodi ne samo informacijama i znanjem već i iskustvom te savjetima stručnjaka, ali i statističkim i ekonometrijskim alatima. Rezultat će stoga biti subjektivna procjena vjerojatnosti s većim ili manjim stupnjem točnosti, što je moguće pouzdano utvrditi tek naknadno.

Pri analizi mogućnosti i procjene vjerojatnosti njihovoga pojavljivanja može se pojaviti nekoliko opcija ***s jednakom vjerojatnošću ishoda***. Tada menadžment na temelju dodatnih kriterija i/ili vlastitih sklonosti donosi konačnu odluku. Preferencije menadžmenta posebno su važne s obzirom na njihovu sklonost riziku.

Rizičniji projekti nose viši prinos, ali i veću vjerojatnost gubitka. Manje rizični projekti nose manji, ali sigurniji prinos. No, takav ishod možda nije zadovoljavajući za najznačajnije interesno-utjecajne grupe, posebice menadžment, zaposlenike, ali i vlasnike. Tako vlasnici mogu željeti maksimalizaciju profita te na tom temelju nagrađuju menadžment. U tom će slučaju i menadžment biti skloniji rizičnijim projektima.

Menadžment stupanj rizičnosti ishoda neke odluke nastoji smanjiti prikupljanjem što više informacija i znanja. No, u suvremenim dinamičnim uvjetima poslovanja često nema dovoljno vremena za opsežne analize te postoji potreba za brzim donošenjem odluka. Tada se menadžment najviše oslanja na prethodno stečeno znanje, iskustvo, ali i intuiciju. Ako se odluči baviti opsežnim analizama, menadžment može propustiti vrijedne prilike. Osim toga, opsežne analize ne moraju značiti i povećanje razine sigurnosti ishoda. U suvremenom okruženju čimbenici poslovanja se neprestano mijenjaju, a neki, naizgled nevažni čimbenik, može se pokazati značajnim faktorom remećenja, odnosno imati veliku snagu poluge. Osim toga, pretjerano prikupljanje informacija i opsežne analize mogu dovesti do problema paralize analizom, što ne samo da usporava proces odlučivanja već na menadžment djeluje zbunjujuće i demotivirajuće. Pronalaženje prave mjere između analize i brzine donošenja odluka umjetnost je koja proizlazi iz menadžerskoga i poduzetničkog dara, ali i iskustva.

Odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti

Neizvjesnost, odnosno nesigurnost ishoda najčešća je okolnost procesa odlučivanja u suvremenom poslovanju, a posebno na razini vrhovnoga menadžmenta. Iako menadžment može raspolagati velikom količinom informacija, zbog intenzivnih promjena u okruženju ne može biti siguran u njihovu vrijednost u budućnosti kada odluku treba provesti. Tako nije moguće sa sigurnošću procijeniti vjerojatnost nekog ishoda. Menadžment se u odlučivanju u uvjetima neizvjesnosti stoga koristi znanjem i iskustvom, ali i intuicijom i pogađanjem. No, u praksi se menadžment rijetko suočava s potpuno neizvjesnom situacijom kada na raspolaganju nema baš nikakve korisne informacije. Osim toga, menadžment uvijek ima neko prethodno iskustvo. Informacije je moguće steći i procesom ***poslovne obavještajne aktivnosti*** (engl. *business intelligence*). Takva aktivnost ponekad prelazi granice zakonom dopuštene poslovne prakse.

Odlučivanje u uvjetima neodređenosti

Suvremeno poslovanje u kojemu postoji neprestana višesmjerna interakcija velikog broja čimbenika često podrazumijeva djelovanje u uvjetima **neodređenosti**. Neodređenost znači da veliki broj varijabli u procesu odlučivanja nije jasan, odnosno da je dvosmislen je i neodređen. To može značiti da ni sâm problem nije jasan. Mogu biti jasne njegove implikacije, ali ne i uzroci. Osim toga, mogućnosti rješavanja problema nisu jasne, odnosno nije ih moguće dobro definirati. Ovaj problem je posebno izražen ako implikacije problema, odnosno njegova suština nisu jasni.

U ovoj situaciji također nije moguće procijeniti vjerojatnost ishoda nekog rješenja. No, može se dogoditi da čak nije jasno ni koje sve implikacije rješenje može imati, odnosno u kojem pravcu mogu ići njegove implikacije. U takvoj

situaciji se nerijetko pojavljuje neslaganje oko načina definiranja problema, identifikacije mogućnosti njegova rješavanja, ali i mogućih implikacija. Dok neslaganja u prethodnim situacijama mogu proizaći iz različite razine znanja i iskustva sudionika, u ovoj situaciji neslaganja proizlaze i iz činjenice da mogu postojati različite perspektive sagledavanja problema i mogućnosti rješenja, od kojih nije moguće točno identificirati koja je ispravna, a ni koja je istinita. Stoga je mogućnost pojave sukoba vrlo izgledna.

12.1.3. Vrste menadžerskih odluka

Odluke koje donosi menadžment razlikuju se prema stupnju složenosti. Stupanj složenosti menadžerskih odluka povećava se s obzirom na hijerarhiju menadžmenta. Tako se odluke najniže razine složenosti donose na razini nižega, odnosno operativnoga menadžmenta, složenije odluke se donose na razini srednjega menadžmenta, a najsloženije odluke na razini vrhovnoga menadžmenta. Osnovnu tipologiju menadžerskih odluka prikazuje shema 12.4.

Niža razina menadžmenta se primarno bavi donošenjem **rutinskih odluka**. Rutinske odluke su odluke koje se donose za rutinske probleme, odnosno one koji se često ponavljaju. Stoga za njih postoje unaprijed propisani kriteriji, odnosno politike, procedure i pravila. Rutinski problemi se primarno rješavaju na temelju iskustva. Odluke o rutinskim problemima nazivaju se još i **operativne** te **programirane**. S obzirom da se donose u okviru određene strukture kojom su uvjetovane, nazivaju se i **strukturiranim odlukama**. Takve je probleme moguće nazvati i programiranima ili strukturiranima.

Rutinske odluke

Ove odluke se donose u uvjetima sigurnosti, odnosno onda kada donositelji odluka imaju sve potrebne informacije te sa sigurnošću znaju njihov ishod. Pojavu ovih problema moguće je predvidjeti; primjerice, da će kupci zatražiti zamjenu proizvoda, popravak ili povrat novca u slučaju neispravnosti proizvoda. Osim niže razine menadžmenta, donošenjem ovakvih odluka bave se i zaposlenici. Rutinskim odlukama bavi se i srednja razina menadžmenta.

Shema 12.4. Osnovna tipologija menadžerskih odluka

Srednja i najviša razina menadžmenta bave se nerutinskim problemima, odnosno donošenjem **nerutinskih odluka**. Nazivaju se i **neprogramiranim odlukama** jer se u takvom obliku pojavljuju prvi put. Za ove odluke ne postoje unaprijed

Nerutinske odluke

određene procedure, pravila ili kriteriji odlučivanja. Budući da nemaju poznatog okvira ili strukture rješavanja, takve se odluke nazivaju i **nestrukturiranima**. Donose se u uvjetima rizika i/ili neizvjesnosti. Donositelji odluka nemaju sve potrebne informacije ili na temelju raspoloživih informacija mogu procijeniti tek vjerojatnost pojave nekog ishoda. U procesu donošenja ovih odluka menadžment koristi znanje, iskustvo, savjete stručnjaka, ali i intuiciju.

Neprogramirane odluke mogu biti **adaptivne** te se odnositi na prilagođavanje rada nekog dijela poduzeća, primjerice poslovne funkcije, odnosno njeno usklađivanje s internim i eksternim čimbenicima. Takvim odlukama bavi se srednji menadžment u okviru svoga djelokruga rada. S obzirom na ulogu u hijerarhiji menadžmenta, njihov je zadatak donositi i **taktičke odluke**, koje služe za razradu i provedbu strateških odluka te se na temelju njih donose operativne odluke.

Vrhovni menadžment bavi se složenim i nestrukturiranim problemima, odnosno donošenjem neprogramiranih odluka koje mogu biti **inovativne**. Takve odluke se odnose na značajne promjene u organizaciji poslovanja. Mogu se odnositi na promjenu organizacijskog dizajna, redizajn poslovnih procesa, promjenu asortimana, tehnologije, ciljne grupe kupaca i slično. One zahtijevaju veliko znanje i iskustvo, a mogu se donositi i u suradnji sa zaposlenicima.

Neprogramirane odluke sličnoga stupnja novosti su i **strateške odluke** koje se odnose na donošenje odluka o ciljevima i strategiji, odnosno strateškoj orijentaciji poduzeća. Iako su složene, ove odluke nemaju visoki intenzitet učestalosti, no o njihovoj kvaliteti ovisi opstanak poduzeća. Donošenje ovih odluka stoga zahtijeva iznimnu pozornost menadžmenta. Sažetu tipologiju menadžerskih odluka prema hijerarhiji menadžmenta prikazuje shema 12.5.

Shema 12.5. Tipologija menadžerskih odluka prema hijerarhiji menadžmenta

12.1.4. Modeli odlučivanja

Moguće je identificirati nekoliko modela odlučivanja. Najspominjaniji je **model racionalnoga odlučivanja**. Poznat je i kao ***model ekonomskoga čovjeka*** ili ***klasični model odlučivanja***[253]. Prema tom modelu donositelj odluke je

Model racionalnog odlučivanja

253 Cf. Sikavica, P., op. cit., str. 352-353.

racionalan te je usmjeren na postizanje najveće koristi, pretežito materijalne prirode. Model polazi od činjenice da donositelj odluke ima na raspolaganju sve potrebne informacije te može potpuno definirati situaciju, odnosno problem koji je predmet odlučivanja te moguće opcije rješenja problema. Smatra se i da donositelj odluke ima potpuno znanje potrebno za analizu svih mogućnosti rješenja i donošenje najbolje odluke. Stoga se prema ovome modelu donosi ***optimalna odluka***. To može biti odluka o ulaganju koja će donijeti najveći prinos uz pretpostavku da su svi parametri poznati.

Ovaj pristup se naziva i *matematičkim modelom odlučivanja* s obzirom na potrebu korištenja matematičkih, statističkih i ekonometrijskih metoda u svrhu donošenja najbolje odluke. No, u postupku odlučivanja menadžer se također služi analizom i sintezom podataka, logikom i scenarijskom metodom te je sposoban identificirati prioritete i sklonosti, procijeniti opcije rješenja te odabrati najbolju. Model također podrazumijeva da menadžer ne polazi od vlastitih sklonosti, već od interesa poduzeća, odnosno vlasnika. Ovaj model se također može smatrati ***normativnim***[254] budući da ukazuje *kako* menadžer *treba* donositi odluku. Drugim riječima, ovaj model pruža smjernice o tome *kako* donijeti najbolju odluku.

Ovaj model bi se mogao smatrati *idealnim* kada bi ga se moglo primijeniti. S obzirom na dinamiku suvremenoga poslovanja, jasno je da ovaj model nije uvijek primjenjiv. Menadžment, naime, gotovo nikada nema sve informacije, neki aspekti problema mogu mu biti nepoznati, a može mu nedostajati i znanje za potpunu analizu prednosti i nedostataka svake od mogućnosti pravca djelovanja. Nadalje, primjena statističkih i ekonometrijskih metoda podrazumijeva ekstrapolaciju trenda događaja iz prošlosti koji se ne mora nastaviti u budućnosti. Osim toga, menadžment može donijeti odluku s obzirom na pravac djelovanja kojim želi ići, iako trenutne okolnosti tome možda ne idu u prilog. Stoga je suvremeni menadžment u procesu odlučivanja nerijetko naizgled neracionalan.

Primjena ove metode je ipak moguća kod rutinskih, odnosno programiranih odluka. No, tada se u suvremenom procesu odlučivanja u ovakvim situacijama koriste ***informacijsko-komunikacijska rješenja***, odnosno proces odlučivanja se automatizira koliko je to moguće. Tako se s obzirom na potražnju automatski korigiraju cijene, određuje raspored rada osoblja i slično. Automatizaciji procesa odlučivanja u ovim situacijama pridonose veliki kapaciteti obrade podataka suvremenih računala, što je poznato pod nazivom *Big Data Analytics.* No, upravo zbog predodređenoga načina rada ovi sustavi mogu pogriješiti. Uzroke financijske krize koja je počela 2007. godine te koja je pokrenula Veliku recesiju neki analitičari pripisuju upravo ovom razlogu.

254 Daft, R. L., *Management, twelfth edition,* Cenage Learning, 2014., str. 290.

Najgore poslovne odluke

Povijest bilježi mnogo pogrešnih poslovnih odluka. Prvi na popisu je George Bell, direktor tvrtke Excite, koja je 1999. godine propustila priliku da od dva mlada informatičara, Larryja Pagea i Sergeja Brina, otkupi tražilicu Google. Google danas vrijedi milijarde dolara, dok je Excite 2001. godine potpuno propao. A Google je mogao biti njihov za «pišljivih» 750.000 dolara!

Drugu po redu najgoru odluku donio je teksaški tajkun Ross Perot koji je 1979. godine propustio kupiti tada mladu i nepoznatu kompaniju Microsoft Billa Gatesa. Perot je, doduše, rekao da je Gates tada za Microsoft tražio između 40 i 60 milijuna dolara, a Gates tvrdi da se radilo o iznosu od šest do 15 milijuna dolara.

Davne 1962. godine menadžeri tvrtke Decca za grupu The Beatles rekli su kako «nemaju budućnost u šoubiznisu». Samo dvije godine kasnije The Wall Street Journal je procijenio da će Beatlesi zaraditi 50 milijuna dolara od prodaje ploča samo u SAD-u, ali za Deccinog rivala, kompaniju EMI.

U antologiju loših poslovnih poteza spada i otpuštanje Stevea Jobsa iz kompanije Apple. Godine 1983. Jobs je zaposlio predsjednika kompanije Pepsi Johna Sculleya, no ubrzo je došlo do sukobljavanja. Sculley je upravnom odboru ponudio ultimatum – ili on ili Jobs, a odbor je odlučio izbaciti Jobsa. Srećom, Jobs se vratio u Apple i zaradio milijune dolara, a Sculley je promijenio nekoliko poslova i imao nekoliko propalih investicija.

Kao primjer najgoreg poslovnog udruživanja može se navesti primjer spajanja AOL-a i Time Warnera 2000. godine. Posao je bio vrijedan 350 milijardi dolara i danas je najveće poslovno spajanje u povijesti. No, nijedna od tvrtki nije profitirala, već je upravo suprotno, zabilježile su enormne gubitke. Desetogodišnji «brak» je razvrgnut 2010. godine.

Sedmo mjesto pripalo je američkoj televizijskoj kući ABC koja je 1980-ih odbila otkupiti seriju The Cosby Show. Seriju je prihvatio konkurentski NBC, a 1984. godine kada je serija debitirala privlačila je oko 30 milijuna gledatelja po epizodi.

