

# Utjecaj političkih promjena na promjenu konteksta i teorija menadžmenta

---

**Knežević, Robin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:297584>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 512/PE/2024**

**UTJECAJ POLITIČKIH PROMJENA NA PROMJENU  
KONTEKSTA I TEORIJA MENADŽMENTA**

**Student**

Robin Knežević 0336024655

**Varaždin, rujan 202**



**Sveučilište  
Sjever**

Poslovna ekonomija

Diplomski rad br. 512/PE/2024

# **UTJECAJ POLITIČKIH PROMJENA NA PROMJENU KONTEKSTA I TEORIJA MENADŽMENTA**

**Student**

Robin Knežević 0336024655

**Mentor**

Redoviti profesor dr. sc. Krešimir Buntak

**Varaždin, rujan 2024.**

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Ekonomja

STUDIJ Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Robin Knežević

MATIČNI BROJ 0336024655

DATUM 01.06.2024.

KOLEGIJ Strategijski menadžment

NASLOV RADA Utjecaj političkih promjena na promjenu konteksta i teorija menadžmenta

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The influence of political changes on the change of context and theories of management

MENTOR dr.sc. Krešimir BUntak

ZVANJE redoviti profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

- prof.dr.sc. Dinko Primorac, predsjednik
- doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica
- prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član mentor
- doc.dr.sc. Joško Lozić, zamjenski član
- 

VŽKK

MMI

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 512/PE/2024

OPIS

Današnje globalno poslovno okruženje obilježeno je stalnim promjenama i ubrzavanjem dinamike poslovnog okruženja. Kako bi menadžment mogao odgovoriti na zahtjeve okruženja i uspostavio koncept upravljanja sukladno i kompatibilno kontekstu u kojem se nalazi i posluje organizacija kojom upravljaju nužno je sagledati sve aspekte utjecaja pa tako i politički. Uzročno-posljedične veze su dvosmjerne - u nekim slučajevima političke, društvene i ekonomske promjene utječu na promjenu koncepata i teorija menadžmenta, dok ponekada nove menadžerske teorije rezultiraju toliko jakim promjenama da izazovu promjenu i političkog i društvenog okvira. Zadatak ovog rada je analizirati da li postoji povezanost političkih promjena konteksta poslovanja u suvremenoj povijesti menadžmenta koje su direktno ili indirektno utjecale na promjenu teorija i koncepata menadžmenta.

ZADATAK URUČEN

18.10.2024.

POTPIS MENTORA

*[Signature]*



# Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ROBIN KNEŽEVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ POLITIČKIH PROMJENA NA PROMJENU KONTEKSTA I TEORIJA MENADŽEMENTA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

UTJECAJ POLITIČKIH PROMJENA

NA PROMJENU KONTEKSTA I TEORIJA MENADŽEMENTA

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## Sažetak

Moderna vremena nose česte i velike promjene u poslovnom okruženju. Menadžment današnjice, da bi održao svoja poslovanja konkurentnim, koristi različite alate kojima upravlja poslovanjem, resursima i zaposlenicima. Promjene dolaze iz vanjskog okruženja, djelujući na kompanije; isto tako kompanije svojim djelovanjem utječu na formiranje vanjskih uvjeta. Jedan od vanjskih faktora promjena je politički, kreirajući okvir unutar kojega utječe na samo poslovanje i menadžment kompanija. Cilj djelovanja menadžmenta je taj da iskoristi pogodnosti okruženja i promjena i posloži svoje poslovanje na najbolji i najučinkovitiji način.

**Ključne riječi:** teorije menadžmenta, menadžment kvalitete, politički okvir, povijest političkih promjena

## Abstract

Modern times bring frequent and major changes in the business environment. Today's management, in order to keep their businesses competitive, use different tools to manage business, resources and employees. Changes come from the external environment, affecting companies; likewise, companies influence the formation of external conditions through their actions. One of the external factors of change is political, creating a framework within which it affects the very business and management of the company. The goal of the management's actions is to take advantage of the environment and changes and organize its business in the best and most efficient way.

**Keywords:** management theories, quality management, political framework, history of political change

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1 Metodologija .....	2
1.2 Ciljevi .....	2
2. Povijesni pregled političkih promjena i njihov utjecaj na društvo i gospodarstvo .....	3
2.1. Prosvjetiteljstvo i građanske revolucije (17-19 stoljeće) .....	3
2.2 Industrijska revolucija i kapitalizam (18-19 stoljeće) .....	4
2.3. Socijalizam i marksizam (19-20 stoljeće) .....	4
2.4 Svjetski ratovi i ukidanje kolonijalizama (1914. – c. 1960.) .....	5
2.5 Hladni rat i ideologije .....	5
2.6 Neoliberalizam i globalizacija (1980 -) .....	6
2.7 Populizam i nacionalizam .....	7
3. Povijesni razvoj menadžmenta i menadžerskih teorija .....	7
3.1. Charles Babbage .....	12
3.2. Frederick W. Taylor .....	12
3.3 Henri Fayol .....	13
3.4 Max Weber .....	13
3.5 Elton Mayo .....	14
3.6 Douglas McGregor .....	15
3.7 K. Ludwig von Bertalanffy .....	16
3.8 Fred Edward Fiedler .....	17
4. Utjecaj političkih promjena na razvoj menadžmenta i menadžerskih teorija .....	17
4.1. Shermanov antitrustovski zakon (1980. godina) .....	18
4.2 New Deal (1933.-1939.) .....	18
4.3. Nacionalizacija nakon Drugog svjetskog rata i socijalizam (1940. – 1970.) .....	19
4.4 Deregulacija i privatizacija (1970.-1990.) .....	21
4.5 Kineske ekonomske reforme (1978. -) .....	22
4.6 Formiranje jedinstvenog tržišta i regulatornog okvira Europske Unije (1993. - ) .....	23
4.7 Formiranje BRICS (2006. -) .....	23
5. Karakteristike modernog menadžmenta .....	24
5.1 Menadžment kvalitete (Quality management) .....	25
5.2 Integralni sustavi upravljanja (IMS) .....	28
5.3 Projektni menadžment .....	30
5.4 Scrum .....	38
5.5 Kanban .....	40

5.6	Projektni menadžment vs agilni menadžment .....	40
5.7	Promjena, transformacija i inovacija .....	41
5.8	Menadžment promjena .....	44
6.	Kompetencije menadžmenta .....	46
6.1.	Pristupi kompetencijama i menadžmentu temeljenom na kompetencijama .....	48
6.2.	Procjena i razvoj kompetencija .....	49
6.3	Razlike između kompetencija i vještina .....	49
6.4	Struktura i karakteristike menadžerskih kompetencija .....	50
7.	PESTLE .....	56
7.1	P(olitički) .....	57
7.2	E(konomski) .....	57
7.3	S(ocial – društveni) .....	58
7.4	T(ehnološki) .....	58
7.5	L(egislative – legalni) .....	58
7.6	E(nvironmental – ekološki) .....	59
8.	Politički okvir kao temelj promjena poslovanja .....	59
8.1	Globalizacijski procesi .....	60
8.2	Deglobalizacijski procesi .....	62
8.3	Offshoring, reshoring, rightshoring .....	66
8.4	Porezna politika .....	67
8.5	Radno pravo .....	72
8.6	Pravna zaštita, intelektualno vlasništvo .....	76
8.7	Politička stabilnost, utjecaj korupcije, siva ekonomija .....	80
8.8	Državne subvencije .....	83
8.9	Regulatorni i pravni utjecaj .....	85
8.10	Rodna pitanja .....	86
9.	Povezanost političkih promjena s promjena menadžerskih teorija .....	88
10.	Zaključak .....	96
11.	Literatura .....	97
12.	Indeksi .....	105
12.1	Popis kratica .....	105
12.2	Popis slika .....	106
12.3	Popis tabela .....	106