Veliki promašaj učinio je i Edwin Drake. Bivši kondukter, Drake je od 1858. godine za kompaniju Seneca Oil istraživao načine bušenja i izvlačenja nafte, no nije patentirao ni zaštitio svoja otkrića. Projekt je čak i otkazan 1859. godine, a Drake je zbog svojih istraživanja dobio nadimak «Ludi Drake».

Jedno od najnepromišljenijih ulaganja u povijesti predstavlja gradnja megalomanskog, najvećeg nebodera na svijetu, Burj Dubaija. Kada je financijska kriza pogodila svijet, Dubai je zapao u dug od 80 milijardi dolara pa je u pomoć priskočio susjedni Abu Dhabi s injekcijom od 10 milijardi dolara. Zato je propali simbol Dubaija promijenio ime u Burj Khalifa.

Izvor: ..., «Najgore poslovne odluke», http://edukat.org/TN/index.php?option=com_content&view=article&id=582:itajte-i-uite-najgore-poslovne-odluke-u-povijesti&catid=117:ekskluziv, 27. travnja 2010.

Bihevioralni model

Bihevioralni model nastao je kao posljedica dinamike promjena u suvremenome poslovanju. Poznat je i kao ***neoklasični model odlučivanja*** te kao ***model subjektivne***, odnosno ***ograničene racionalnosti***[255]. Ovaj model

255 Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., op. cit., str. 160.

dovodi u pitanje činjenicu o postojanju svih potrebnih informacija u procesu odlučivanja. Tako prema ovom modelu nisu poznate ni sve mogućnosti rješenja problema ni njihove posljedice. Nerijetko nisu poznate ni sve značajke ciljeva koji se žele postići, a ni kriteriji donošenja odluka. Radi se stoga o odlučivanju u uvjetima neizvjesnosti i neodređenosti kada treba riješiti nerutinske, odnosno nestrukturirane probleme.

Ovaj model uzima u obzir ***kognitivna ograničenja*** donositelja odluke, odnosno činjenicu da je čovjekova sposobnost primanja i obrade informacija ograničena. Ljudi se razlikuju s obzirom na brzinu refleksa, odnosno odgovora na podražaje. Donositelj odluke raspolaže i s ograničenim znanjem. Osim toga, uzimaju se u obzir i ***ograničenja okruženja***, odnosno činjenica da u okruženju nerijetko vlada situacija neizvjesnosti i neodređenosti. U ograničenja okruženja može se ubrojiti i nedostatak materijalnih resursa te vremena. Stoga se odluke donose u okviru ograničene racionalnosti, odnosno odluke su racionalne sa stajališta informacija i opcija rješenja koje se zapravo ograničene, odnosno nepotpune. Donesena odluka stoga nije najbolja već ***zadovoljavajuća*** u danim okolnostima te zadovoljava minimalne kriterije odlučivanja. Razlog se nalazi u činjenici da donositelj odluke ne može opravdati trošenje vremena i resursa za pribavljanje svih mogućih informacija.

Menadžer stoga donosi odluku, odnosno bira opciju za koju *vjeruje* da može riješiti problem. Tako se može konstatirati da se u procesu donošenja odluke pretežno radi o korištenju ***intuicije***. No, intuicija nije neki neodređeni pojam, već sinergijski skup svih znanja i iskustava osobe koja su dijelom postala nesvjesna svjesnome umu. Osim toga, intuicija podrazumijeva razvijenu percepciju kojom je moguće primiti raznolike, slabije izražene signale koji se obrađuju u podsvjesnom umu da bi na razinu svjesnog uma izronila spoznaja iza koje stoji uvjerenje osobe o ispravnosti djelovanja.

Visoka razina svjesnosti omogućuje ljudskom mozgu da procesuira velike količine informacija na svjesnoj i nesvjesnoj razini te uoči obrasce ponašanja. Na temelju intuicije stoga su donesene neke od najboljih odluka. No, ona ima ograničenja ako se koristi u većoj grupi ljudi. Tada može biti teško objasniti zašto se osoba odlučila na neki određeni pristup jer racionalni argumenti mogu biti manjkavi. Takav pristup mogu primijeniti osobe koje su poznate po svom autentičnom djelovanju te koje imaju jaku karizmu, ali i asertivan stav. Tako su zaposlenici slijedili ideje Stevea Jobsa čak i kada one na prvi pogled nisu imale velikog smisla, poput ideje o razvoju iPoda.

S obzirom na visoki stupanj neizvjesnosti ishoda, suvremeni menadžment se u procesu odlučivanja koristi svim raspoloživim znanjima, alatima i metodama. Tako se, uz intuiciju, menadžment koristi i statističkim i ekonometrijskim metodama te ih kombinira s multidisciplinarnim pristupom, odnosno znanjima iz područja psihologije, sociologije, prava, ali i drugih disciplina. Pritom od velike pomoći mogu biti savjeti stručnjaka u navedenim područjima. Kako bi se analizirale velike količine podataka i utvrdili trendovi, posebno se koriste kapaciteti suvremene

informacijske tehnologije poznati pod nazivom *Big Data Analytics*. Suvremeni menadžment prilikom odlučivanja uključuje i stavove različitih dionika, posebice vlasnika, zaposlenika i kupaca. No, zadatak je menadžmenta integrirati sve stečene spoznaje te donijeti konačnu odluku s obzirom na trenutne okolnosti i ograničenja. Pritom treba primijeniti one metode koje su u danim okolnostima najprimjerenije. Posebno je važno primijeniti uravnoteženi pristup te intuiciju kombinirati s analizom raspoloživih informacija, poštujući pritom ograničenja raspoloživoga vremena i resursa.

Politički model odlučivanja

Sve veća potreba za interakcijom s različitim dionicima proces odlučivanja pretvara u proces pregovaranja, odnosno u politički proces. **Politički model odlučivanja** tako ukazuje na činjenicu da je procesom odlučivanja potrebno uskladiti interese većeg broja sudionika ili dionika. Ovaj se model još naziva i ***modelom postupne ograničene racionalnosti***, ***modelom koalicije*** i ***inkrementalnim modelom***[256]. Nazivi proizlaze iz činjenice da proces odlučivanja uključuje postojanje velikoga broja dionika okupljenih u koalicije, nije ga moguće provesti na racionalan način, a do rješenja se dolazi postupnim usklađivanjem, odnosno pregovaranjem.

U procesu odlučivanja koji podrazumijeva potrebu usklađivanja interesa različitih dionika, odnosno koalicija, mogućnost pojave sukoba je iznimno velika. U tom procesu sudionici mogu imati različite ciljeve i/ili polazišne pretpostavke, različito sagledavati sadašnje i/ili očekivane buduće okolnosti te se zbog toga zalagati za različita rješenja. Razlike se mogu pojaviti i oko načina rješavanja problema, prioriteta, ali i vrijednosnoga sustava koji usmjerava njihovo ponašanje i djelovanje. Informacije su također nejasne, odnosno neodređene i nepotpune. Pokušaji da se odlučivanju pristupi na racionalan način nisu uspješni jer dionici imaju različita polazišta i perspektive mogućeg rješavanja problema[257].

Osim toga, postoje brojna ograničenja osobne (kognitivne) te resursne prirode (sa stajališta materijalnih resursa, ali i raspoloživoga vremena). Dionicima se stoga savjetuje da intenzivno komuniciraju te tijekom dijaloga razmjenjuju mišljenje da bi na taj način dobili bolji uvid u stavove drugih strana. S obzirom na vlastiti interes, dionici ipak mogu relativno dobro definirati problem iz svoje perspektive te znati kako ga riješiti u svoju korist. Na ovaj način je moguće prikupiti veliku količinu važnih informacija.

Bez obzira na objekt odlučivanja, riječ je o pokušaju zadovoljavanja različitih, nerijetko suprotstavljenih interesa. Stoga se proces odlučivanja svodi na ***pregovaranje*** o ciljevima, njihovoj važnosti i mogućim ustupcima. Uz odgovarajuću razinu suradnje proces može rezultirati ***prihvatljivim***, ali ***kompromisnim rješenjem***. To rješenje može imati ograničenja. Tako, primjerice, može biti dobro u kratkom roku, ali na dugi rok može podrazumijevati značajne nedostatke. S obzirom na činjenicu da je ishod ovakvoga procesa odlučivanja kompromisno rješenje s kojim nijedna strana ne mora biti u potpunosti zadovoljna, proces se može ponoviti u nekom sljedećem razdoblju.

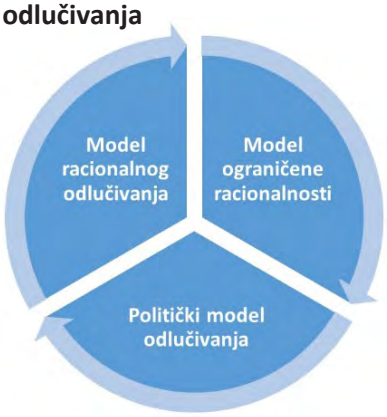
Ovakav proces odlučivanja ima značajku postupnosti, odnosno ***inkrementalnosti***

256 Cf. Sikavica, P., op. cit., str. 356.
257 Daft, R. L., op. cit., str. 294.

te se daljnjim političkim procesom, odnosno pregovaranjem odluke neprestano unaprjeđuju. No, s obzirom na promjene u distribuciji moći, proces odlučivanja se može ponoviti i rezultirati novim odlukama koje mogu više ići u prilog jednoj strani nauštrb druge. Stoga se u procesu pregovaranja može očekivati da si sudionici međusobno uskraćuju važne informacije ili ih prikazuju na izmijenjeni način radi postizanja veće koristi za sebe. Taj se problem nastoji prevladati dugotrajnim pregovaranjem i prikupljanjem što veće količine informacija.

Ovaj model odlučivanja primjenjuje se u javnim službama i drugim organizacijama koje pružaju javne usluge. No, primjenjuju ga i menadžeri velikih poduzeća koji nadziru i upravljaju različitim centrima moći[258], kao što su divizije, odnosno profitni centri i to u procesu alokacije resursa za buduće investicijske aktivnosti. Tada menadžment svake divizije nastoji prezentirati svoje ciljeve i obrazložiti važnost njihovoga ostvarivanja, za što su potrebna ulaganja određenoga opsega. Modele odlučivanja prikazuje shema 12.6.

Shema 12.6. Modeli odlučivanja



Uspješnost inoviranja i odlučivanja ovisi o … odgađanju?

Steve Jobs je čovjek koji je kreirao brojne inovacije modernoga doba. No, bio je poznat i po odugovlačenju u odlučivanju. Pa ipak, Jobsovo odugovlačenje i odgađanje projekata zapravo je bilo dobro utrošeno vrijeme jer je omogućilo bolju kristalizaciju ideja. Odugovlačenje ima dvojako značenje. Ono može značiti ljenčarenje, ali i čekanje na pravi trenutak. Iako odugovlačenje može loše djelovati na produktivnost, kada je riječ o odlučivanju i inoviranju, takav se potez može pokazati od neprocjenjive važnosti. Odugovlačenje ne mora ubiti kreativnost, baš naprotiv, ono je može pojačati, usmjeriti i intenzivirati. Ideje su često rezultat spleta okolnosti ili slučajnosti. Tako, umjesto da se odlučimo za prvi i očiti izbor koji nije najbolji, odugovlačenjem možemo omogućiti da ideje sazriju, situaciju sagledati s više aspekata te se konačno odlučiti za drugo rješenje, koje je ujedno i bolje. Iako odugovlačenje unedogled ne koristi i samo pridonosi frustraciji, ipak je prilikom odlučivanja korisno učiniti pauzu i dopustiti našem mozgu da dođe do rješenja onda kada to najmanje očekujemo.

Izvor: Jelić, L., "Jobs je bio majstor odgađanja stvari, zato je postao uspješan", www.24sata.hr, 3. veljače 2016.

258 Harrison, E. F., *The Managerial Decision-Making Process, fifth edition, Houghton Mifflin Company, 1999., str. 155.*

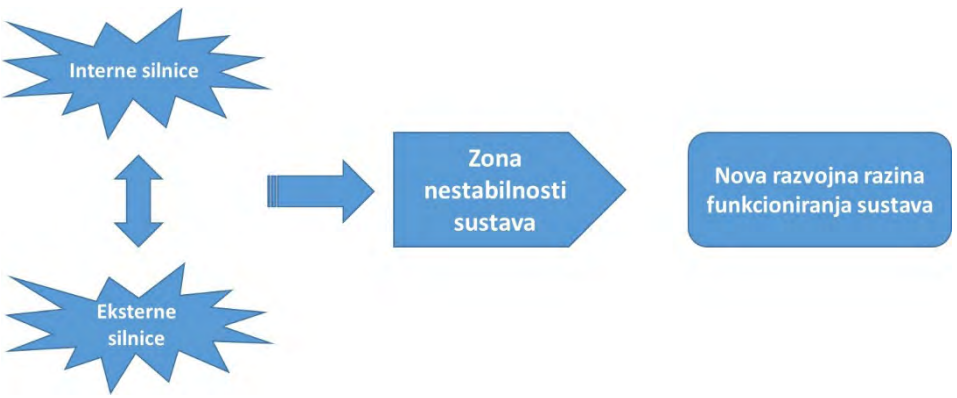
12.2. Upravljanje promjenama

Priroda procesa upravljanja promjenama

U suvremenom poslovanju, ali i životu, može se konstatirati da je jedino stalna zapravo *promjena*. Organizacijske promjene mogu biti izazvane razvojem menadžmenta, posebice osobnim razvojem na temelju edukacije, iskustva, odnosno stjecanja mudrosti. No, organizacijske promjene su najčešće potaknute promjenama u okruženju. Stoga se može govoriti o nekoliko **vrsta promjena**[259]: promjenama ljudi, odnosno njihovih znanja i vještina, ponašanja i načina rada; strukturnim promjenama; strateškim promjenama, odnosno promjenama u proizvodima i uslugama, ciljnoj skupini ili načinima distribucije, te tehnološkim promjenama. Najteže je provesti promjene stavova ljudi, odnosno njihovih mentalnih modela. No, takve promjene najčešće imaju veliku snagu poluge za promjene drugih aspekata poslovanja.

Treba konstatirati da ove vrste promjena mogu djelovati i kao uzrok i kao posljedica. Tako promjenom ljudi ili promjenama u ljudima može doći do strukturnih i sustavnih promjena, što može dovesti do primjena u proizvodima i uslugama i/ili tehnoloških promjena. Tehnološke promjene pak mogu dovesti do promjena u ljudima, ali i do promjena ljudi zbog potrebe za drugačijim profilom zaposlenika. Inoviranje, odnosno promjene u proizvodima i uslugama podrazumijevaju promjene u strukturi, sustavima, procesima i tehnologiji. Promjene u okruženju koje se odnose na promjene u proizvodima i uslugama, sustavima i procesima ili tehnologiji, ali i ljudima mogu pak potaknuti istovjetne promjene u promatranom poduzeću. Stoga treba konstatirati da je proces promjena složen i višeslojan te djeluje u više pravaca i perspektiva, nerijetko istovremeno.

Shema 12.7. Suština procesa upravljanja promjenama



U suštini, **proces upravljanja promjenama** podrazumijeva svjesni i sustavni izlazak sustava iz trenutno nezadovoljavajućeg stanja, čemu poticaj daje sinergijsko djelovanje kombinacije internih i eksternih čimbenika, ulazak u privremenu zonu nestabilnosti i neodređenosti (kaosa), u kojoj se vrši djelomično ili cjelovito

259 Cf. Daft, R. L., *Organization Theory and Design, fourth edition,* West Publishing Company, 1992., str. 252.

redefiniranje postavka djelovanja sustava te uspostavu funkcionalnosti na novoj razvojnoj razini izmjenom postojećih rutina djelovanja sustava ili uvođenjem novih (shema 12.7.).

12.2.1. Vrste promjena

Vrste promjena

Intenzitet provođenja promjena može se značajno razlikovati. Tako je moguće provoditi **postupne** ili **inkrementalne promjene**, čiji opseg nije velik. Tu se radi o manjim promjenama sustava, procesa i poslovne prakse kako bi se djelovanje bolje uskladilo s okolnostima interne i/ili eksterne okoline. Ovakve se promjene mogu uvoditi i ako se poduzeće suočava s nekim prilikama koje se uvođenjem inkrementalnih promjena mogu bolje iskoristiti. One se tako mogu odnositi i na određene preinake ili unaprjeđenja proizvoda i usluga kako bi se njihove značajke bolje prilagodile potrebama i zahtjevima kupaca. Ovakve promjene bi se trebale uvoditi kontinuirano tijekom poslovanja kako bi se uklonila opasnost od veće krize te potrebe provođenja reinženjeringa, odnosno promjena većega opsega. No, promjene nikada ne treba uvoditi tek da bi se nešto promijenilo, već kada je takva potreba opravdana. Može se reći da se ovakve promjene općenito provode na nižim razinama menadžmenta.

Ako se sustav suočava s promjenama velikoga intenziteta, održivost zahtijeva provođenje **transformacijskih promjena**. One podrazumijevaju značajniji preustroj djelovanja poduzeća, sve do promjene, odnosno zaokreta u strateškoj orijentaciji. Tako ove promjene mogu uključivati promjenu strategije, strukture, kulture, načina upravljanja ljudskim potencijalima, stila vođenja, ali i svrhe ili misije poslovanja. Stoga se može reći da se u ovom slučaju radi o uvođenju ***kvantnih promjena***[260] koje podrazumijevaju uvođenje sasvim nove konfiguracije ili načina djelovanja sustava. Ove promjene su složene, sveobuhvatne, zahtijevaju angažman velikog broja organizacijskih članova te nerijetko i značajne resurse. S obzirom na njihovu prirodu, ove promjene inicira i provodi vrhovni menadžment.

Promjene mogu biti **reaktivne**, odnosno dizajnirane kao odgovor na tekuće probleme ili prilike. Promjene mogu biti i **proaktivne**, kojima se planira provođenje promjena na temelju ***predviđanja***, odnosno promišljanja o mogućim ili očekivanim prilikama ili prijetnjama, ali i snagama i slabostima poduzeća. Iako dinamika suvremenoga poslovanja značajno onemogućuje predviđanje budućih okolnosti pa su odluke najčešće reaktivne, uspješni vođe dizajniraju vlastiti pravac djelovanja te provode anticipativne ili proaktivne promjene koje ponekad imaju snagu transformacije čitavog tržišta.

12.2.2. Proces upravljanja promjenama

Lewinov model upravljanja promjenama

Proces upravljanja promjenama opisao je psiholog Kurt Lewin[261] te je predvidio tri faze procesa upravljanja promjena: odleđivanje, mijenjanje i zaleđivanje. **Faza**

260 McShane, S. L. i Von Glinow, M. A., *Organizational Behavior,* Irwin McGraw-Hill, 2000., str. 484.

261 Lewin, K., "Group Decision and Social Change", u: Swanson, G. E., Newcomb, T. M. i Hartley, E. L., (ur.), *Readings In Social Psychology,* Holt Rinehart, 1952., str. 459-473.

odleđivanja podrazumijeva situaciju u kojoj agent promjena "priprema teren" za uvođenje određene promjene. To podrazumijeva ukazivanje na potrebu za promjenom onima na koje će se promjena odnositi. Stoga se u ovoj fazi iznosi problem te se ukazuje na rješenje – promjenu koja problem može riješiti. Slično vrijedi i za situaciju u kojoj se uočava neka prilika te je potrebno uvesti neke promjene kako bi se ona iskoristila. Stoga se u ovoj fazi stvara motivacija za uvođenje promjena.

Ako se ne postigne visoki stupanj motivacije za promjene, vjerojatno je da proces uvođenja promjene neće biti uspješan. Stoga ovoj fazi treba posvetiti veliku pozornost. Neki menadžeri ovoj fazi pristupaju na način da stvaraju osjećaj hitnosti promjene; slikovito rečeno, *ukazuju na požar*, te na taj način žele osigurati visoku suglasnost s uvođenjem promjena. No, takav se pristup može pokazati lošim ako se istovremeno sudionicima nije jasno objasnila svrha i suština uvođenja promjena.

Nakon odmrzavanja slijedi faza mijenjanja. **Mijenjanje** se odnosi na stvarnu provedbu zacrtane promjene. U ovoj fazi može doći do različitih promjena poput promjene strukture, politika, procedura, opisa poslova, vrijednosnog sustava i slično. Ovu fazu treba uvoditi promišljeno, planski i uz dinamiku koju dopušta situacija. Stoga je potrebno razraditi što će se točno promijeniti, kojim metodama te koji treba biti željeni ishod. Ako je potrebno, proces treba provoditi u etapama te pažljivo nadzirati tijek promjene. Ako se ukaže potreba za preinakama, to je potrebno učiniti na vrijeme.

Nakon uvedenih promjena slijedi **faza zaleđivanja**, odnosno osiguravanje da će se rad i procesi obavljati na novi način. Stoga se u ovoj fazi uvode mjere pojačavanja ponašanja u smislu osiguravanja nagrada za rad i ponašanje koje je usklađeno s provedenim promjenama te pružanje podrške. Ako se ne uvedu mjere pojačanja može se dogoditi da se ponašanje i način rada koji je određen uvedenim promjenama zaboravi ili ne shvati u potpunosti, čime proces uvođenja promjena ne može biti uspješan. Stoga je ovu fazu potrebno održavati dulje vrijeme, odnosno sve dok se ne osigura da novo ponašanje i način rada postanu dijelom organizacijskih rutina.

Faze procesa upravljanja promjenama

Može se zaključiti da je s obzirom na dinamiku suvremenoga poslovanja procesu upravljanja promjenama potrebno pristupiti promišljeno i sustavno. Stoga prvu fazu procesa upravljanja promjenama predstavlja **dijagnosticiranje trenutnog stanja**. U ovoj se fazi istražuju značajke internog i eksternog okruženja te se utvrđuje koje promjene je potrebno ili korisno provesti, zašto i s kojim željenim ishodom. Ovu fazu je korisno provoditi u sinergiji sa svima koji mogu pružiti uvid u okolnosti trenutne situacije, ali i moguće pravce promjene. To trebaju biti zaposlenici, ali i relevantni dionici, posebice kupci, koji mogu ukazati na probleme, ali i mogućnosti rješenja.

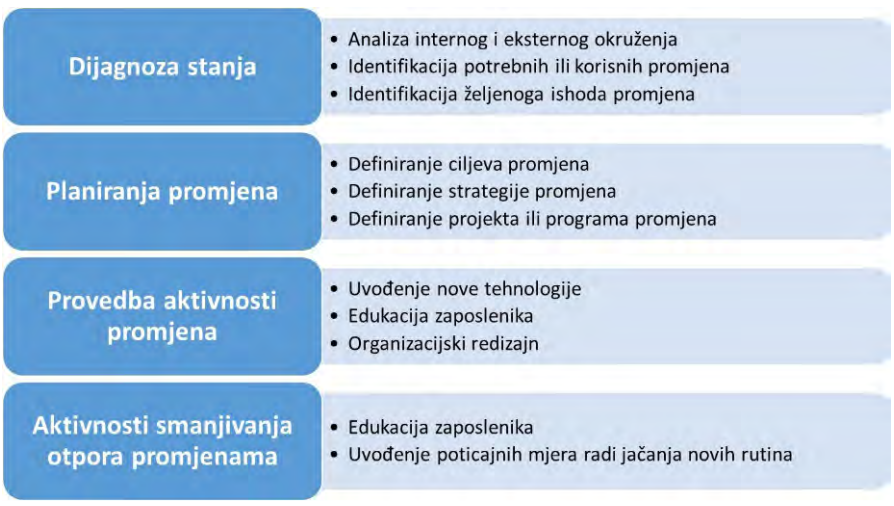
Nakon ove faze slijedi proces **planiranja promjena**. U ovoj je fazi potrebno precizno definirati ciljeve promjena te strategiju, odnosno način njihove

realizacije, što uključuje predviđanje potrebnih metoda i resursa. Stoga se u ovoj fazi može definirati projekt ili program uvođenja promjena.

Nakon toga se kreće s **provedbom aktivnosti promjena**, što može podrazumijevati uvođenje nove tehnologije, edukaciju zaposlenika te različite aspekte organizacijskog dizajna, od promjene ustrojstva pojedinih odjela, transformacije čitave organizacije poduzeća do proširivanja organizacije prema nekim eksternim čimbenicima u smislu sklapanja partnerstava, strateških saveza, sudjelovanja u istraživačkim konzorcijima i slično.

Nakon provedbe tih aktivnosti provode se **aktivnosti smanjivanja otpora promjenama**. Otpor promjenama se može pojaviti iz različitih razloga. Najčešći je *strah od nepoznatoga*. Stoga je iznimno važno svim dionicima, a posebno zaposlenicima, jasno objasniti što je problem i koje promjene je potrebno provesti radi njegovog rješavanja. No, ako u procesu promjena sudjeluju zaposlenici i relevantni dionici, ovaj problem se može svesti na minimum. Problem može biti i *osjećaj gubitka kontrole* jer se situacija mijenja na način koji unaprijed nije poznat. Osoba može imati osjećaj da se *promjene odvijaju prebrzo ili presporo*, što može izazvati frustraciju. Osobe koje sudjeluju u provođenju promjena mogu se *osjećati preopterećeno* jer moraju balansirati između dosadašnjega načina rada i poslova te projekta uvođenja promjena. Osim toga, uvođenje promjena može uzrokovati *nelagodu zbog potrebe promjene navika*. Taj problem može biti još više izražen ako promjene podrazumijevaju određene gubitke, poput statusa, beneficija i slično.

Shema 12.8. Proces upravljanja promjenama u poduzeću



Svim ovim aspektima potrebno je posvetiti pozornost i rješavati ih na najbolji način u okviru mogućnosti. Pritom je transparentna, iskrena i pravovremena komunikacija ključ uspjeha. Međutim, ove probleme je moguće riješiti i

uvođenjem programa edukacije o svrsi i prirodi promjena te novom načinu rada, kao i uvođenjem poticajnih mjera koje mogu osigurati nove oblike poželjnog ponašanja u smislu, primjerice, korištenja nove tehnologije, metoda i alata ili novih načina suradnje poput rada u međufunkcijskim timovima ili pak intenzivne razmjene znanja. Proces upravljanja promjenama u poduzeću prikazuje shema 12.8. Ovakav proces upravljanja promjenama prikladan je u situacijama u kojima se provode značajniji projekti promjena. Međutim, suvremeno dinamično poslovanje podrazumijeva neprestano uvođenje promjena koje mogu biti različitoga intenziteta. Tako uvođenje manjih promjena ne prati ovaj proces, već je u praksi ipak najčešće riječ o ***improviziranju***[262], odnosno provedbi prilagodbe i usklađenja prema trenutnim okolnostima. Improvizacija, odnosno spontano uvođenje promjena u suvremenom poslovanju odvija se ne samo od strane menadžmenta već u sinergiji, odnosno zajedničkom djelovanju menadžmenta i zaposlenika. Osim toga, suvremeni opunomoćeni zaposlenici ovlašteni su samostalno donositi odluke i uvoditi promjene te također primjenjuju pristup improviziranja koji se ipak temelji na njihovom znanju i iskustvu te zbog toga nije potpuno formalne prirode.

12.2.3. Pristupi uvođenju promjena

Pristupi uvođenju promjena

Promjene može potaknuti menadžment, pri čemu se radi o procesu provedbe promjena **odozgo prema dolje**. Ovaj pristup ima prednost zbog činjenice da menadžment može imati najbolji pregled nad cjelinom poslovanja, odnosno može imati "širu sliku". No, takve promjene zaposlenici mogu smatrati nametnutima te im može nedostajati argumentacije za njihovu provedbu pa se provođenju takvih promjena mogu opirati. Stoga je glavni nedostatak ove metode slabiji, odnosno sporiji stupanj implementacije promjena.

Inicijativa za uvođenjem promjena može doći i od zaposlenika ili se pak zaposlenicima može dopustiti da predlažu uvođenje promjena. Taj se pristup naziva **pristup odozdo prema gore**. Ovaj je pristup posebno pogodan kod velikih poduzeća gdje je korisno dobiti informacije i uvid u poslovanje različitih aspekata, odnosno poslovnih funkcija. Od menadžmenta se tada očekuje da sasluša sve prijedloge i podupre korisne inicijative. Ovaj pristup je koristan jer može dovesti do brže i kvalitetnije provedbe odluka, odnosno promjena. No, njen nedostatak je vrijeme jer ovaj proces počiva na intenzivnim konzultacijama s velikim brojem dionika.

Ovaj pristup podrazumijeva grupno donošenje odluka. On ima brojne **prednosti**. Naime, uključivanjem većeg broja ljudi moguće je raspolagati i većom razinom njihovoga znanja, spoznaja i informacija. Na taj je način moguće identificirati veći broj perspektiva rješavanja problema. Ovaj pristup je intelektualno vrlo poticajan te razvija osjećaj uzbuđenja, kreativnosti, ali i pripadnosti grupi. Isto tako, povećava stupanj identifikacije s donesenom odlukom o pravcu provođenja promjena.

262 Orlikowski, W. J. i Hofman, J. D., "An Improvisational Model for Change Management: The Case od Groupware Technologies", *Sloan management Review, zima 1997., str. 11-21.*

No, ovaj pristup ima i neka **ograničenja**. Zbog agresivnijega pristupa nekih članova može doći do izostajanja sudjelovanja drugih članova koji možda raspolažu većim znanjem ili boljim idejama. Tada se ideja zapravo nameće te nije rezultat zajedničkoga rada, iako se takvom prikazuje. U takvoj situaciji veliku ulogu ima vođa, koji treba poticati one koji su povučeniji i inhibirati one agresivnije. Budući da proces zajedničkog usuglašavanja traje dugo, neki članovi mogu jednostavno izgubiti strpljenje te se povući iz sudjelovanja, odnosno pristati na odluku s kojom se inače ne bi složili. Osim toga važan čimbenik je i veličina grupe. Ako je broj članova prevelik, veća je vjerojatnost pojave ograničenja ovakvom načinu rada.