## 1. Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju, menadžment promjene postaje ključna komponenta organizacijskog uspjeha. Dinamične i nepredvidive promjene koje proizlaze iz tehnoloških inovacija, globalizacije, društvenih kretanja i ekonomske neizvjesnosti sve više zahtijevaju fleksibilnost, prilagodljivost i sposobnost organizacija da brzo odgovore na izazove. Međutim, jedna od ključnih vanjskih sila koja oblikuje organizacijske promjene, a često se zanemaruje u analizi, jest politički okvir u kojem poslovne organizacije djeluju.

Politički kontekst, koji uključuje zakonodavne mjere, regulatorne politike i ekonomske strategije vlada, značajno utječe na način na koji tvrtke funkcioniraju, upravljaju promjenama i oblikuju svoje strategije. Globalni pomaci u političkim režimima, regionalni trgovinski sporazumi, ekonomske sankcije i porezne politike kreiraju dinamično okruženje koje zahtijeva stalno prilagođavanje menadžmenta. Politike kao što su one usmjerene na održivi razvoj, radnička prava ili digitalnu transformaciju često prisiljavaju organizacije na strukturne promjene kako bi ostale konkurentne i usklađene s vanjskim zahtjevima.

Ovaj rad istražiti će kako menadžment promjena funkcionira u kontekstu političkog okvira, analizirajući interakciju između političkih odluka i menadžerskih modela. Fokus će biti na razumijevanju načina na koji političke promjene oblikuju poslovne prilike i prijetnje, te kako organizacije mogu proaktivno pristupiti menadžmentu promjene kako bi odgovorile na politički uvjetovane izazove i iskoristile nove prilike.

## 1.1. Metodologija

Diplomski rad je izrađen na temelju provedenog sekundarnog istraživanja. Istraživanje je obuhvatilo literaturne reference vezane uz znanstvena i stručna istraživanja iz područja menadžerskih teorija, povijesti menadžmenta i ekonomske povijesti od industrijske revolucije nadalje, sustava kvalitete, modernih menadžerskih formi, političkih okvira te utjecaja političkih promjena na promjene u domeni menadžmenta, ekonomije i društva.

Literaturne reference koje su korištene u radu mogu se podijeliti na:

- knjige koje su korištene za pojmovno definiranje i osiguravanje povijesnog i drugih vrsta pregleda vezanih uz korištenu materiju
- stručne i znanstvene članke kao reference na koje je primarno usmjeren fokus kako bi se dobile dodatne informacije i provjerila recentna znanstvena dostignuća vezana uz temu rada
- internetske izvore koji su korišteni u svrhu nadopunjavanja informacija ili konteksta pri izradi poglavlja rada.

## 1.2. Ciljevi

1. Cilj diplomskog rada je prikazati modele i mogućnosti menadžmenta kao odgovor na brze promjene poslovnog okruženja s naglaskom na zadržavanje kvalitete proizvoda i ukupnog poslovanja.

2. Cilj je identificirati ključne političke faktore koji potiču ili ograničavaju promjene, te prepoznati koje političke odluke najviše utječu na poslovne operacije i promjene u organizacijama.

Sukladno ciljevima definirane su hipoteze H1 i H2:

- H1: organizacije koje primjenjuju fleksibilne modele menadžmenta promjena u dinamičnom poslovnom okruženju uspješnije zadržavaju kvalitetu proizvoda i kontinuitet poslovanja.
- H2: političke promjene izazivaju društvene i ekonomske promjene koje utječu na promjenu menadžerskih teorija.

## **2. Povijesni pregled političkih promjena i njihov utjecaj na društvo i gospodarstvo**

...stalna na tom svijetu samo mijena jest...

*Petar Preradović*

Promjene su sastavni dio ljudske povijesti. No, nisu sve promjene imale značajan utjecaj na društvo. One koje jesu, duboko su oblikovale društvene, ekonomske i kulturne aspekte života. Njihova važnost ovisi o nekoliko faktora, uključujući opseg i trajanje promjena, kontekst u kojem su se dogodile, kao i snagu njihovih posljedica.

S obzirom na to da je tema rada menadžment kao umijeće vođenja i organiziranja (a vođenje i organiziranje postoji od kada postoji civilizacija), fokus je na „modernom menadžmentu“ koji je nastao kroz industrijsku revoluciju devetnaestog stoljeća, nadalje. Stoga i političke promjene navedene u radu počinju od razdoblja koje je prethodilo samoj industrijskoj revoluciji; svaka velika promjena (i epoha) ima svoju političku, ekonomsku i društvenu dimenziju, prema Evans (2007):

### **2.1. Prosvjetiteljstvo i građanske revolucije (17-19 stoljeće)**

Političke promjene: prosvjetiteljstvo je uvelo ideje demokracije, individualnih prava i podjele vlasti. Te su ideje nadahnule revolucije, pogotovo Američku (1776) i Francusku (1789), kojima su SAD i Francuska zamijenile monarhije s demokratskim oblikom vladanja; iako je povijest navedenih zemalja bila kasnije turbulentna, razvoj država u smjeru demokracija je započet tim događajima.

Ekonomski utjecaj: pojava „Građanskih revolucija“ označila je i slabljenje merkantilističkog pristupa ekonomiji koji se temeljio na snažnoj intervenciji države i regulaciji djelatnosti; revolucijama se poništila moć hegemonu te dana moć građanima, kako politički tako i ekonomski. Novi politički ustroj promovirao je slobodnu trgovinu i privatno poduzetništvo, doprinijevši rastu tržišta i trgovine i postanku i rastu industrije.

Društveni utjecaj: buđenje demokratskih ideja i ideala imalo je velik utjecaj na društvo. U SAD-u revolucija je nadahnula ideje o razvoju ljudskih prava (iako, u početku, određene grupe su bile isključene iz koncepta, poput robova ili žena). U Francuskoj, revolucija je dovela do poništavanja feudalnog sustava i širenju republikanizma.

## **2.2. Industrijska revolucija i kapitalizam (18 – 19 stoljeće)**

Političke promjene: industrijska revolucija poklopila se s dominacijom kapitalističkih ideologija, koje podržavale vlade diljem Europe i Sjedinjenih Američkih Država. Politički sustavi sve su više naglašavali važnost vlasničkih prava, individualnog bogatstva, razvoja poduzetništva i industrijskog razvoja.

Ekonomski utjecaj: transformacija iz agrarnog u industrijsko gospodarstvo preoblikovala je globalni gospodarski krajolik. Tvornice, urbanizacija i tehnološki napredak poput parnog stroja doveli su do brzog rasta proizvodnje i globalne trgovine.