Što čini burbon dobrim?

Proizvođač poznatoga američkog burbona Maker's Mark suočio se s dvije nepovoljne silnice iz okruženja: povećanjem potražnje i nedostatkom dovoljne količine burbona. Iako bi za menadžment većine poduzeća ovo bila sjajna vijest koja bi mogla značiti veću zaradu zbog potrebe povećanja cijene, za menadžment proizvođača to je bila vijest koja im je zadala glavobolje. Naime, povećanje cijene nije bila opcija. Stoga je problem trebalo riješiti na drugi način. Odlučili su se na smanjivanje udjela alkohola u svom čuvenom piću. Smatrali su da takav potez ne može nikome štetiti: potrošači će moći uživati u piću po istoj cijeni, a okus se neće nimalo razlikovati. Iz poduzeća su poručili da će takva promjena biti trajne prirode.

Sin osnivača, Bill Samuels Jr., izjavio je da je takav potez zapravo njegova krivnja. Propustio je uočiti trend povećanja potražnje za najkvalitetnijim burbonom koji je prisutan na svjetskoj razini. «Mora da sam spavao», izjavio je. Osim toga, izjavio je da takvo povećanje potražnje nisu očekivali niti ikada doživjeli u svojoj povijesti. Prodaja je samo 2012. godine rasla po stopi od 12 posto. Burbon Maker's Mark sazrijeva u hrastovim bačvama barem pet godina i devet mjeseci pa nije moguće povećati proizvodnju pri naglom povećanju potražnje. Jedna mogućnost je bila skratiti vrijeme sazrijevanja burbona ili ga kupovati od drugih dobavljača. No, jedina mogućnost da se dobije autentičan proizvod, odnosno piće bila je – dodati malo vode. Stoga su odlučili razrijediti svoje piće, i to s 45 posto na 42 posto alkohola. Okus je zapravo trebao ostati isti. Promjena nije učinjena u svim linijama. Tako je kod skupljega tipa burbona Maker's 46 udio alkohola ostao nepromijenjen. Nisu se odlučili na smanjivanje cijene zbog tvrdnje da vrijednost toga pića ne proizlazi iz udjela alkohola. Poduzeće je uložilo i u povećanje kapaciteta destilacije i skladištenja.

Budući da se burbon ionako ne pije izravno iz boce pri sobnoj temperaturi, već s ledom, ljubitelji nikako ne bi trebali primijeniti razliku. Čak ni njihovi profesionalni *sommelieri* nisu primijetili nikakvu razliku. No, ljubitelji burbona koji ga piju «čistoga», bez leda bili su užasnuti najavom smanjivanja udjela alkohola. Smatrali su da je burbon nešto tradicionalno američko, odnosno piće u kojem se uživa u hladnim zimskim večerima ili uz zalazak sunca ljeti s malo limuna ili s kockicom leda. Poduzeće su zasuli pritužbama. Menadžment je potom poručio: «Rekli ste nam što mislite. Čuli smo vas i iskreno nam je žao što smo vas iznevjerili». Tako su odlučili da ipak neće razrijediti svoje čuveno piće.

Izvor: Otts, C., "Maker's Mark defends watering down its bourbon" www.usatoday.com, 12. veljače 2013.; Kubin, J., "What's all the fuss about Maker's Mark Bourbon? It's just whiskey", www.washintontimes.com, 31. prosinca 2014.

12.3. Organizacijski razvoj

Organizacijski razvoj

Organizacijski razvoj je složen i sveobuhvatan proces upravljanja promjenama kojim se donose odluke od transformacijske važnosti za daljnji razvoj poduzeća. Organizacijski razvoj je planirani, sustavski i integrirani pristup čiji je cilj unaprijediti organizacijsku efektivnost[263]. No, tim se procesom rješavaju i problemi koji uzrokuju smanjenu efikasnost i produktivnost. Organizacijskim razvojem tako se nastoje unaprijediti organizacijski rezultati, ali i rezultati i razvoj zaposlenika. Procesom organizacijskog razvoja se stoga objedinjuju rezultati procesa strateškog planiranja, organizacijskog dizajna, vođenja, programa mentorstva i treninga te napora uravnoteženja rada i života zaposlenika.

Osim unaprjeđenja rada poduzeća, organizacijskim razvojem nastoji se postići i unaprjeđenje individualnih kvaliteta kao što su kreativnost, inovativnost, asertivnost, entuzijazam itd. Provedba procesa organizacijskoga razvoja posebno je korisna kada su međuljudski odnosi toliko poremećeni da neprestani sukobi ugrožavaju dinamiku poslovanja. Treba napomenuti da je proces organizacijskoga razvoja korisno primijeniti i u slučaju usklađivanja rada i vrijednosnoga sustava poduzeća koja su se spojila ili kada je jedno poduzeće preuzelo drugo.

Organizacijski razvoj podrazumijeva sustavnu **dijagnozu problema**, **razvoj programa unaprjeđenja** i **mobilizaciju organizacijskih resursa** (financijskih, tehničkih i ljudskih) u pojedinom dijelu ili u cijelom poduzeću kako bi se unaprijedile organizacijske aktivnosti (shema 12.9.). Uključuje različite tehnike i organizacijske intervencije kojima se planiraju i provode promjene u organizacijskoj strukturi, različitim poslovnim procesima i ljudskim potencijalima. Podrazumijeva detaljnu analizu strategije, strukture i kulture poduzeća. Stoga se u okviru organizacijskoga razvoja analiziraju formalni i neformalni dijelovi rada poduzeća. Formalni dio se odnosi na analizu ciljeva, strukture, politika, poslovnih procesa i ljudskih potencijala. Neformalni dio se odnosi na analizu vrijednosti, stavova i društvenih odnosa u poduzeću i s interesno-utjecajnim grupama izvan poduzeća. Iako se organizacijski razvoj ne usmjerava na pojedinca, već na funkcioniranje organizacije u cjelini, njegovi rezultati se uz unaprjeđenje kvalitete poslovanja odnose i na povećanje zadovoljstva zaposlenika.

Shema 12.9. Proces organizacijskog razvoja

263 Rupčić, N., "Organizacijski razvoj - rješenje vaših poslovnih problema", *Poslovni savjetnik,* god. 9, br. 5, 2013., str. 24-25.

Faze procesa organizacijskoga razvoja

Proces organizacijskoga razvoja odvija se prema određenom **redoslijedu** (shema 12.9.). Prvi korak se odnosi na utvrđivanje stupnja zadovoljstva sadašnjim stanjem. Taj se proces može provoditi kolektivno, suradnjom menadžera i zaposlenika. No, potrebno je ipak imenovati radnu skupinu koja će biti zadužena za provođenje procesa organizacijskoga razvoja. **Prva faza** se stoga odnosi na **prepoznavanje problema**. Oni mogu biti različiti i višeslojni. Tako je moguće identificirati probleme kao što su česti organizacijski sukobi, loša radna atmosfera, stalne pritužbe kupaca itd.

Utvrđivanjem konsenzusa da je postojeće stanje kratkoročno ili dugoročno neodrživo kreće se prema **drugom koraku**: **dijagnozi stanja organizacije**. U ovoj fazi utvrđuju se razlozi koji uzrokuju probleme identificirane u prvoj fazi. Da bi se ova faza provela, potrebno je koristiti metode organizacijske dijagnoze, a to može biti provođenje intervjua sa zaposlenicima, kupcima i/ili drugim relevantnim interesno-utjecajnim grupama da bi se identificirali svi aspekti problema. Osim toga, moguće je provoditi istraživanje rada organizacije po dijelovima ili primijeniti metodu promatranja postojećih procesa kako bi se utvrdile nepravilnosti u izvođenju i/ili procijenila njihova prikladnost s obzirom na nove okolnosti.

Nakon ove faze, radna grupa se sastaje i razmatra rezultate prethodnih faza. U ovoj se fazi može zatražiti mišljenje zaposlenika stručnih u određenom području, vanjskih stručnjaka, a mogu se koristiti i usluge konzultanata. Konzultantima se također može prepustiti cijeli proces ili jedan njegov dio. Nakon utvrđivanja aspekata činjeničnog stanja kreće se u dizajniranje novih rješenja, odnosno u **razvoj strategije promjena**. Rješenja uključuju promjene organizacijskih elemenata kojima se može utjecati na rješenje identificiranih problema. Promjene mogu biti većeg ili manjeg opsega. Tako je moguće promijeniti organizacijsku strukturu, mijenjati postojeće politike ili uvoditi nove, mijenjati procedure i pravila, uvoditi tehničkotehnološke promjene ili mijenjati odrednice organizacijske kulture.

Važno je napomenuti da je u svakoj, a posebno u ovoj fazi važno i potrebno primijeniti disciplinu sustavskoga razmišljanja. Ljudi općenito teže sagledavanju događaja na linearan način. No, takvim sagledavanjem situacije uzrok i posljedica se mogu pogrešno identificirati, posebno zbog činjenice da su često odvojeni u vremenu i prostoru. Stoga je važno primijeniti sustavski pristup i elemente nekog procesa, strukture ili ponašanja sagledati kao dio šireg sustava te utvrditi kakve su veze između elemenata toga sustava, ali i između toga sustava i širega sustava. Na taj je način moguće bolje sagledati posljedice neke odluke te ih optimalizirati na način da se postigne najbolji sinergijski učinak u međudjelovanju s drugim sustavima poduzeća.

Nakon **provođenja promjena** primjerenost rješenja se **prati i procjenjuje** kako bi se utvrdilo jesu li rješenja prihvatljiva ili je potrebno učiniti daljnje promjene i preinake. To se može učiniti prikupljanjem informacija, odnosno analizom različitih izvješća, promatranjem, intervjuiranjem ključnih dionika,

anketiranjem ili kombinacijom ovih metoda. S obzirom na stalne promjene u okruženju i potrebu internoga prilagođavanja, ovaj proces može postati trajan, kontinuiran i sustavno vođen sa svrhom postizanja unaprjeđenja u rezultatima kroz specifične, planirane intervencije.

Shema 12.10. Faze procesa organizacijskoga razvoja

Proces organizacijskoga razvoja ipak ne mora predstavljati veliki projekt u koji je uključeno puno ljudi te koji obuhvaća velike promjene. Umjesto opsežnoga programa organizacijskoga razvoja koji se sastoji od više projekata i procesa, moguće je **pokrenuti manje inicijative**. Ideja se sastoji u tome da se utvrdi ono što ne valja te pronađe brzo rješenje. U prvoj se fazi prikupljaju podaci o poslovnim područjima u kojima se javljaju problemi. Često se fokus usmjerava na jedno područje, primjerice odnos s kupcima, obuku kadrova itd. Potom se traži brzo rješenje kojim će se situacija popraviti. No, ovaj proces često nalikuje "lovu na vještice" jer se čini da se traži "žrtvenog jarca". Ukazivanjem na problem osoba često preuzima defenzivnu taktiku te dolazi do sukoba koji često rezultiraju smjenom ili ostavkom.

Suprotan pristup koji može rezultirati istim učinkom odnosi se na **traženje pozitivnih aspekata poslovanja**, odnosno pozitivnih procesa, procedura, sustava ili obrazaca ponašanja. Na taj je način naglasak na pozitivnom, a ne na negativnom. Ovaj pristup ima višestruke koristi jer se ukazivanjem na pozitivnu praksu sve zaposlenike potiče da se usmjere na takav ili sličan način rada. Ovaj proces je puno ugodniji od prethodnoga. Njime se fokus usmjerava na snage i prilike te se osigurava *benchmark* za unaprjeđenje ostalih procesa i obrazaca ponašanja. No, ako se jasno ne ukaže gdje je takve sustave, procese, strukture i obrasce ponašanja moguće i poželjno primijeniti, može se dogoditi da ostale radne grupe ili poslovne funkcije nekritički počnu kopirati istaknuta rješenja, odnosno praksu, smatrajući da je to poželjan način rada koji će ionako morati usvojiti. Tako je potrebno zadržati dodir sa stvarnošću te aktivnosti sagledavati kritički. To se može postići kombiniranjem dva prethodno navedena pristupa.

Organizacijski razvoj može se provoditi na još jedan način: **sagledavanjem budućnosti**, odnosno **budućih mogućnosti**. Drugim riječima, radi se o orijentaciji na viziju, a ne na sadašnje stanje. Suština procesa sastoji se u okupljanju pojedinaca koji bi definirali poželjnu sliku budućega djelovanja poduzeća. Vizija osigurava zajednički smjer i omogućuje fokusiranje energije pa može djelovati motivirajuće. Međutim, ako je loše ili nejasno definirana, vizija ima suprotni učinak – izaziva apatiju, cinizam i defenzivno ponašanje. Primjeri takve vizije mogu biti "postat ćemo najbolji" ili "svake godine postajemo sve bolji". No, definiranje realne i motivirajuće vizije nije jednostavan zadatak. Ovdje je također iznimno važno primijeniti sustavski pristup te dobro analizirati veze pojedinih podsustava kako bi vizija imala sinergijski učinak.

Sažetak

Odlučivanje se može definirati kao proces izbora između više mogućnosti. Do potrebe za odlučivanjem može doći ako se uoči neki problem. Problem se može odnositi na situaciju kada se ostvarenje razlikuje od zacrtanih ciljeva, odnosno ciljnih veličina. No, do potrebe za odlučivanjem može doći i ako se uoči neka promjena u internoj i/ili eksternoj okolini poduzeća. Moguće je razlikovati faze procesa menadžerskoga odlučivanja: identifikacija i analiza problema, generiranje mogućnosti njegova rješavanja, analiza generiranih mogućnosti rješenja, izbor najbolje mogućnosti rješenja, nadzor i procjena provedbe odluke.

Identifikacija i analiza problema je prva faza procesa odlučivanja. Način na koji je problem definiran značajno utječe na tijek procesa odlučivanja. Druga faza procesa odlučivanja odnosi se na identificiranje mogućnosti rješavanja problema. U ovoj se fazi odvija opsežno prikupljanje informacija koje mogu biti od koristi za rješavanje problema. Faza analize generiranih mogućnosti rješenja može se provoditi nakon prethodne faze ili paralelno s njom. Ova se faza provodi na temelju određenih kriterija. Na temelju kriterija, ali i njihovih pondera tada se prelazi u sljedeću fazu izbora najbolje mogućnosti rješenja problema. U ovoj se fazi odabire jedna opcija i utvrđuje da je ona najbolja prema svim ili većini kriterija. Ako će se proces odlučivanja koji se tiče identificiranoga problema ponoviti, informacije prikupljene analizom nadzora provedbe služe kao input *u ponovnom procesu analize problema.*

Okolnosti u kojima se provodi proces odlučivanja mogu se razmatrati s obzirom na mogućnost predviđanja ishoda odlučivanja. Tako je moguće razlikovati situacije sigurnosti, rizika, neizvjesnosti i neodređenosti. Kada se odluke donose u uvjetima sigurnosti, to znači da je moguće sa sigurnošću utvrditi ishod svake situacije, odnosno mogućnosti koja predstavlja potencijalno rješenje problema. Takva je situacija najčešća na najnižim razinama menadžmenta. U praksi se češće javlja situacija rizika, odnosno nesigurnosti. Donositelju odluke su tada poznate mogućnosti rješavanja problema, ali mu nije sa sigurnošću poznat njihov ishod. No, donositelj odluke raspolaže određenim opsegom informacija koje mu

mogu pomoći procijeniti vjerojatnost pojavljivanja nekog ishoda. Odlučivanje u uvjetima rizika posebno je značajno za srednju razinu menadžmenta.

Neizvjesnost, odnosno nesigurnost ishoda najčešća je okolnost procesa odlučivanja u suvremenom poslovanju, a posebno na razini vrhovnoga menadžmenta. Iako menadžment može raspolagati velikom količinom informacija, zbog intenzivnih promjena u okruženju ne može biti siguran u njihovu vrijednost. Tako nije moguće sa sigurnošću procijeniti vjerojatnost nekog ishoda. Suvremeno poslovanje u kojemu postoji neprestana višesmjerna interakcija velikoga broja čimbenika često podrazumijeva djelovanje u uvjetima neodređenosti. Neodređenost znači da veliki broj varijabla u procesu odlučivanja nije jasan, odnosno da je dvosmislen i neodređen. To može značiti da ni sâm problem nije jasan.

Odluke koje donosi menadžment razlikuju se prema stupnju složenosti. Stupanj složenosti menadžerskih odluka povećava se s obzirom na hijerarhiju menadžmenta. Niža razina menadžmenta se primarno bavi donošenjem rutinskih odluka. To su odluke koje se donose za rutinske probleme, odnosno za one koji se često ponavljaju. Stoga za njih postoje unaprijed propisani kriteriji, odnosno politike, procedure i pravila. Odluke za rutinske probleme nazivaju se i operativnima te programiranima. S obzirom da se donose u okviru određene strukture kojom su uvjetovane, nazivaju se i strukturiranim odlukama.

Srednja i najviša razina menadžmenta bave se nerutinskim problemima, odnosno donošenjem nerutinskih odluka. Donositelji odluka nemaju sve potrebne informacije ili na temelju raspoloživih informacija mogu tek procijeniti vjerojatnost pojave nekog ishoda. Budući da nemaju poznatog okvira ili strukture rješavanja, takve se odluke nazivaju i nestrukturiranima. Neprogramirane odluke mogu biti adaptivne te se odnositi na prilagođavanje rada nekog dijela poduzeća. Takvim se odlukama bavi srednji menadžment. S obzirom na ulogu u hijerarhiji menadžmenta, njegov je zadatak donositi i taktičke odluke koje služe za razradu i provedbu strateških odluka te se na temelju njih donose operativne odluke.

Vrhovni menadžment bavi se složenim i nestrukturiranim problemima, odnosno donošenjem neprogramiranih odluka koje mogu biti inovativne. Takve se odluke odnose na značajne promjene u organizaciji poslovanja. Neprogramirane odluke sličnoga stupnja novosti su i strateške odluke koje se odnose na donošenje odluka o ciljevima i strategiji, odnosno strateškoj orijentaciji poduzeća.

Moguće je identificirati nekoliko modela odlučivanja. Model racionalnoga odlučivanja polazi od činjenice da donositelj odluke ima na raspolaganju sve potrebne informacije te može potpuno definirati situaciju, odnosno problem koji je predmet odlučivanja te moguće opcije rješenja problema. Smatra se da donositelj odluke ima potpuno znanje potrebno za analizu svih mogućnosti rješenja i donošenje najbolje odluke. Stoga se prema ovom modelu donosi optimalna odluka. Primjena ovoga modela je moguća kod rutinskih, odnosno programiranih odluka.

Prema bihevioralnom modelu nisu poznate sve mogućnosti rješenja problema ni njihove posljedice. Ovaj model uzima u obzir kognitivna ograničenja donositelja odluke, odnosno činjenicu da je sposobnost primanja i obrade informacija čovjeka ograničena. Osim toga, uzimaju se u obzir i ograničenja okruženja, odnosno činjenica da u okruženju nerijetko vlada situacija neizvjesnosti i neodređenosti. Stoga se odluke donose u okviru ograničene racionalnosti, odnosno odluke su racionalne sa stajališta informacija i opcija rješenja koje su zapravo ograničene, odnosno nepotpune. Donesena odluka stoga nije najbolja već zadovoljavajuća u danim okolnostima.

Sve veća potreba za interakcijom s različitim dionicima proces odlučivanja pretvara u proces pregovaranja, odnosno u politički proces. Politički model odlučivanja tako ukazuje na činjenicu da je procesom odlučivanja potrebno uskladiti interese većeg broja sudionika ili dionika. Bez obzira na objekt odlučivanja, riječ je o pokušaju zadovoljavanja različitih, nerijetko suprotstavljenih interesa. Stoga se proces odlučivanja svodi na pregovaranje o ciljevima, njihovoj važnosti i mogućim ustupcima. Uz odgovarajuću razinu suradnje proces može rezultirati prihvatljivim, ali kompromisnim rješenjem. Ovakav proces odlučivanja ima značajku postupnosti, odnosno inkrementalnosti te se daljnjim političkim procesom, odnosno pregovaranjem, odluke neprestano unaprjeđuju.

Proces upravljanja promjenama podrazumijeva svjesni i sustavni izlazak sustava iz trenutno nezadovoljavajućega stanja. Intenzitet provođenja promjena može se značajno razlikovati. Tako je moguće provoditi postupne ili inkrementalne promjene, pri čemu se radi o manjim promjenama sustava, procesa i poslovne prakse kako bi se djelovanje bolje uskladilo s okolnostima interne i/ili eksterne okoline. Ako se sustav suočava s promjenama velikoga intenziteta, održivost zahtijeva provođenje transformacijskih promjena. One podrazumijevaju značajno preustrojstvo djelovanja poduzeća, sve do promjene, odnosno zaokreta u strateškoj orijentaciji. Promjene mogu biti reaktivne, odnosno dizajnirane kao odgovor na tekuće probleme ili prilike. Promjene mogu biti i proaktivne kojima se planira provođenje promjena na temelju predviđanja, odnosno promišljanja o mogućim ili očekivanim prilikama ili prijetnjama, ali i snagama i slabostima poduzeća.

Proces upravljanja promjenama opisao je Lewin te predvidio tri faze: odleđivanje, mijenjanje i zaleđivanje. Faza odleđivanja podrazumijeva situaciju u kojoj agent promjena "priprema teren" za uvođenje određene promjene. To podrazumijeva ukazivanje na potrebu promjene onima na koje će se promjena odnositi. Nakon odmrzavanja slijedi faza mijenjanja. Mijenjanje se odnosi na stvarnu provedbu zacrtane promjene. U ovoj fazi može doći do različitih promjena poput promjene strukture, politika, procedura, opisa poslova, vrijednosnoga sustava i slično. Nakon uvedenih promjena slijedi faza zaleđivanja, odnosno osiguravanje da će se rad provoditi na novi način. Stoga se u ovoj fazi uvode mjere pojačavanja ponašanja u smislu osiguravanja nagrada za rad i ponašanje koje je usklađeno s provedenim promjenama te pružanje podrške.

Može se zaključiti da je s obzirom na dinamiku suvremenoga poslovanja procesu upravljanja promjenama potrebno pristupiti promišljeno i sustavno. Stoga prvu faza procesa predstavlja dijagnosticiranje trenutnoga stanja. Nakon ove faze slijedi proces planiranja promjena. Nakon toga se kreće s provedbom aktivnosti promjena, što može podrazumijevati uvođenje nove tehnologije, edukaciju zaposlenika te različite aspekte organizacijskoga dizajna, od promjene ustrojstva pojedinih odjela, transformacije čitave organizacije poduzeća do proširivanja organizacije prema nekim eksternim čimbenicima u smislu sklapanja partnerstava, strateških saveza, sudjelovanja u istraživačkim konzorcijima i slično. Nakon provedbe tih aktivnosti provode se aktivnosti smanjivanja otpora promjenama. Promjene može potaknuti menadžment, pri čemu se radi o procesu provedbe promjena odozgo prema dolje. Inicijativa za uvođenjem promjenama može doći i od zaposlenika ili se pak zaposlenicima može dopustiti da predlažu uvođenje promjena. Taj se pristup naziva pristupom odozdo prema gore.

Organizacijski razvoj je složen i sveobuhvatan proces upravljanja promjenama kojim se donose odluke od transformacijske važnosti za daljnji razvoj poduzeća. To je planirani, sustavski i integrirani pristup čiji je *cilj unaprijediti organizacijsku efektivnost. No, tim se procesom rješavaju i problemi koji uzrokuju smanjenu efikasnost i produktivnost. Organizacijski razvoj podrazumijeva sustavnu dijagnozu problema, razvoj programa unaprjeđenja i mobilizaciju organizacijskih resursa kako bi se unaprijedile organizacijske aktivnosti. Proces se odvija prema određenom redoslijedu. Prva faza se odnosi na prepoznavanje problema. Utvrđivanjem konsenzusa da je postojeće stanje kratkoročno ili dugoročno neodrživo kreće se prema drugom koraku: dijagnozi stanja organizacije. U ovoj fazi se utvrđuju razlozi koji uzrokuju identificirane probleme. Nakon utvrđivanja aspekata činjeničnoga stanja kreće se u dizajniranje novih rješenja, odnosno u razvoj strategije promjena. Promjene mogu biti većeg ili manjeg opsega. Nakon provođenja promjena prati se i procjenjuje primjerenost rješenja kako bi se utvrdilo jesu li rješenja prihvatljiva ili su potrebne daljnje promjene i preinake.*

Literatura

Adams, J. S., „Toward and Understanding of Inequity“, *Journal of Abnormal and Social Psychology, studeni 1963., str. 422-436.*

Alderfer, C. P., Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings, Free Press, 1972.

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. i Kerr, S., *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organi zational Structure*, Jossey-Bass, 2002.

Bagley, C. E., „The Ethical Leader's Decision Tree“, *Harvard Business Review*, veljača 2003.

Bahtijarević Šiber, F. i Sikavica, P. (ur.), *Leksikon menadžmenta, Masmedia, 2001.*

*Bass, B. M., „*Transformational leadership redux**“,** *Leadership Quarterly, god. 6, 1995., str. 463-478.*

Biography, https://www.virgin.com/richard-branson/biography, pregledano 31. kolovoza 2016.

Blake, R. i Mouton, J., The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Gulf Publishing Co., 1964.

Bradberry, T., „Why the best leaders have conviction“, URL: https://www.linkedin.com/pulse/why-best-leaders-have-conviction-dr-travis-bradberry, 6. prosinca 2015.

Bradberry, T., Why Everyone Should Have Unlimited Vacation Days, https://www.linkedin.com/pulse/why-everyone-should-have-unlimited-vacation-days-dr-travis-bradberry, 29. studenoga 2015.

Bratić, A., „Kako hrvatske tvrtke motiviraju svoje zaposlene: Ovako se da raditi: zen soba, vrtić, bazen, voće i fitness dvorana…“, www.jutarnji.hr, 9. listopada 2015.

Buble, M., *Osnove managementa, Sinergija, 2006.*

Bulygo, Z., „Business Lessons From Mega-Entrepreneur Richard Branson“, https://blog.kissmetrics.com/mega-entrepreneur-richard-branson/, pregledano 31. kolovoza 2016.

Carroll, A. B., „In Search of the Moral Manager“, Business Horizons, ožujak, travanj 2001., str. 7-15.

Carter, P. i Jackson, N., „Management, myth, and meta theory – from scarcity to post scarcity“, *International Studies of Management and Organisation*, god. 17, br. 3, 1987., str. 64-89.

Chamorro-Premuzic, T. i Steinmetz, C., „The Perfect Hire“, *Scientific American Mind, srpanj-kolovoz 2013., str. 43-47.*

Chan Kim, W. i Mauborgne, R., „Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant“, *Harvard Business Press*, 2005.

Choi, J., „The Science Behind Why Jeff Bezos's Two-Pizza Team Rule Works“, http://blog.idonethis.com/two-pizza-team/, 24. listopada 2014.

Collins, J. C. i Porras, J. I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, London, 1994.

Conger, J. A. i Kanungo, R. N., *Charismatic Leadership in Organizations, Thousand Oaks, Sage, 1998.*

Croatian Business Angels Network, http://www.crane.hr/, posjet 6. kolovoza 2016.

Daft, R. L., *Management*, *twelfth edition*, Cenage Learning, 2014.

Daft, R. L., *Organization Theory and Design, fourth edition, West Publishing Company, 1992., str. 252.*

Dansereau, F., Graen, G. i Haga, W. J., „A Vertical Dyad linkage approach to leadership in formal organizations“, Organizational Behavior and Human Performance, god. 13, br. 1, 1975., str. 46-78.

David, F. R., *Strategic Management Concepts and Cases, tenth edition*, Pearson Prentice Hall, 2005.

De Dreu C. K. W., Evers A., Beersma B., Kluwer E. S. i Nauta A., „A theory based measure of conflict management strategies in the workplace“, *Journal of Organizational Behavior*, br. 22, 2001., str. 645-668.

Del Val, M. P. i Lloyd, B., „Measuring empowerment“, *Leadership & Organization Development Journal*, god. 24, br. 1/2, 2003., str. 102-108.

Deming, W. E., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, Cambridge, MA. 1982.

Deming, W. E., *The New Economics, for Industry, Government, Education*, *second edition*, MIT Press, 1994.

Deutsch, M., "Fifty years of conflict", u: Festinger, L. (ur.), *Retrospections on Social Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, 1980.

Dewar, R. i Werbel, J., „Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and con flict“, *Administrative Science Quarterly*, god. 24, br. 3, 1979., str. 426-448.

Diaz, A. L., „Three Ways to Use Cloud as a Service“, *Wired*, 25. rujna 2014.

Donaldson, T., „Values in Tension: Ethics Away from Home“, *Harvard Business Review, god. 74, 1996., str. 48-62.*

D'Onfro, J., „The truth about Google's famous '20% time' policy“, www.businessinsider.com, 17. travnja 2015.