Društveni utjecaj: industrijalizacija je dovela do velike urbanizacije; zbog promjene radnog okruženja, stanovništvo seli iz ruralnih područja, gdje je ograničen broj poslova, u gradove. No, zbog loših uvjeta stanovanja, loših radnih uvjeta, eksploatacije dječjeg rada i nejednakosti prihoda rasli su društveni problemi i opće nezadovoljstvo, što je dovelo do porasta radničkih pokreta i socijalističkih ideologija. Svejedno, period prati i porast srednje klase te širenje razine općeg obrazovanja.

## **2.3. Socijalizam i marksizam (19-20 stoljeće)**

Političke promjene: nezadovoljstvo koje proizlazi iz industrijskog kapitalizma dovelo je do razvoja socijalističkih i marksističkih političkih teorija. Karl Marx i Friedrich Engels kritizirali su kapitalizam i pozivali na revolucionarno rušenje kapitalističkih sustava, što je utjecalo na mnoge političke pokrete diljem Europe.

Ekonomski utjecaj: u državama gdje su marksističke ideje uzele maha, poput Rusije 1917. godine, tradicionalni kapitalistički sustavi zamijenjeni centralno planiranim gospodarstvima. Boljševička revolucija u Rusiji dovela je do uspostave Sovjetskog Saveza, gdje su sredstva za proizvodnju nacionalizirana.

Društveni utjecaj: širenje socijalističkih ideja dovelo je do rasta radničkih pokreta koji su se zalagali za radnička prava, sindikalno udruživanje i bolje uvjete rada. U zemljama u kojima je proveden socijalizam, poput Sovjetskog Saveza, društvo je restrukturirano kako bi odražavalo kontrolu države nad resursima, iako je to često rezultiralo autoritarnom vladavinom i političkom represijom.

## **2.4. Svjetski ratovi i ukidanje kolonijalizma (1914 – c. 1960)**

Političke promjene: Prvi svjetski rat (1914. – 1918.) i Drugi svjetski rat uzrokovali su velike političke potrese. Versajski ugovor (1919) godine nakon prvog svjetskog rata prekrojio je europske granice (propadanje Ruskog, njemačkog i Otomanskog carstva te Austro-Ugarske) i doveo do političke nestabilnosti, dok je Drugi svjetski rat donio pad fašističkih režima (Italija i nacistička Njemačka) i kolaps europskih kolonijalnih carstava. Većina država dekolonizirane su tijekom pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća; u sedamdesetim godinama dekolonizacija se nastavila manjim intenzitetom, a trajala je do prelaska u dvadeset prvo stoljeće (Hong Kong je vraćen Kini 1997. godine, Makao se oslobodio Portugala 1999. godine, Istočni Timor Indonezije 2002. godine).

Ekonomski utjecaj: oba svjetska rata razorila su gospodarstva većine europskih zemalja, što je dovelo do pomaka globalne ekonomske moći prema SAD-u i Sovjetskom Savezu. Nakon Drugog svjetskog rata kejnzejzjanska ekonomija i države blagostanja (welfare state) dobile su na značaju, a vlade su igrale aktivniju ulogu u regulaciji i socijalnoj skrbi.

Društveni utjecaj: svjetski ratovi ubrzali su društvene promjene, uključujući i emancipaciju žena koje su u velikom broju ušle u radnu snagu. Nakon Drugog svjetskog rata, pad kolonijalizama doveo je do neovisnosti zemalja u Africi i Aziji, preoblikujući globalnu političku i društvenu dinamiku.

## **2.5. Hladni rat i ideologije (1947 – 1991)**

Političke promjene: nakon Drugog svjetskog rata svijet je bio podijeljen na dva velika politička bloka: kapitalistički Zapad, predvođen SAD-om i komunistički Istok, Predvođen Sovjetskim Savezom. Ova podjela rezultirala je Hladnim ratom gdje se ideološko, političko i vojno natjecanje odvijalo diljem svijeta.

Ekonomski utjecaj: hladni rat potaknuo je i kapitalističke i komunističke zemlje na brzi tehnološki i vojni napredak. Na Zapadu je u tom razdoblju došlo do uspona potrošačkog kapitalizma, s ekonomskim prosperitetom koji je pokretao inovacije. U komunističkom bloku centralno planiranje dovelo je do industrijalizacije, ali i, tijekom vremena, do gospodarske stagnacije. Vrijeme je pokazalo da je kapitalistički sustav bio učinkovitiji, s većom produktivnošću i bržim napretkom te većom cijenom rada.

Društveni utjecaj: velika politička podjela dovela je do velikog broja proxy ratova u Aziji, Africi i Latinskoj Americi, duboko utječući na društva u tim regijama. Unutar kapitalističkih zemalja, prijetnja komunizma utjecala je na politiku promicanja socijalne skrbi i veće vladine intervencije kako bi se spriječili nemiri. Konačni raspad Sovjetskog Saveza 1991. godine označio je kraj hladnog rata, omogućivši širenje kapitalističke demokracije u mnogim regijama, od istočne Europe nadalje.

## **2.6. Neoliberalizam i globalizacija (1980 - )**

Političke promjene: počevši u 80-tim godinama prošlog stoljeća, neoliberalne politike, karakterizirane kapitalizmom slobodnog tržišta, deregulacijom i privatizacijom, postale su dominantne, posebno pod vođama poput Ronalda Reagana u SAD-u i Margaret Thatcher u Ujedinjenom Kraljevstvu. Ova se ideologija proširila globalno nakon završetka Hladnog rata, budući da su mnoge bivše socijalističke zemlje prihvatile tržišne sustave.

Ekonomski utjecaj: neoliberalizam je doveo do porasta globalizacije, s povećanom međunarodnom trgovinom, rastom multinacionalnih korporacija i integracijom globalnih tržišta. Globalno gospodarstvo postalo je međusobno povezanije, s lancima opskrbe koji su se protezali preko granica, i povezanijim i integriranim financijskim tržištima.

Društveni utjecaj: iako je globalizacija donijela gospodarski rast u mnogim regijama, ona je također pogoršala nejednakosti. Jaz između bogatih i siromašnih produbio se i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Osim toga, promjene na tržištu rada, kao što je pad broja radnih mjesta u proizvodnom sektoru u zapadnim zemljama, dovele su do društvenog nezadovoljstva, pridonoseći porastu populističkih pokreta posljednjih godina.

## **2.7. Populizam i nacionalizam (2010 - )**

Političke promjene: kao odgovor na uočene neuspjehe globalizacije, imigracije i ekonomske nejednakosti, populistički i nacionalistički pokreti su zadobili snagu u mnogim dijelovima svijeta. Čelnici poput Donalda Trampa u SAD-u, Jaira Bolsonara u Brazilu, Viktora Orbana u Mađarskoj i pokreta poput Brexita u Ujedinjenom Kraljevstvu odražavaju ovaj trend.

Ekonomski utjecaj: ove političke promjene dovele su do ekonomskih politika koje daju prioritet nacionalnim interesima nad globalnom suradnjom, što često dovodi do trgovinskih ratova, ograničenja imigracije i protekcionističke politike. To je stvorilo nesigurnost na globalnim tržištima i poremetilo trgovinske odnose.

Društveni utjecaj: porast populizma istaknuo je podjele unutar društava, posebice u pogledu imigracije, rase i ekonomske nejednakosti. Populistički pokreti također su doveli u pitanje tradicionalne demokratske institucije i norme, izazivajući zabrinutost za buduće liberalne demokracije.

## **3. Povijesni razvoj menadžmenta i menadžerskih teorija**

Menadžment je, definiran kroz različite definicije, proces oblikovanja i upravljanja određenim sustavom ili okruženjem s namjerom ostvarivanja željenih ciljeva. Ovaj rad neće ulaziti u pojašnjavanje što menadžment jest, već će se fokusirati na okolnosti koje ga mijenjaju, na koje načine i u kojim smjerovima. Pri tome potrebno je odmah u početku proširiti shvaćanje menadžmenta - ne samo kao procesa koji se sastoji iz poznatih pet funkcija (planiranje, organiziranje, provedba, upravljanje ljudskim resursima/kadroviranje te kontrola) već ga proširiti s pet bitnih karakteristika menadžmenta, koje su se izgradile kroz povijest (Bowen et al, 2020.) : obraćanje pozornosti na troškove (a pogotovo na vrijednost ljudskog rada); maksimiziranje kompetitivnih prednosti izgrađenih putem samog poduzeća (i specijalizacije rada); usmjerenost poslovanja prema masovnim tržištima (s izraženim konkurentskim okruženjem) koja samom svojom prirodom pomažu održavati proizvodnju temeljenu na specijalizaciji; djelovanje u okruženju koje ima jasnu i čvrstu legislativu, poštuje institut ugovora te štiti vlasništvo i individualna prava te mogućnost slobodnog izbora struke i poslodavca od strane zaposlenika (za razliku od nasljednih uloga u društvu, karakterističnih za pred-industrijsko doba).

Iako se menadžment promatra kao relativno moderan konstrukt te se veže uz pojam industrijskog kapitalizma (osamnaesto i devetnaesto stoljeće) nadalje (Braudel, 1983), i prijašnja ekonomska praksa – poglavito na području Europe već od dvanaestog stoljeća – poput formiranja financijskih institucija, kontroliranja dalekih trgovačkih ruta od strane europskih bankarskih i trgovačkih obitelji, razvoja tržišta rada, stvaranja sajмова i trgovačkih udruženja, formiranja Amsterdamske burze vrijednosnica (početkom 17. stoljeća) zahtijevala je određeni oblik upravljanja (menadžerstvo).

Koji su parametri koji su diferencirali staro, predindustrijsko menadžerstvo od modernijeg, industrijskog oblika? Ekonomski teoretičari kroz povijest (Smith, Locke, Hobbes..) naveli su tri osnovna fenomena koji sačinjavaju kontekst „modernog“ menadžmenta razlikujući ga od staroga: kontrola i upravljanje troškovima, poslovanje na velikim tržištima (mnogo toga što se danas uzima „zdravo za gotovo“ nije nastalo preko noći; konkretno - prva mjesta robne razmjene i prodaje bile su tržnice, koje je posjedovao svaki grad ili veće selo, te se, prema Braudelu (1983), sajmeni dan održavao jednom tjedno, dva puta tjedno ili svaki dan, ovisno o veličini grada i tržnice), te uživanje sigurnosti poslovanja vezanog uz poštivanje privatnog vlasništva, slobodne fluktuacije radne snage te uvažavanje ljudskih prava i sloboda.

Obzirom da se menadžment (zapadnjačkog tipa) veže uz industrijski kontekst, sociolog Max Weber (1904/2006) rekao je da se uzlet kapitalizma temelji na protestantskoj (specifično kalvinističkoj) etici, koja je ne samo propagirala stvaranje bogatstva kao Božjeg naloga već je i izbjegavala nemilosrdnu eksploataciju radnika s ciljem Vječnog spasenja.

Menadžerske prakse modernog doba također ne bi bile moguće bez djelatnosti koje su se upražnjavale te poboljšavale još od šesnaestog stoljeća: protok visoko-profitne robe između Europe i Bliskog istoka, Kine, Japana i drugih destinacija doveo je do usavršavanja u financijskim i trgovačkim praksama pojavom i upotrebom mjenica, dionica, dvojnog knjigovodstva, dugoročnog kreditiranja (Browen et al. 2020). Monarhije petnaestog i šesnaestog stoljeća (Engleska, Francuska, Španjolska) bile su strukturirane na način da su vladajuće dinastije formirale profesionalnu birokraciju za vođenje države (Weber, 1922/1976) – pismenu u domeni financija i računovodstva potrebnih za ubiranje poreza, sprovođenje zakona te upravljanje/vođenje ratova i osvajanja. Obje navedene situacije, uz tehničke vještine vezane uz razumijevanje tadašnjih proizvodnih strojeva i procesa, omogućile su menadžmentu ranog industrijskog doba cijeli set vještina i kompetencija potrebnih za kvalitetno upravljanje poslovnim (industrijskim) sustavima (unutar postojećeg povijesnog i razvojnog konteksta). No,



postoji još jedan bitan element koji je utjecao na razvoj tadašnjeg menadžmenta, te ustrojio buduće menadžersko promišljanje.

Polovicom sedamnaestog stoljeća započelo je razdoblje razuma – prosvjetiteljstvo. Tradicionalne pozicije autoriteta monarha i crkve počele su biti propitivane i izlagane kritikama mislioca te javnosti, što se prelilo i na poslovne, trgovačke i industrijske razine. Immanuel Kant je 1787. godine pisao da ne postoji niti jedan autoritet ili tema koja je toliko sveta da nije podložna propitivanju: okvir za znanstvene inovacije bio je formiran. Već 1715. godine, od Newcomenovi parni strojevi bili su postavljeni za ispumpavanje vode iz rudnika rudne kompanije Durham; pedesetak godina kasnije pojavila se i unaprijeđena verzija parnog stroja Bolton i Watt. Promjene u cijelom poslovnom kontekstu počele su mijenjati cjelokupnu sliku. Procijenjena vrijednost fiksnog kapitala po radniku početkom 1800-tih iznosila je 10 britanskih funti, već za tridesetak godina vrijednost strojeva i opreme po radniku iznosila je oko 100 britanskih funti. Također, početna radna snaga korištena u industriji bila su djeca – nerijetko regrutirana po sirotištima i domovima slabo imućnih obitelji, ubrzo su se pokazala kao ipak nedovoljno stručna – kako navodi Bowden (2020) prema povjesničaru Cunninghamu (2011), menadžeri su počeli tražiti stručniju radnu snagu, tako da je do 1851. postotak djece uključene u industrijski rad smanjen na 30 %. Jednako tako, industrija je omogućila i ekonomsku emancipaciju žena – udovice, neudane majke ili naprosto žene koje su živjele same dobile su priliku da se oslobode ovisnosti o (muškim) uzdržavateljima.