Dremel, N., „Europski menadžment“, *Informator*, br. 4769, 1999., str. 6-8.
Drucker, P. F., Innovation and *Entreprenurship: Practice and Principles, Harper Row, 1985.*
Drucker, P., *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb, 2005.
Dukovec, E., „Plastične vrećice guše životinje i zagađenjem ozbiljno prijete ljudima“, www.poslovni.hr, 14. kolovoza 2008.
Elenkov, D. S., „Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study“, *California Review of Management*, god. 40, br. 4, 1998., str. 133- 156.
Fauske, J. R. i Raybould, R., „Organizational learning theory in schools“, *Journal of Educational Administration, god. 43, br. 1, 2005., str. 22-40.*
Felix, T., Mavondo, J. i Chimhanzi J. S., „Learning orientation and market orientation“, *European Journal of Marketing*, god. 39, br. 11/12, 2005., str. 1235-1263.
Feloni, R., “Zappos CEO Tony Hsieh explains why 18% of employees quit during the company’s radical management experiment”, www.businessinsider.com, 14. siječnja 2016.
Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.
Follett, M. P., „Business as an integrative unity“, u: Metcalf, H. C. i Urwick, L. (ur.): *Dynamic administra tion: The collected papers of Mary Parker Follett*, Harper & Brothers Publishers New York, NY, 1940., str. 71-94.
Follett, M. P., *The New State: Group Organization: The Solution of Popular Government, Longmans, Green, 1918.*
Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Ballinger, Boston, MA., 1984.
Friganović, I, „Znate li koliko stvarno stoji prijava patenta?“, www.poslovni.hr, 27. siječnja 2011.
Galpin, G., Hilpirt, R. i Evans, B., „The connected enterprise: beyond division of labor“, *Journal of Business Strategy*, god. 28, br. 2, 2007., str. 38-47.
Garwood, J., „A Review od Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett“, *New Management, god. 2, 1984., str. 61-62.*
Gharajedaghi, J., *System thinking: managing chaos and complexity*, Elsevier, 2006.
Glasser, W., *The Quality School: Managing Students without Coercion*, Harper Perennial, New York, NY., 1990.
Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Bantam, 1995.
Gonan Božac, M., Rupčić, N. i Angeleski, I., „Transformacija menadžmenta konflikata prema procesu upravljanja odnosima: primjer akademske zajednice“, *Entrepreneurial Society: Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship, Vuković, K., Brčić, R. i Klačmer Čalopa, M. (ur.), Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu, 2015., str. 200-212.*
Gratton, L., „The End of the Middle Manager“, Harvard Business Review, siječanj-veljača 2011., str. 36.
Grgurić, S., „7 stvari koje morate znati o holakraciji, novoj vrsti radničkog samoupravljanja koje osvaja svjetski biznis“, www.telegram.hr, 18. travnja 2015.
Grinstein, A., „The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis“, *European Journal of Marketing*, god. 42, br. 1/2, 2008., str. 115-134.
Haldin-Herrgard, T., „Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations“, *Journal of Intellectual Capital, god. 1, br. 4, 2000., str. 357-365.*
Hamel, G. i Breen, B., Budućnost menadžmenta, MATE, 2009.
Hamel, G. i Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1996.
Hammer, M. i Champy, J., *Reengineering the Corporation, Harper Business, 1993.*
Harrison, E. F., The Managerial Decision-Making Process, fifth edition, Houghton Mifflin Company, 1999.
Hersey, P. i Blanchard, K. H., „Life cycle theory of leadership“, Training and Development Journal, god. 23, br. 5, 1969., str. 26-34.
Hersey, P. i Blanchard, K. H., Management of Organizational Behavior , third edition - Utilizing Human Resources, Prentice Hall, 1977.
Hofstede, G. *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, 1980.
Hofstede, G., „Dimensions of National Culture in Fifty Countries And Three Regions“, u: Deregowski, J., Dziurawiec, S, Annis, R. (ur.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, Swets and Zeitlinger, 1983.
Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, MCGraw Hill, London, 1991.
House, R. J., „A Path Goal Theory of Leader Effectiveness“, *Administrative Science Quarterly*, rujan 1971., str. 321-338.
House, R. J., „Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory“, *Leadership Quarterly*, jesen 1996, str. 323-352.
Huston, T., „Are Women Better Decision Makers“, *New York Times*, 17. listopada 2014.
Huy, Q. N., „In Praise of Middle Managers“, *Harvard Business Review*, rujan 2003., str. 72-79.
Idenberg, D., „How Senior Managers Think“, *Harvard Business Review, god. 62, studeni-prosinac 1984.,*

str. 81-90.
Iqbal, Z. i Mirakhor, A., Uvod u islamske financije, teorija i praksa, MATE, 2009.
Istvan, R. L., „A new productivity paradigm for competitive advantage“, *Strategic Management Journal*, god. 13, 1992., str. 525-537.
Ivezić, B., „Iznenadili domaći proizvođači, Microsoft pretekao SAP“, www.poslovni.hr, 16. svibnja 2014.
James, B., „Jeff Bezos now has an Amazon airline, too“, https://news.vice.com/article/jeff-bezos-now-has-an-amazon-airline-too, 5. kolovoza 2016.
Jelić, L., „Jobs je bio majstor odgađanja stvari, zato je postao uspješan“, www.24sata.hr, 3. veljače 2016.
Jeremy, “4 advantages to dashboard” http://www.refocusingtechnology.com/2009/03/03/4-adv-dash board/, 3. ožujka 2009.
Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. I Skon, L., „Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis“, *Psychological Bulletin, siječanj 1981., str. 56-57.*
Katz, R. L., „Skills of an Effective Admistrator“, *Harvard Business Review*, rujan-listopad 1974.
Kinicki, A. i Williams, B. K., *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, 2013.
Klein, K. E., „How Entrepreneurs Can Make Luck Work“, *Business Week*, 23. listopada 2014.
Kohn, A., „How to succeed without even vying“, *Psychology Today, rujan 1986., str. 27-28.*
Kohn, A., *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin, Boston, MA., 1993.
Kolaković, M., *„Outsourcing“*, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 7, 2002.
Koontz, H. i Weihrich, H., *Essentials of Management, An International and Leadership Perspective*, *ninth edition*, Tata McGraw-Hill, 2012., str. 3.
Kos, T., „Skriveno značenje 10 poznatih logotipova“, www.24sata.hr, 4. ožujka 2016.
Kotter, J. P., „What Leaders Really Do?“, *Harvard Business Review, prosinac 2001., str. 85-96.*
Kouzes, J. M. i Posner, B. Z., *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Orga nizations*, Jossey-Bass, 1995.
Kovačević, M., *„Master proračun“, Informator, br. 4981, 2001., str. 6-15.*
Kraitner, R. i Kinicki, A., *Organizational Behavior*, Irwin, 1992.
Krnić, A., „Jesu li bankari ponovno prevarili cijeli svijet?“, www.index.hr, 2. prosinca 2011.
Kubin, J., “What’s all the fuss about Maker’s Mark Bourbon? It’s just whiskey”, www.washingtontimes. com, 31. prosinca 2014.
Lavinsky, D., “Executive Dashboards: What They Are And Why Every Business Needs One”, *Forbes, 6. rujna 2013.*
Leavitt, H. J., „Why Hierarchies Thrive“, *Harvard Business Review*, ožujak 2003.
Leskovar, K., „Plate nam u samo nekoliko dana, čak su nudili i avansno“, www.net.hr, 30. listopada 2014.
Lewin, K., „Group Decision and Social Change“, u: Swanson, G. E., Newcomb, T. M. i Hartley, E. L., (ur.), *Readings In Social Psychology, Holt Rinehart, 1952., str. 459-473.*
Lewis, R. D., *When Cultures Collide*, *third edition: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, 2006., str. 179-556.
Littler, C. R., „Understanding Taylorism“, *The British Journal of Sociology*, god. 29, br. 2, 1976., str. 185-202.
Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., „Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organization“, *Business Horizons*, god. 50, 2007., str. 145-155.
Lučić, M., „Intervju s Nadyom Zhexembayevom“, *qLife, god. 8, br. 1, 2016., str. 75-88.*
Maslow, A. H., *Motivation and personality*, Harper & Row, New York, 1970.
McGregor, J., “Why more companies should pay employees to quit”, www.washintonpost.com, 14. travnja 2014.
McGuire, J. B., Sundergren, A. i Schneeweiss, T., „Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance“, *Academy of Management Journal, god. 31, br. 4, 1988., str. 854-872.*
McLelland, D. C., Human Motivation, Scott, Foresman, 1985.
McShane, S. L. i Von Glinow, M. A., Organizational Behavior, Irwin McGraw-Hill, 2000., str. 484.
Metateorija, https://hr.wikipedia.org/wiki/Metateorija, posjet 31. srpnja 2016.
Mills, A. J. i Murgatroyd, S. J., Organisational Rules a Framework for Understanding Organisational Action, Open University Press, 1991.
Mintzberg, H., „Managerial Work: Analysis from Observation“, *Management* Science, god. 18, 1971., B97-B110.
Mintzberg, H., „The fall and rise of strategic planning“, *Harvard Business Review*, god. 72, br. 1, 1994., str. 107–114.
Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper&Row, 1973.
Mumford, A., *Management Development: Strategies for Action, IPD, London, 1993.*
Muris, T., Schafmar, D. i Spiller, P., „Strategy and transaction costs: The organisation of distribution in

the carbonated soft drink industry“, *Journal of Economics and Management Strategy*, god. 1, 1992., str. 83-128.

Nadler, D. i Tushman, M., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, 1997.

Nekić, M., „Mislite da je alfa mužjak u svemu prvi? Dobro pogledajte gdje se nalazi vođa čopora“, www.index.hr, 20. prosinca 2015.

Nichol, R. L., „Get middle managers involved in the planning process“, *Journal of Business Strategy*, god. 13, br. 3, 1992., str. 26-32.

Niphadkar, C., „Richard Branson's Style of Leadership“, www.linkedin.com, 15. lipnja 2014.

Nonaka, I., „The knowledge-creating company“, *Harvard Business Review, studeni-prosinac 1991., str. 9 6-104.*

Orlikowski, W. J. i Hofman, J. D., „An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies“, *Sloan management Review*, zima 1997., str. 11-21.

Otts, C., "Maker's Mark defends watering down its bourbon" www.usatoday.com, 12. veljače 2013.

Our History – How It Began, https://www.pg.com/en_US/downloads/media/Fact_Sheets_CompanyHistory.pdf, posjet 6. kolovoza 2016.

Palibrk, D., „Tihi *outsourcing: Pulsku bolnicu čistit će radnice zadarske i solinske tvrtke“, www.novilist.hr, 15. lipnja 2015.*

Parnell, J. A., „Strategic philosophy and management level“, *Management Decision*, god. 43, br. 2, 2005., str. 157-170.

Pauček Šljivak, M., „Šef Hrvatskih šuma do bonusa od 2,3 milijuna kuna preko leđa radnika: "U stalnom smo strahu od otkaza, ugroženi su nam životi", www.index.hr, 28. srpnja 2016.

Pavić, M., „Steve Jobs: Ne radi, sporo je. Vratite se i radite sa mnom svaku sekundu“, www.jutarnji.hr, 7. travnja 2010.

Pesqueux, Y. i Damak – Ayadi, S., "Stakeholder theory in perspective", *Corporate governance*, god. 5, br. 2, 2005., str. 5-21.

Peter, L. J. i Hall, R., *The Peter Principle, Bantam, 1969.*

Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.

Prahalad, C. K. i Hamel, G., „The Core Competencies of the Corporation“, *Harvard Business Review*, god. 68, br. 3, str. 79-93.

PricewaterhouseCoopers, prezentirano na EFMD Annual Conference, PricewaterhouseCoopers, London, 2003.

Puffer, S. i McCarthy, D., „Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics“, *California Management Review*, god. 37, br. 2, 1995., str. 29-46.

Pulić, A., *Elementi informacijske ekonomije*, Birotehnika, 1992.

Rosener, J. B., *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy, Oxford University Press, 1995.*

Rupčić, N., „Autentični vođa“, Poslovni savjetnik, god. 12, br. 2, 2016., str. 34.

Rupčić, N., „Dizajnersko mišljenje kao metoda za povećanje kreativnosti“, Poslovni savjetnik, god. 11, br. 9, 2015., str. 28.

Rupčić, N., „Exploring strategic and learning orientation: Is there room for controversy?“, *Proceedings of the 8th International Conference "An Enterprise Odyssey: Saving the sinking ship through human capital"*, Galetić, L., Načinović Braje, I. i Jaković, B. (ur.), Zagreb, 2016., str. 245-253.

Rupčić, N., „Hijerarhije: kočnica bez koje se ne može“, *Poslovni magazin, god. 5, br. 5, 2007., str. 42-45.*

Rupčić, N., „Kako izabrati pravu osobu u procesu selekcije?“, Poslovni savjetnik, god. 11, br. 12/1, 2015., str. 34.

Rupčić, N., „Kako povećati produktivnost?“, Poslovni savjetnik, god. 12, br. 6, 2016., str. 36.

Rupčić, N., „Kako restrukturirati poduzeće“, Poslovni savjetnik, god. 9, br. 12, 2013., str. 42.

Rupčić, N., „Kako upravljati pametnima“, Poslovni savjetnik, god. 4, br. 41, 2008., str. 120-121.

Rupčić, N., „Kontrola ljudskih potencijala“, Poslovni savjetnik, god. 13, br. 3, 2016., str. 38.

Rupčić, N., „Kvantne vještine pri upravljanju konfliktima“, Poslovni savjetnik, god. 11, br. 6, 2015., str. 35.

Rupčić, N., „Manager kao judo borac“, Poslovni savjetnik, god. 8, br. 10, 2012., str. 14-15.

Rupčić, N., „Menadžer kao dizajner“, Poslovni savjetnik, god. 9, br. 3, 2013., str. 56.

Rupčić, N., „Opunomoćenje - recept za uspješan rad sa zaposlenicima“, Poslovni savjetnik, god. 9, br. 1-2, 2013., str. 16-17.

Rupčić, N., „Organizacijski razvoj - rješenje vaših poslovnih problema“, Poslovni savjetnik, god. 9, br. 5, 2013., str. 24-25.

Rupčić, N., „Poslovni modeli“, Poslovni savjetnik, god. 11, br. 4, 2015., str. 46.

Rupčić, N., „Pritužbe kupaca – dar s neba“, Poslovni savjetnik, god. 5, br. 52, 2009., str. 88-89.
Rupčić, N., „Program mentorstva“, Poslovni savjetnik, god. 10, br. 1-2, 2014., str. 45.
Rupčić, N., „Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije“, u: Nadrljanski Roguljić, M. i Nadrljanski, Đ., Novi pristupi sustavu cjeloživotnog obrazovanja, Redak, Split, 2016.
Rupčić, N., „Tehnike za unaprjeđenje umijeća traženja poslovnih rješenja“, Poslovni savjetnik, god. 11, br. 4, 2015., str. 46.
Rupčić, N., „Total quality management: Istina i zablude pri upravljanju kvalitetom“, Poslovni magazin, god. 5, br. 3, 2007., str. 44-45
Rupčić, N., „Transformacijski menadžer - još jedan pomodni menadžerski pojam ili....“, Poslovni savjet nik, god. 5, br. 58, 2009., str. 36-37.
Rupčić, N., „Upravljačka ploča – menadžerski alat za kontrolu i upravljanje poslovnim operacijama“, Poslovni savjetnik, rujan 2016., str. 46.
Rupčić, N., „Upravljanje ljudskim potencijalima u učećem poduzeću“, Poslovni savjetnik, god. 8, br. 11, 2012., str. 18-19.
Rupčić, N., „Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa“, Poslovni magazin, god. 4, br. 9, 2006., str. 38-40.
Rupčić, N., „Vrijeme je za pospremanje: tehnika 5 S“, Poslovni savjetnik, god. 5, br. 50, 2009., str. 130-131.
Rupčić, N., „Žene menadžeri“, Poslovni savjetnik, god. 9, br. 7-8, 2013., str. 71.
Rupčić, N., Upravljačka ekonomika – teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2016.
Rupčić, N., Vrijednosni sustav u funkciji upravljanja učećim poduzećem, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2008.
Ryan, L., How to Reach Your Hiring Manager Directly**,** https://www.linkedin.com/pulse/how-reach-your-hiring-manager-directly-liz-ryan, 23. svibnja 2015.
Schermehrorn, J. R. i Bachrach, D. G., *Management, third edition*, Wiley, 2015.
Scruton, R., *A Short History of Modern Philosophy*, Routledge, London, 2002.
Senge, P., *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, 2001.
Shelton, C. D. i Darling, J. R., “From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management”, *Organization Development Journal*, god. 22, br. 3, 2004., str. 22-41.
Sikavica, P., *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, 2008.*
Slaughter, S., “Your Job Title Is…What?”, www.nytimes.com, 23. listopada 2015.
Smith, E. A., „The role of tacit and explicit knowledge in the workplace“, *Journal of Knowledge Management, god. 5, br. 4, 2001., str. 311-321.*
Snyder, B., “14% of Zappos’ staff left after being offered exit pay”, www.fortune.com, 8. svibnja 2015.
Soergel, A., „Why would Amazon open a real bookstore“, www.msn.com, 4. studenoga 2015.
Soldo, D., „Kako uspjeti: „Uložili smo 2,3 milijarde kuna da bismo izvozili gotove proizvode, a ne sirovinu“, www.jutarnji.hr, 25. prosinca 2013.
Stiles, P., „The impact of the board on strategy: An empirical examination“, *Journal of Management Studies*, god. 38, br. 5, str. 627-650.
Stock, K., “Ford F-150 Has a ‘Waiting for the Next iPhone’ Problem”, *Business Week*, 24. listopada 2014.
Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Free Press, 1974.*
Stogdill, R., „Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psy chology*, god. 25, 1948., str. 35-71.
Storey, J., „Management development: a literature review and implications for future research ± part 1“, *Personnel Review*, god. 18, br. 6, 1989., str. 3-19.
Storey, J., „Management development: a literature review and implications for future research ± part 2“, *Personnel Review, god. 19, br. 1, 1989., str. 3-11.*
Sučec, N., „CROMA nagrađuje: Menadžer godine je vlasnik Ricarda iz Darde“, www.tportal.hr, 27. studenoga 2015.
Šantić, B., „PR-ovci, učite od stručnjaka iz Karlovačke pivovare“, Business.hr, 11. travnja 2007.
Šeni Sever, N., „Novi zakon o radu: Od sada ćete moći raditi skraćeno i kod više poslodavaca!“, www.jutarnji.hr, 6. rujna 2012.
Šunjerga, M., „Negativno mišljenje o poduzetnicima“, www.vecernji.hr, 24. listopada 2013.
Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, Norton, New York, NY, 1911.
Thompson, B., “Why Microsoft’s reorganization is a bad idea”, https://stratechery.com/2013/why-microsofts-reorganization-is-a-bad-idea/, 12. srpnja 2013.
Tipurić, D., *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, 2006.
Tkalec Barić, A., AMWAY: Hrvati imaju pozitivan stav prema poduzetništvu, http://www.makarska-post.com/index.php/amway-hrvati-imaju-pozitivan-stav-prema-poduzetnistvu/, 4. prosinca 2014.

Vroom, V. H., *Work and Motivation, Wiley, 1964.*
Watson, T., *In Search of Management*, Routledge, London, 1994.
Weinberger, M., „Elon Musk says Apple hires only Tesla's worst engineers", www.businessinsider.com, 8. listopada 2015.
Weymes, E., "A challenge to traditional management theory", *Foresight*, god. 6, br. 6, 2004., str. 338-348.
Whittington, R., „Strategy after modernism: recovering practice", *European Management Review*, god. 1, 2004., str. 62-68.
Wrege, C. D. i Perroni, A. G., „Taylor's pig-tale: a historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments", *The Academy of Management Journal*, god. 17, br. 1, 1974., str. 6-27.
Zekić, Z., *Menadžment – poduzetnička tehnologija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2007.*
Zenger, J. i Folkman, J., „Are Women Better Leaders than Men?", *Harvard Business Review,* 15. ožujka 2012., https://hbr.org.
Zhang, Q. i Cao, M., „Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing", *Industrial Management Data Systems, god. 102, br. 3, 2002., str. 146-152.*
Zhexembayeva, N., „Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu", qLife, god. 8, br. 1, 2016., str. 15-48.
Zidić, G., „Nevjerojatna priča iz Njemačke: Najmodernija zračna luka na svijetu koja nikad neće proraditi", www.dnevno.hr, 28. rujna 2015.
..., „Ne baš pohvalna priča iz McDonald'sa", www.net.hr, 14. prosinca 2012.
... "O nama: Kakav smo poslodavac", www.podravka.hr, pregledano 7. kolovoza 2016.
... „Novi problemi za Volkswagen: Stala proizvodnja Golfa, prijeti im gubitak od 100 milijuna eura tjedno", www.index.hr, 21. kolovoza 2016.
..., "6 Benefits to Building Your Dashboard Today" http://guidingmetrics.com/benefits-of-metrics/6-benefits-to-building-your-dashboard-today/, pregledano 1. kolovoza 2016.
..., "Etički kodeks", http://www.niskogradnjapregrada.hr/, pregledano 8. kolovoza 2016.
..., „Bez milosti: Apple u misiji kreiranja električnog automobile otima inženjere i gasi tvrtke", www.net.hr, 21. listopada 2015.
..., „Kada te Facebook košta posla", www.net.hr, 21. kolovoza 2016.
..., „Kinezi postali preskupi: Europske kompanije vraćaju se kući, nakon porasta troškova u Aziji", www.index.hr, 1. prosinca 2014.
..., „Koristite biorazgradive vrećice", http://www.urbancult.hr/koristite-biorazgradive-vrecice-6047.aspx, pregledano 7. kolovoza 2016.
..., „Mercator u iduća dva mjeseca otvara još 20 Getro marketa", www.vecernji.hr, 11. prosinca 2010.
..., „Milijarder svojim radnicima omogućio nešto fenomenalno", www.dnevnik.hr, 24. rujna 2014.
..., „Mlinar otvorio prvu franšizu u Australiji", www.vecernji.hr, 19. svibnja 2016.
..., „Najgore poslovne odluke", http://edukat.org/TN/index.php?option=com_content&view=article&id=582:itajte-i-uite-najgore-poslovne-odluke-u-povijesti&catid=117:ekskluziv, 27. travnja 2010.
..., „O nama", http://www.adriatic-servis.com/index.php, pregledano 7. kolovoza 2016.
..., „Pitanja na razgovoru za posao koja otkrivaju sve o vama!", www.dnevnik.hr, 6. ožujka 2013.
..., „Richard Branson; http://kult.com.hr/pf-richard-branson/, 26. siječnja 2013.
..., „Ryanair će biti ljubazniji prema putnicima", www.banka.hr, 14. ožujka 2016.
..., „Slučaj Karlovačka pivovara: Petorica osuđena na zatvor!", www.dnevnik.hr, 19. veljače 2010.
..., „Širenje pekarskog diva: Mlinar otvorio prvu prodavaonicu u Münchenu", www.jutarnji.hr, 5. svibnja 2015.
..., „Zašto smo se odlučili riješiti emaila, sastanaka i menadžera – jednom i zauvijek", www.jutarnji.hr, 14. listopada 2015.
..., „Životopis koji je oduševio poslodavce: „Majka mi je uvijek govorila da sam njeno blago…", www.net.hr., 2. ožujka 2016.
...,"Troškovi VW-a zbog skandala mogli bi premašiti 30 milijardi eura", www.liderpress.hr, 26. listopada 2015.
...,„Otkrijte što ZARA radi bolje od drugih i kako joj to uspijeva", www.net.hr, 10. ožujka 2013.
...., „Poslovna kultura u svijetu", http://www.prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura.html, pregledano 6. kolovoza 2016.
…"Odabrano devet hrvatskih ekoloških proizvođača koji će se naći na policama dm-a", http://www.dm-drogeriemarkt.hr/linkableblob/hr_homepage/618552/data/jer_najbolje_dolazi_iz_prirode-data.pdf?v=1440067732000, pregledano 9. kolovoza 2016.

POPIS SHEMA

Shema 1.1.	Ciklički prikaz menadžerskih funkcija	3
Shema 1.2.	Hijerarhija menadžmenta	9
Shema 1.3.	Dominantne menadžerske vještine prema razinama menadžmenta	14
Shema 1.4.	Izvedene poželjne menadžerske vještine	17
Shema 1.5.	Menadžerski kriteriji uspješnosti	19
Shema 1.6.	Odnos efikasnosti i efektivnosti kao kriterija uspješnosti	21
Shema 1.7.	Ciljevi neprofitnih organizacija	22
Shema 2.1.	Aktivnosti poduzeća prema Fayolu	32
Shema 2.2.	Usporedba menadžerskih funkcija prema Fayolu i suvremenoga poimanja menadžerskih funkcija	32
Shema 2.3.	Sustavski pristup poslovanju	42
Shema 3.1.	Provođenje metode upravljanja na temelju ciljeva	51
Shema 3.2.	Provođenje metode upravljanja na temelju iznimaka	56
Shema 3.3.	Koraci provođenja benchmarkinga	58
Shema 3.4.	Odnos eksternalizacije i outsourcinga	60
Shema 3.5.	Moguća područja provođenja outsourcinga	60
Shema 3.6.	Temeljni razlozi provođenja outsourcinga	61
Shema 3.7.	Faze provođenja procesa outsourcinga	62
Shema 3.8.	Ključni elementi upravljanja cjelovitom kvalitetom	66
Shema 3.9.	Problematika primjene koncepta upravljanja cjelovitom kvalitetom u praksi	68
Shema 3.10.	Temeljne komponente reinženjeringa poslovnih procesa	70
Shema 3.11.	Implikacije provođenja reinženjeringa poslovnih procesa	71
Shema 3.12.	Komponente reinženjeringa poslovnih procesa u praksi	71
Shema 3.13.	Reaktivan vs.proaktivan pristup reinženjeringu	72
Shema 3.14.	Discipline učeće organizacije	76
Shema 3.15.	Specifičnosti menadžerske prakse u učećem poduzeću	80
Shema 3.16.	Proces transformacije znanja	83
Shema 4.1.	Čimbenici poslovne okoline ili okoline zadatka	90
Shema 5.1.	Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela	109
Shema 5.2.	Isprepletenost etičkih pristupa	111
Shema 5.3.	Stablo odlučivanja etičkoga menadžmenta	113
Shema 6.1.	Dimenzije Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija	126
Shema 6.2.	Europski menadžment prema kulturalnim krugovima	131
Shema 7.1.	Hijerarhija ciljeva i planova prema razinama menadžmenta i vremenskom horizontu	161
Shema 7.2.	Aspekti strategije	174
Shema 7.3.	Mogući načini oblikovanja strategije	175
Shema 7.4.	Pristupi dizajniranju strategije	176
Shema 7.5.	Pristupi dizajniranju strategije s obzirom na sudjelovanje Menadžmenta	177
Shema 7.6.	Hijerarhija strategija	178
Shema 7.7.	BCG ili portfelj-matrica	183
Shema 7.8.	Porterov model generičkih strategija	184

Shema 7.9.	Koncept strateške orijentacije	187
Shema 7.10.	Načela strategije džuda	189
Shema 7.11.	Sržne vrijednosti strategije džuda	190
Shema 7.12.	Komponente poslovnoga modela	195
Shema 7.13.	Vrste poslovnih modela	196
Shema 8.1.	Funkcijska organizacijska struktura	211
Shema 8.2.	Proizvodna divizijska organizacijska struktura	213
Shema 8.3.	Matrična organizacijska struktura	216
Shema 8.4.	Odnos menadžmenta te organizacijske strukture i organizacije menadžmenta	224
Shema 9.1.	Ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	235
Shema 9.2.	Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala	236
Shema 9.3.	Vrste sukoba	255
Shema 9.4.	Strategije upravljanja sukobima	256
Shema 9.5.	Problemska područja primjene dizajnerskoga razmišljanja	260
Shema 10.1.	Izvori moći vođe	272
Shema 10.2.	Koncept situacijskoga modela vođenja	277
Shema 10.3.	Koncept Fiedlerovoga kontingencijskoga modela vođenja	278
Shema 10.4.	Houseov revidirani model „put-cilj“	279
Shema 10.5.	Proces motiviranoga ponašanja	290
Shema 10.6.	Maslowljeva hijerarhija potreba	292
Shema 10.7.	Alderferova teorija potreba	293
Shema 10.8.	Struktura potreba poduzetnika prema McLellandovoj teoriji	294
Shema 10.9.	Herzbergova dvočimbenička teorija motivacije	295
Shema 10.10.	Motivacija zaposlenika prema teoriji pravednosti	297
Shema 11.1.	Proces kontrole povratnom vezom	310
Shema 12.1.	Mogućnosti pojmovnoga određenja procesa odlučivanja	329
Shema 12.2.	Faze procesa odlučivanja	330
Shema 12.3.	Učestalost okolnosti odlučivanja s obzirom na razine menadžmenta	333
Shema 12.4.	Osnovna tipologija menadžerskih odluka	335
Shema 12.5.	Tipologija menadžerskih odluka prema hijerarhiji menadžmenta	336
Shema 12.6.	Modeli odlučivanja	341
Shema 12.7.	Suština procesa upravljanja promjenama	342
Shema 12.8.	Proces upravljanja promjenama u poduzeću	345
Shema 12.9.	Proces organizacijskog razvoja	348
Shema 12.10.	Faze procesa organizacijskog razvoja	350

POPIS TABLICA

Tablica 2.1.	Doprinos Fredericka Taylora razvoju menadžmenta	29
Tablica 2.2.	Doprinos Henrija Fayola razvoju menadžmenta	33
Tablica 2.3.	Doprinos Maxa Webera razvoju menadžmenta	34
Tablica 3.1.	Prednosti i nedostaci primjene metode upravljanja na temelju ciljeva	53
Tablica 3.2.	Usporedba učećeg i klasičnog poduzeća	77
Tablica 6.1.	Usporedba odrednica japanskoga i američkoga menadžmenta	142
Tablica 6.2.	Usporedba odrednica upravljanja ljudskim potencijalima u japanskim i američkim poduzećima	143
Tablica 7.1.	Plan financijskoga rezultata poslovanja	165
Tablica 7.2	Plan bilance	165
Tablica 7.3.	Plan proizvodnje	166
Tablica 7.4.	Plan upravljanja ljudskim potencijalima	167
Tablica 7.5.	Plan prodaje	168
Tablica 7.6.	Plan marketinga	168
Tablica 7.7.	Plan istraživanja i razvoja	169
Tablica 10.1.	Usporedba perspektive djelovanja menadžera i vođe	269