Iz današnje perspektive, (prva) industrijska revolucija, usprkos svojoj rudimentarnosti u tehnološkom pogledu, promijenila je cjelokupno društvo. Urbanizacija, postizanje (skromnog) komfora u životu velikog dijela populacije, otvaranje mogućnosti barem osnovnog školovanja i opismenjavanja, korištenje roba i proizvoda koji su ranije bili nepojmljivi, izgradnja prometne infrastrukture i opći tehnološki napredak mijenjao je stanovništvo. Omasovljenje industrijske proizvodnje doveo je do razvoja menadžmenta kroz kreiranje kompleksnih sustava vlasništva (dioničarstvo) te formiranja sustava direktora, koji su kontrolirali i plaće radnika i cijene finalnih proizvoda. S druge strane, u kategoriji radne snage počeo se pojavljivati trend koji je aktualan i u današnje doba.

Napredak mehanizacije i industrijalizacije poništio je postojeće manufakturne prakse. Višestoljetna tradicija izrade predmeta ručnim radom gubila je bitku sa puno učinkovitijom i jeftinijom industrijskom proizvodnjom – kreirajući veliku količinu nezaposlenih i onih čije vještine nisu dovoljno iskorištene (underemployed workforce) . Promjena okruženja dovela je do promjena vještina koje su potrebne za rad i zaposlenje i radnike koji su spremni učiti nove

vještine (i skupinu onih koji na to nisu spremni), što je situacija slična današnjoj gdje s jedne strane postoji određena količina nezaposlenih ljudi koji traže posao, a s druge u određenim sektorima velika (nezadovoljena) potražnja za radnom snagom – vještine koje se nude na tržištu rada i vještine koje se tamo traže nisu kompatibilne. Radnici koji nisu bili voljni ili spremni učiti i usvajati nove vještine tražili su poslove kao nekvalificirana radna snaga, ostvarujući tako niža primanja, vodili živote nižeg ekonomskog standarda i često bili baza za društveno nezadovoljstvo.

Također, nije nebitno napomenuti da je gorivo koje je pogonilo industrijski i ekonomski rast zapadnoeuropskih zemalja bilo robovski rad drugih područja (primjerom, veliki skok britanske industrije jeftinog pamuka i industrijske pamučne odjeće, konkurentnije od skupih vunelih, ručno rađenih odijela toga doba, počiva na robovskim plantažama pamuka od Južne Karoline do Teksasa, SAD, na način da je gotovo 85 % proizvodnje pamuka odlazilo u Afriku, bivalo zamijenjeno za robove koji su onda transportirani u SAD, za rad na farmama (Chaplin, 1991)). Već u to doba pokazalo se da se menadžerski sustavi (sustavi upravljanja) ne mogu sagledati i kvalitetno analizirati bez sagledavanja konteksta društva u kojemu poživaju. Uspjeh industrijske revolucije ne temelji se samo na izumu strojne proizvodnje, već i na zagantiranim pravima unutar zapadnog društva, slobodnoj radnoj snazi i političkoj demokraciji. Velika područja s ekonomskim potencijalom poput Rusije koja je ukinula kmetstvo tek 1861 godine ili Kine sa svojom tradicijom neslobode kretanja stanovništva i ljudskog rada nisu uspjela ostvariti takav napredak – bilo ekonomski, bilo tehnološki ili društveni.

Razvoj menadžmenta kretao se paralelno razvojem industrije. Prema Wrenu i Bedeianu (2018), Škot James Montgomery, menadžer kojeg su zbog svojeg znanja i iskustva angažirali u York Mills-u, Maine, SAD, (1771-1854) smatra se autorom prvog menadžerskog teksta, koji je sadržavao upute kako razabrati kvalitetu od kvantitete u nečijem radu, upute kako prilagoditi ili popraviti stroj, kako održati niske troškove proizvodnje i kako izbjeći svu „nepotrebnu strogost“ u discipliniranju podređenih. Iako dokument sadrži određenu jednostavnost u upravljanju tadašnjim sustavima; odluke koje su menadžeri morali nisu se nužno razlikovale od odluka koje donose danas – planiranje, organiziranje i kontroliranje; kompleksnost okruženja, dugoročnost planiranja i donošenja odluka su se promijenile s vremenom.

U radu „The Influence of Modern Business Environment on management Changes“ (Buntak et al., 2017.) definirana je i podijeljena je menadžerska teorija, povijesno gledano, na dvije grupe: tradicionalne i moderne teorije. Tradicionalne teorije dijele se na tri veća poglavlja:

- klasičnu školu menadžerske misli – ovdje pripadaju početci modernog menadžmenta; znanstveni menadžment, administrativni menadžment i birokratski menadžment, kao procesi kojima se poboljšava učinkovitost proizvodnih i poslovnih procesa
- bihevioralna škola menadžerske misli – škola koja je došla kao nastavak klasične škole (te njezinih mehaničkih i organizacijskih poboljšanja) i propagirala dobre radne uvjete, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika kao uvjet postizanja boljih rezultata u poslu
- science management (znanost o upravljanju) – pristup je upravljanju koji se oslanja na analizu podataka, kvantitativne metode i teorijske okvire kako bi se optimizirali organizacijski procesi i poboljšala učinkovitost.

Moderne teorije dijele se na:

- opću teoriju sustava (system based approach) – pristup temeljen na sustavima koristi standardizirani skup upravljačkih koraka koji su sekvencijalni i mogu se primijeniti na bilo koji veći pothvat
- kontingencijsku teoriju – pojašnjava kako rješavanje problema ovisi o situaciji, odnosno kako nema univerzalnog rješenja primjenjivog na isti način, već se u svakoj specifičnoj situaciji kreiraju specifična rješenja.
- poslovnu izvrsnost (Total Quality Management) – najbolji način upravljanja tvrtkom te način za postizanje najboljih mogućih rezultata u odnosu na konkurenciju, te kreiranje modela za postizanje konkurentske prednosti i ispunjavanje ciljeva kompanije koji je održiv i u budućnosti (Buntak et al., 2017.).

Teoretičara menadžmenta bilo je dosta kroz povijest; cilj ovog rada nije upoznavanje s razvojem menadžerske misli. Svejedno, radi zaokruživanja teme navest će se osobe te osnovni pravci menadžerske misli koji su oblikovali temelje na kojima počivaju današnji modeli menadžmenta:

### **3.1. Charles Babbage**

Jedan od prvih zagovaratelja znanstvenog pristupa menadžmentu, davno prije no što je znanstveni pristup zaživio u praksi. Inovator (prvi mehanički kalkulator, „Difference machine“) koji je pokazivao interes i za probleme tadašnjeg menadžmenta (Wren i Bedian 2018) – obilazeći mnoge francuske i britanske tvornice. Zainteresiran za probleme vezane uz strojeve, učinkovitu upotrebu energije, ekonomske izračune troškova sirovina i slično, razvio je „Metodu promatranja proizvodnje“. Također naglašavao je razliku između izrade u malim obrtničkim uvjetima od proizvodnje većih razmjera (manufacturing) koja je zahtijevala pažljivi dizajn tvornice radi smanjivanja ukupnih troškova proizvodnje; shvatio je da kapitalistička tržišna ekonomija počiva na industrijskoj proizvodnji te je naglašavao, kao i Frederick W. Taylor 75 godina poslije njega, da su interesi radnika i vlasnika tvornice međusobno isprepleteni, te da se (ekonomski) uspjeh dijeli i raspoređuje na obje strane, za dobrobit svih. Takvo shvaćanje odnosa bilo je pionirsko i utjecalo je na evoluciju menadžerske misli kasnije.

### **3.2. Frederick W. Taylor**

Jedan od velikana razvoja menadžmenta, Taylor je, odustavši od studiranja na Harvardu zbog pretpostavka današnjih analiza, problema s vidom i glavoboljama, započeo naukovanje – odlazi za šegrta za inženjera/upravljača strojem u Enterprise Hydraulic Works, gdje provodi slijedeće četiri godine u nauku kroz koji upoznaje se s problemima koji muče radnu klasu, lošim menadžmentom te nedostatkom sinergije između menadžmenta i radnika (Wren i Bedian 2018). Primijetio je da radnici često nedovoljno i sporo rade i imaju nisku razinu učinkovitosti iz nekoliko razloga – strah od otpuštanja po završetku smjene kada bi radili brže i odradili normu; plaće su bile isplaćivane po proizvedenim jedinicama, postojala je sumnja da će u slučaju brže proizvodnje vlasnici svejedno platiti dotadašnje plaće čime će radnici raditi više za istu količinu novaca; također, radnici su uspostavili svoje prakse koje su prenosili kao nepisano pravilo (rule of thumb) iz generacije u generaciju, a nisu nikada bile propitivane od strane menadžmenta. Za takve okolnosti Taylor je krivio menadžment shvativši da su radnici bili plaćeni po nazočnosti, ne i učinku; radeći više nisu dodatno dobivali ništa, stoga su, paradoksalno, bili plaćeni da budu lijeni. Taylor je, vođen svojim iskustvom u proizvodnji kasnije kroz svoju ulogu supervizora razvio sustav unapređivanja radnih procesa kroz metodu znanstvenog menadžmenta: uz mjerenje operacija i aktivnosti u proizvodnom procesu, analizirajući svaki posao zasebno, redizajnirao je poslove učinivši ih učinkovitijim, poradio na motivaciji radnika, definirao

kriterije za zadane poslove i kriterije za zadovoljavajuće performanse radnika, promijenio (negativni) stav radnika prema dodjeljenim poslovima te utjecao na promjene unutar same organizacije i razvoj istih.

### **3.3. Henri Fayol**

Francuski inženjer i kasnije menadžer u kompaniji Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville, dioničkom društvu lošeg financijskog stanja. Uvidio je da je vođenje kompanije koja je zemljopisno disperzirana i ima 10.000 radnika kompleksnije od dotadašnjih praksi upravljanja: menadžment se ne bi trebao, kako praksa znanstvenog menadžmenta nalaže, samo baviti unapređivanjem proizvodnih procesa, već se baviti i distribucijom i prodajom proizvedenog. Inženjerske škole koje je Fayol završio nisu nudile takav set vještina – planiranje poslovanja, organiziranje cjelokupnih proizvodnih procesa i ljudstva i slično. Također, vođen vlastitim iskustvom kao menadžer proizvodnje počeo je organizirati zaposlenike u timove, čime je dobio veću koheziju te podjelu odgovornosti, tada novosti koje su u upotrebi i dan danas. Takvom organizacijom posla i ljudskih odnosa opća proizvodnost se povećala jer su grupe s vremenom počele odbijati priključivanje zaposlenika/radnika s inferiornim vještinama (Wren i Bedian 2018). Nadalje, uvidio je da ne postoji nikakav sustavni pristup menadžmentu, već se od menadžera očekivalo da stječu inženjerske vještine kroz formalno obrazovanje, dok se menadžerske vještine stječu isključivo praksom kroz vođenje sustava, pa je započeo zapisivati i kompilirati osnove koje se danas smatraju početkom teorije menadžmenta, svrstavajući aktivnosti u (danas poznate) kategorije planiranja, organizacije, zapovijedanja, koordinacije i kontrole te pojašnjavajući nužnu zadaću menadžmenta da iskoristi te optimizira i maksimizira upotrebu i iskoristivost svih raspoloživih resursa.

### **3.4. Max Weber**

Karl Emil Maximilian Weber bio je suvremenik Taylora i Fayola; za razliku od spomenute dvojice koji su svoje teorije i znanja crpili iz vlastite prakse upravljanja proizvodnim sustavima, Weber je svoje teorije o menadžmentu kreirao kroz svoje područje – bio je teoretičar i društveni istraživač te se smatra jednim od osnivača sociologije. Nijemac rođenjem, Weber je imao priliku otputovati u SAD te je, promatrajući oba ekonomska (i menadžerska) sustava, donio svoje zaključke, od kojih je najbitniji nužnost kreiranja učinkovite „birokracije“ (upravni aparat u

državnim službama, javnim ustanovama, privatnim poduzećima, političkim strankama, sindikatima, crkvama i drugim organizacijama; kako je definirano u hrvatskoj enciklopediji). Preciznije, Weber je promatrao birokraciju kao alat protiv loših praksi upravljanja razvijenim u sustavima monarhija i diktatorskim sustavima –

*„Vladavina činovnika u hijerarhiji vlasti u duhu podložništva i karijerizma. Za M. Webera birokracija označava: podjelu rada u upravnoj službi, redovito plaćen činovnički posao, hijerarhijsku podjelu poslova i ovlasti, strogo pridržavanje propisa, školovane i stručno kompetentne službenike te bezličan odnos prema klijentima, tj. isključivanje privatnih, rodbinskih, prijateljskih ili političkih veza. Zato je birokracija najracionalniji i najdjelotvorniji oblik obavljanja upravnih poslova u organizaciji i društvu“.* (Hrvatska enciklopedija)

Kreiranjem državne strukture koja bi bila sačinjena od profesionalnih zaposlenika izabраниh zbog vlastitih kompetencija i kvaliteta, sustav legislative, pravnog okvira unutar kojega bi se poslovi odvijali, učinio bi poslovne prakse kvalitetnijima te bi spriječio ovisnost donošenih poslovnih odluka o trenutnoj volji vladara ili političke opcije koja je trenutno na vlasti. Također, smatrao je da je protestantska etika pokretač modernog kapitalizma (promatranog iz perspektive ranog dvadesetog stoljeća) na način da su protestanti (pogotovo kalvinisti) utjecali na velik broj ljudi objašnjavajući im da je potrebno raditi na boljitku sekularnog svijeta kroz izgradnju poslovnih organizacija i akumulacijom viška kapitala za nove investicije i poslovne cikluse.