Kazalo pojmova

A

Adaptivne odluke 336
Adhokracija 206
Alderferova teorija potreba ERG 293
Američki menadžment 135
Amoralan menadžer 109
Analiza posla 236
Analize pet silnica 176
Anglo-germanski kulturni krug 131
Anticipativna (prijevremena, preventivna, prethodna, preliminarna) kontrola 312
Atributi ciljeva 162
Autentični vođa 287
Autokratski stil vođenja 38, 126, 204, 273, 276

B

BCG matrica 182
Benchmarking 57
Big Data Analytics 242, 337, 340,
Bihevioralni intervju 240
Bihevioralni model odlučivanja 338
Bihevioralni pristup menadžmentu 34
Bihevioralni pristup vođenju 275
Birokratska organizacija 33
Brainteaser testovi 243
Brainstorming (oluja ideja) 332

C

Centri odgovornosti 315
Ciklička ekonomija 193
Cilj 162, 298
Cloud tehnologija 61
Co-sourcing 60

Č

Čimbenici konteksta posla 295
Čimbenici sadržaja posla 295

D

Decentralizacija planiranja 172
Decentralizirana kontrola 314
Delphi metoda 332
Demografske silnice 96
Demokratski stil vođenja 38, 127, 204, 222, 273

Dezinvestiranje 179
Dijalog 35, 50, 75
Dionici 88, 118,
Discipline učeće organizacije 76
Distancija moći 126
Distributeri 89
Diversifikacija 131, 178
Divizija 9, 180, 212, 214, 220
Divizijska organizacijska struktura 212
Dizajn posla 299
Dizajnersko razmišljanje 259, 260
Dobavljači 89
Društvena odgovornost 117
Društveno-kulturološke silnice 95
Država 93
Dugoročna orijentacija 129
Dugoročni planovi 8, 158, 160,
Dvorazinski (dualistički) sustav korporativnoga upravljanja 134

E

Efektivan menadžment 21
Efektivnost 20
Efikasan menadžment 21
Efikasnost 20
Ekonomske silnice 93
Ekosustav 88, 119, 283
Ekspertna (stručna) moć 271
Eksplicitno znanje 81
Eksternalizacija 59
Eksterni dionici 88
ERP sustavi 319
Etički apsolutizam 114
Etički kodeks 115
Etički kulturološki relativizam 114
Etički odbor 115
Etički pristupi 110
Etika 107
Etnocentrična orijentacija 151
Europski menadžment 130
E-vođenje 283

F

Fiedlerov kontingencijski model vođenja 278
Financijske institucije 90
Fleksibilnost 186, 222
Fokusirana diferencijacija 184, 185

Fokusirano troškovno vodstvo 184, 185
Formalna organizacija 204
Franšizing 149
Funkcijska strategija 180
Funkcijski sustav menadžmenta 225

G
Gantogram 29
Geocentrična orijentacija 151
Globalizacija 181, 249, 268, 301
Globalna strategija 178

H
Herzbergova dvočimbenička teorija 295
Hibridne organizacijske strukture 132
Higijenski čimbenici 295
Hijerarhija strategija 178
Hijerarhijska kontrola 314
Hofstedeov model kulturalnih dimenzija 126
Holakracija 220
Horizontalna organizacija 217, 222
Houseov model „put-cilj“ 279
Howthorneov učinak 37

I
IaaS model 61
Implicitno znanje 81
Indijski menadžment 145
Individualizam 128
Informacijska moć 271
Informacijsko-komunikacijska tehnologija 15,16,319
Inkrementalni model odlučivanja 340
Inovativne odluke 336
Insourcing 62, 63
Instrumentalnost 298
Integracijska uloga menadžmenta 35
Integrativno vodstvo 286
Interesno-utjecajne grupe 88
Interni dionici 88, 118
Interpersonalni sukobi 255
Intuicija 339
Investicijski centri 316
Islamski menadžment 145
Izbjegavanje rizika 126, 127
Iznimka 54
Izravna ulaganja 150

Izvori moći 272

J

Japanski menadžment 138
Jednokratni planovi 169
Jednorazinski ili monistički model korporativnoga upravljanja 11, 137

K

Karizma 274
Karizmatska moć 271
Kineski menadžment 143
Klasični model odlučivanja 336
Klasični pristupi menadžmentu 28
Kodeterminacija 133
Kolaboracija 223
Kolektivizam 128
Koncepcijske vještine 12
Konkurenti 90
Konkurentnost 1
Kontingencije 43, 44, 172
Kontingencijski pristup 43
Kontingencijsko planiranje 172
Kontinuum stilova vođenja 276
Kontrola povratnom vezom 313
Kontroliranje 310
Koordinacijski mehanizmi 132, 204
Korištenje vanjskih resursa (engl. outsourcing) 59
Korporacijska strategija 178
Kratkoročna orijentacija 130
Kratkoročni planovi 161
Kreativna tenzija 74, 255, 284
Kriterij odgovornosti 208
Kriteriji organizacijske učinkovitosti 208
Krizno planiranje 172
Krugovi kvalitete 64
Kupci 88
Kvaliteta 64, 66
Kvantitativna perspektiva 39
Kvantitativni pristup menadžmentu 39
Kvantne promjene 343

L

Laissez-faire stil vođenja 273
Legitimna moć (moć uloge) 270
Licenciranje 149
Linearno programiranje 39

Linijski sustav menadžmenta 224
Logotip 99
Lokalna zajednica 92

M

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba 291
Matrična organizacijska struktura 215
Matrični sustav menadžmenta 228
McLellandova teorija potreba 294
Mediji 92
Međufunkcijski timovi 217
Međukulturalni menadžment 125
Međunarodna orijentacija 151
Međunarodne silnice 97
Međunarodni menadžment 148
Mehanicističke organizacijske strukture 206
Menadžer kvalitete 65
Menadžer talenata 234
Menadžerska etika 108
Menadžerska mreža (mreža vodstva) 275
Menadžerske funkcije 3
Menadžerske vještine 11
Menadžment 21
Menadžment otvorene knjige 50, 77, 321
Mentalni modeli 75
Mentorstvo 15
Metoda 360 stupnjeva 317
Metoda upravljanja na temelju ciljeva 50
Metoda upravljanja na temelju iznimaka 54
Metodologija izrade planova 163
Misija 158
Moć 270
Moć kažnjavanja 270
Moć nagrađivanja 270
Moć prisile 270
Moć temeljena na umrežavanju 271
Model koalicije 340
Model ograničene racionalnosti 338
Model racionalnoga odlučivanja 338
Model SaaS 173
Model vertikalnih dijada 281
Modularna organizacija 219
Moral 107
Moralan menadžer 108
Motivacija 290
Mrežna organizacija 79

Multidimenzionalno razmišljanje 328
Muškost 129

N
Načela menadžmenta 31
Načela sustavskoga pristupa 41
Načelo autoriteta i odgovornosti 31
Načelo centralizacije 31
Načelo jedinstva usmjeravanja 31
Načelo međudjelovanja elemenata 41
Načelo osjećaja zajedništva 31
Načelo otvorenosti sustava 41
Načelo podjele rada 31
Nadzorni odbor 134
Nagradna moć 270
Najbolja praksa 58
Neformalna organizacija 205
Neizvjesnost 334
Nemogući ciljevi 162
Nemoralan menadžer 108
Neodređenost 334
Neoklasični model odlučivanja 338
Neprofitne organizacije 22
Neprogramirane odluke 335, 336
Nestrukturirane odluke 336
Nestrukturirani intervju 240
Niži menadžment 10
Nordijski kulturni krug 130, 131
Norma 28
Normativni model odlučivanja 337
Nula grešaka 65

O
Obogaćivanje posla 299
Obuka 247
Odlučivanje 328
Okolina zadatka 88
Operacijska istraživanja 39
Operacijski menadžment 39
Operativna kontrola 314
Operativne odluke 335
Operativni planovi 161
Operativno planiranje 161
Opis posla 236
Opunomoćenje (engl. Empowerment) 5 6
Organizacija 2

Organizacija bez granica 283
Organizacijska kultura 98, 99
Organizacijski razvoj 348
Organizacijsko ponašanje 73, 99, 115
Organiziranje 203
Organska organizacija 206
Organske organizacijske strukture 206
Orijentacija 247
Osobna izvrsnost 74
Osobna moć 271
Outsourcing 59

P

Paraliza analizom 175, 321, 334
Paretovo načelo 55
Peer mentorstvo 15, 248,
Personalni koordinacijski mehanizmi 132, 204
Perspektiva dizajna posla 299
Perspektiva pojačanja 300
Peterovo načelo 250
Planiranje 155
Pokret ljudskih odnosa 37
Policentrična orijentacija 151
Politički model odlučivanja 340
Političko-pravne silnice 97
Politika 170
Polustrukturirani intervju 240
Portfelj-analiza 182
Poslovna etika 107
Poslovna obavještajna aktivnost (engl. businessintelligence) 181, 334
Poslovna strategija 180
Poslovni (master) plan, master proračun 164
Poslovni model 193
Postupne (inkrementalne) promjene 343
Potrebe 290
Povjerenje 12
Povremene analize 51
Pozicijska (formalna) moć 270
Pravilo 170
Pravilo 85:15 64
Prihodni centri 316
Prihvaćanje rizika 127
Prikupljanje satnice 236
Prisilna moć 270
Pristup „iznutra prema van“ 175
Pristup „izvana prema unutra“ 175

Pristup „odozdo prema gore“ 177, 346
Pristup „odozgo prema dolje“ 177, 346
Pristup interesno-utjecajnih grupa 118
Pristup korisnosti (utilitarni pristup) 110
Pristup ljudskih (moralnih) prava 111
Privatnost 112, 243
Proaktivne promjene 343
Proaktivni reinženjering 72
Proaktivnost 217, 250
Problem 329
Procedura 170
Procesna perspektiva motivacije 297
Procesni timovi 70
Produktivnost 19
Profesionalni menadžment 137
Profitni centri 213, 220, 316
Program 170
Programirane odluke 335
Projekt 169
Projektiranje (dizajniranje) organizacije 210
Projektni menadžment 10
Projektni sustav menadžmenta 227
Promjena 342
Povećanje opsega posla (engl. job enlargement) 299

R

Rad na pola radnoga vremena 135, 236
Radnički direktori 133
Raspon kontrole 209
Razvoj ljudskih potencijala 248
Razvoj karijere 250
Reaktivne promjene 343
Reaktivni reinženjering 72
Referentna moć 271
Regrutacija kandidata 236
Reinženjering poslovnih procesa (engl. business process reengineering) 69
Reshoring 94, 149
Resursi 98
Revizija 315
Rizik 333
Romanski kulturni krug 130
Rotacija posla 248
Ruski menadžment 144
Rutinske odluke 335

S

SaaS model 61
Sadržajna perspektiva motivacije 291
Savjesnost 243
Scenarijsko planiranje 171
Selekcija (odabir) kandidata 238
Shema organizacijske strukture 204, 205
Sigurnost 333
Situacijski intervju 240
Situacijski model vođenja 276
Situacijski pristup 43
Skalarni lanac 31
Skeniranje okoline 181
Skupovi menadžerskih uloga 6
Slogani 99
Socijalizacija 247
Socijalne vještine 12
Specifikacija posla 236
Spirala znanja 82
Srednji menadžment 9
Srednjoročni planovi 161
Sržne kompetencije 174, 218
Stablo odlučivanja etičnoga menadžmenta 113
Stožerno-linijski sustav menadžmenta 226
Strategija 172
Strategija diferencijacije 184
Strategija diversifikacije 178
Strategija džuda 188
Strategija ekspanzije 137, 178
Strategija izlovljenih oceana 192
Strategija plavog oceana 191
Strategija proizvodne diversifikacije 131
Strategija troškovnoga vodstva 184
Strategija vertikalne integracije 179
Strateška fleksibilnost 186
Strateška kontrola 313
Strateška orijentacija 187
Strateška pitanja 173
Strateška poslovna jedinica 180, 182, 220
Strateške odluke 336
Strateški planovi 160
Strateški savezi 90, 131, 150
Strateško planiranje 160
Strateško ponašanje 186
Strateško promišljanje 188
Stručna moć 271

Stručne vještine 11
Strukturirane odluke 335
Strukturirani intervju 240
Studija pokreta 28
Studija vremena 28
Suradnički menadžment 93
Sustav informiranja i kontrole 41
Sustav poslovnoga izvješćivanja 65
Sustavske mape 263
Sustavski pristup 41
Sustavsko razmišljanje 8, 75
SWOT (situacijska) analiza 180

T

Taktička kontrola 314
Taktičke odluke 336
Taktički planovi 160
Taktičko planiranje 160
Tehničke vještine 11
Tehnika pet puta „zašto“ 261
Tehnokratski koordinacijski mehanizmi 132, 204
Tehnološke silnice 94
Teorija jednakosti 297
Teorija očekivanja 298
Teorija postavljanja ciljeva 298
Teorija stečenih potreba 294
Teorija X 37
Teorija Y 37
Testovi inteligencije (kognitivnih sposobnosti) 242
Testovi osobnosti 242
Testovi sposobnosti 243
Timska organizacija 217
Timsko učenje 75
Tradicionalni pristup društvenoj odgovornosti 117
Trajni (stalni) planovi 170
Transakcijsko vodstvo 281
Transformacijske promjene 343
Transformacijski proces 41
Transformacijsko vodstvo 284
Trening 247
Troškovni centri 315

U

Učeća kultura 79
Učeća organizacija ili učeće poduzeće 73
Ulazni čimbenici 42

Univerzalni funkcijski pristup 32
Uprava 134, 163, 287
Upravljačka ploča 319
Upravljanje cjelovitom kvalitetom (engl. total quality management) 64
Upravljanje ljudskim potencijalima 234
Upravljanje na temelju ciljeva 50
Upravljanje na temelju iznimaka 54
Upravljanje odnosima 12, 93, 223, 258
Upravljanje promjenama 342
Upravljanje talentima 248
Upravljanje znanjem 80, 82
Usklađivanje s najboljom praksom (engl. benchmarking) 57
Usporedna kontrola 313
Utilitarni pristup (pristup korisnosti) 110

V

Valencija 298
Virtualna organizacija 219
Vizija 158
Vještine oblikovanja 13
Vještine upravljanja odnosima 12
Vođa kao dizajner 283
Vođenje 268
Vremenski horizont 208, 312
Vrhovni menadžment 8

Z

Zajednička ulaganja 150
Zajednička vizija 74, 187
Znanstveni menadžment 28

Ž

Žene menadžeri 286
Ženski stil vođenja 285
Ženskost 129

ISBN: 978-953-7813-33-8
9 789537 813338

Cijena: 150 kn