### **3.5. Elton Mayo**

Elton Mayo bio je američki psiholog i sociolog i jedan od začetnika empirijskih istraživanja u području sociologije rada i industrijske sociologije. Teorija menadžmenta uzima njegovo poznato istraživanje koje je obavljao u kompaniji Western Electric u Chicagu, u njihovom pogonu Hawthorne (po kojemu je istraživanje i dobilo ime – Hawthorne istraživanje). Iako je samo istraživanje početno imalo za zadatak ustanoviti povećava li se produktivnost radnika zbog promjene osvjetljenja pri radu, fokus istraživanja se kasnije proširio, sa konačnim zaključkom da radnici, jednom kada se na njih obrati pozornost isporučuju veću učinkovitost, što je nazvano Hawthorne efektom. Bitna stvar koju je menadžment uzeo iz tog istraživanja je smjernica da je, u slučaju kada se bave radnicima na način da im se posvećuje pozornost i kada radnici bivaju motivirani na ispravan način, moguće povećati produktivnost radnika te u konačnici proizvesti bolje poslovne rezultate. Osnovna ideja kasnije je narasla na teoriju koja govori o tome kako učinkovita suradnja i obnova društvene solidarnosti u svijetu koji se mijenja

i koji je napustio ljude, koji žive svoje živote bez stabilnosti, svrhe ili normi. Teorija je privukla akademike i poslovne ljude svojim objašnjenjem da su svi nemiri i političko disidentstvo uzrokovani neprikladnim radnim okruženjem (Wren i Bedian 2018). Eksperimenti su naglasili važnost društvenih odnosa na poslu. Stavovi radnika, grupna dinamika i neformalne društvene mreže utjecali su na to kako su obavljali svoje zadatke. Društveno zadovoljstvo i odobravanje okoline postali su prepoznati su kao važni pokretači ponašanja. Time se postepeno vršio prijelaz s mehaničkog pristupa na humano-centrični pristup unutar radnih organizacija; prije Hawthorneovih studija menadžment se uglavnom usredotočio na fizičke i mehaničke čimbenike produktivnosti (znanstveni menadžment F. Taylora). Međutim, Hawthorneovi pokusi istaknuli su važnost ljudskog elementa – pokazujući da su psihološki i društveni uvjeti jednako važni kao i fizički radni uvjeti -postavljajući temelj za pokret ljudskih odnosa u teoriji upravljanja koja je naglašavala ulogu dobrobiti zaposlenika, komunikacije, vodstva i motivacije u poboljšanju organizacijskog učinka (Wren i Bedian 2018).

### **3.6. Douglas McGregor**

Douglas Murray McGregor bio je američki profesor menadžmenta na MIT Sloan School of Management, te je u svojoj knjizi „The Human Side of Enterprise“ (1960) izložio svoju motivacijsku teoriju pod nazivom „Teorija X i Teorija Y“. McGregor je počeo formulirati niz ideja koje će imati dubok utjecaj na obrazovanje menadžmenta: „Menadžer koji vjeruje da su ljudi općenito lijeni, nepouzdati i neprijateljski nastrojeni prema njemu, donosit će vrlo različite odluke od menadžera koji ljude općenito smatra kooperativnima i prijateljski raspoloženima“ (Wren i Bedian 2018). S time u vidu, teorije X i Y bile su različite, gdje teorija X predstavlja tradicionalni način usmjeravanja i kontrole zaposlenika:

*„1. Prosječno ljudsko biće urođeno ne voli posao te će ga izbjegavati ako će to moći....*

*2. Zbog te ljudske karakteristike nesklonosti radu, većina ljudi mora biti prisiljena, kontrolirana, usmjerena i zastrašivana kaznom kako bi ih se natjeralo da ulože adekvatan napor prema postizanju organizacijskih ciljeva..*

*3. Prosječno ljudsko biće više voli da ga se usmjerava, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija, prije svega želi sigurnost“ (Wren i Bedian 2018, slobodan prijevod autora).*

Za razliku od teorije X, teorija Y kazuje drugačije:

*„1. Utrošak tjelesnog i mentalnog napora u radu prirodan je kao igra ili odmor. Prosječno ljudsko biće nema negativan stav prema poslu.*

*2. Vanjska kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva za postizanje napora prema organizacijskim ciljevima. Čovjek će vježbati samo usmjeravanje i samokontrolu u službi ciljeva kojima je posvećen.*

*3. Predanost ciljevima je funkcija nagrada povezanih s njihovim postizanjem. Najznačajnije takve nagrade (poput zadovoljenja ega i potrebe za samoaktualizacijom) mogu biti izravni proizvodi napora usmjerenog prema organizacijskim ciljevima.*

*4. Prosječno ljudsko biće nauči, pod odgovarajućim uvjetima, ne samo prihvaćati nego i tražiti odgovornost “(Wren i Bedian 2018, slobodan prijevod autora).*

Za McGregora, središnje načelo koje proizlazi iz teorije Y je važnost stvaranja uvjeta pod kojima članovi organizacije mogu najbolje postići svoje ciljeve usmjeravajući svoje napore prema uspjehu poduzeća, a na menadžmentu je da, koristeći i jednu i drugu teoriju, mogu utjecati na zaposlenikovu motivaciju i produktivnost na različite načine i različitim pristupima, ovisno o situaciji i željenim ciljevima.

### **3.7. K. Ludwig von Bertalanffy**

Šezdesetih godina prošlog stoljeća proizašla je Opća teorija sustava od strane K. Ludwiga von Bertalanffyja, biologa koji je uočio otvorenost svih sustava na način da su svi organizmi pod utjecajem drugih ali istovremeno utječu na druge (i svoj okoliš). S obzirom da „organizam“ ima isti korijen na latinskom i grčkom kao i „organizacija“, postalo je prikladno razmišljati o organizaciji kao otvorenom sustavu na način da je organizacija sustav koji ovisi o drugim sustavima – ljudi, novac, materijali i slično, stoga ne može postojati u izolaciji. Primjerom, menadžeri organizacije ne mogu riješiti proizvodni problem bez razmatranja hoće li organizacije (sustavi) dobavljača isporučivati potrebne materijale na vrijeme ili po obostrano prihvatljivoj cijeni. Stoga je interakcija podsustava unutar sustava (organizacije) bitna za razumijevanje dizajna organizacije (Wren i Bedian 2018).



### **3.8. Fred Edward Fiedler**

Teorija kontingencije, koju je F.E.Fiedler predstavio 1967. godine kazuje da ne postoji univerzalni način da se vodi tvrtka ili posao; umjesto jedne fiksne menadžerske strategije vođenja, pristup menadžmenta trebao bi biti situacijski te se treba kreirati kroz analizu okruženja, raspoloživih tehnologija, veličinu organizacije te zahtjevnost zadataka koje je potrebno odraditi. Nadalje, teorija sugerira da učinkovitost vođe ovisi o tome koliko dobro njegov stil vođenja odgovara kontekstu. Primjerom, autokratski stil može dobro funkcionirati u kriznim vremenima dok više demokratski ili participativni stil može biti bolji u rutinskim uvjetima poslovanja. Teorija kontingencije propagira fleksibilnost i različitost primjene te prilagodljivost i reaktivnost na stalne promjene kojima je poslovanje izloženo.

Osim spomenutih teorija menadžmenta, od pedesetih godina prošlog stoljeća do kraja dvadesetog stoljeća nastao je velik broj menadžerskih teorija poput menadžmenta kvalitete (Total Quality management), Lean menadžmenta, Six Sigme, teorije bihevioralnog upravljanja, Upravljanja ciljevima organizacije (Management By Objectivs, MBO), Teorije plavog oceana i slično.

Smatra se da postoji između 20 i 30 velikih, međunarodno priznatih teorija u kategorijama menadžmenta, vodstva i organizacijskog ponašanja, te nekoliko desetaka manjih teorija različitih širina fokusa i uporabljivosti. Neke od navedenih teorija rad će obraditi u nastavku.

## **4. Utjecaj političkih promjena na razvoj menadžmenta i menadžerskih teorija**

Postoje trenuci u povijesti menadžmenta kada su političke odluke dovele do velikih pomaka u načinu na koji je menadžment upravljao tvrtkama, ali i ne samo to; takve odluke mijenjale su odnose između svih dionika u gospodarstvu – vlada, kompanija i radnika. Iako su najčešće menadžerske prakse mozaik sastavljen od velikog broja malih preokreta i odluka, postoje događaji koji su veći po važnosti; u nastavku navedene su odluke koje su se pokazale kao najveće prekretnice u menadžerskoj praksi:

#### **4.1. Shermanov antitrustovski zakon (1890. godina)**

nazvan prema američkom političaru Johnu Shermanu, kojim su se suzbili sporazumi koji su do tada bili na snazi a ograničavali su slobodnu konkurenciju stvaranjem (nelegalnih) kartela, monopola ili poduzimanjem bilo kakvih aktivnosti kojima se ograničavala trgovina. No, u prvih desetak godina malo je bilo slučajeva u kojima je zakon onemogućavao industrijske monopole; učinkovit je bio jedino protiv sindikata, koje su sudovi smatrali nezakonitim udruženjima. Prva snažna provedba Shermanova zakona dogodila se tijekom administracije predsjednika Roosevelta (1901-1908), a 1914. godine američki kongres je usvojih dvije zakonske mjere koje su pružile podršku Shermanovu zakonu – prva je bilo Claytonov antitrustovski zakon, koji je razradio opće odredbe Shermanova zakona i precizirao mnoge nezakonite prakse koje su proizašle iz monopolizacije. Drugom mjerom stvorena je Savezna komisija za trgovinu (Federal Trade Commission, FTC), agencija koja i danas ima ovlasti istraživati moguća kršenja antimonopolskog zakonodavstva i izdavati naloge kojima se zabranjuje praksa nepoštenog tržišnog natjecanja (Britannica 2024).

Utjecaj na menadžment: razbijanje velikih monopola (poput Standard Oil kompanije, 1911.) natjerao je kompanije da iznova promisle svoje strategije i organizacijske strukture kompanija što je dovelo do decentraliziranih formi menadžmenta. Nadalje, anti-trustovski zakoni utjecali su na menadžment na način da se kompanije fokusiraju na učinkovitost, kvalitetu, inovacije i podršku kupcima a ne na čistu tržišnu dominaciju. Također, u to doba kao odgovor na potrebu za učinkovitošću u tvornicama, pojavio se znanstveni menadžment Fredericka Taylora, koji se usredotočio na optimizaciju zadataka i kontrolu rada radi povećanja produktivnosti. Birokratsko upravljanje (Max Weber) razvilo se kao teorija u razdoblju kada su vlade centralizirale vlast i stvarale velike, strukturirane organizacije. Njegov je model naglašavao hijerarhiju, jasna pravila i specijalizaciju, odražavajući rast modernih vlada i velikih korporacija (Wren i Bedeian, 2018.).

#### **4.2. New Deal (1933.-1939.)**

ekonomski program administracije američkog predsjednika Roosevelta koji je poduzeo aktivnosti kako bi doveo do trenutnog ekonomskog olakšanja povećanjem opće zaposlenosti ali i uveo reforme u industriji, poljoprivredi, financijama, vodnoj energiji, radu i stanovanju, uvelike povećavajući opseg aktivnosti savezne vlade. Nasuprot tradicionalnoj američkoj

političkoj filozofiji laissez-fairea, New deal je općenito prihvatio koncept vladino reguliranog gospodarstva s ciljem postizanja ravnoteže između suprotstavljenih ekonomskih interesa. 1935. godine započeo je takozvani Drugi Deal, koji je bio usmjeren na stabilizaciju i ponovnu izgradnju gospodarstva, posebice njegovih nebankarskih sektora. Ostali ciljevi bili su regulacija cijena poljoprivrednih proizvoda, poticanje dugoročnog zapošljavanja i slično. Reformski programi New Deala uključivali su zakone koji su bili namijenjeni zaštiti od ekonomske katastrofe poput Velike depresije, u domenama bankarstva, burze, radništva i radničkih sindikata. Zakoni koji su se direktno ticali rada i ranih prava bili su National Labor Relations Act (poznat i kao Wagner Act, 1935) koji garantirao radnicima pravo na osnivanje sindikata i pravo na kolektivno pregovaranje te Fair Labor Standards Act (1938) kojim je definirana minimalna nadnica, plaćen prekovremeni rad i restrikcije dječjeg rada (u smislu vrsta poslova i broja radnih sati koje su osobe mlađe od 16 godine smjele obavljati).

Utjecaj na menadžment: Wagnerov zakon osnažio je radničke sindikate, prisiljavajući menadžment da se uključi u kolektivno pregovaranje i formalizira odnose s radnicima. Kompanije su se morale uskladiti s novim zakonima o radu. Što je značilo promjenu strukture plaća, radnog vremena i sigurnosnih standarda na radnom mjestu. Odjeli za ljudske potencijale proširili su opseg na upravljanje odnosima sa zaposlenicima, usklađenost sa zakonima o radu i provedbu beneficija i programa sigurnosti na radnome mjestu. Povećano sindikalno organiziranje značilo je da poduzeća trebaju sofisticiranije strategije radnih odnosa i pregovaračkih procesa. Tijekom poslijeratnog doba pojavile su se teorije upravljanja poput teorije sustava, pod utjecajem pogleda na organizacije kao složene sustave unutar šireg okruženja, odražavajući sve veću ulogu vlada u oblikovanju ekonomskih politika i tržišnih uvjeta. Porasla je i bitnost društvene i etičke odgovornosti – kompanije su se sve više smatrale odgovornima za svoj društveni utjecaj, jer su vlade promicale pravednu radnu praksu, zaštitu okoliša i društvenu odgovornost poduzeća (Wren i Bedeian, 2018.).

### **4.3. Nacionalizacije nakon Drugog svjetskog rata i socijalizam (1940.-1970.)**

Vlade su prihvatile politike nacionaliziranja ključnih industrija (transport, energetika, proizvodnja čelika, zdravstvo), naročito u europskim zemljama, poput nacionaliziranja Bank

of England, industrije čelika, željezničkog sustava, eksploatacije ugljena, postrojenja za proizvodnju električne energije, luka i slično, ili, na primjeru Francuske nacionaliziranja banaka i financijskih institucija (Societe Geneerale, Credit Lyonnais, Comptoir Nationa d'Escompte de Paris, Banque de Paris et des pay-Bas), energetski sektor, eksploataciju ugljena, transport, vojnu industriju, medijsku industriju, osiguravajuća društva i slično. Socijalistički pokreti kompletno su razvijeni, radnička prava su jasno zastupana te su osnivanja sindikata i kolektivnog pregovaranja omogućena.

Utjecaj na menadžment: program nacionalizacije u Francuskoj bio je dio šireg poslijeratnog konsenzusa da država treba igrati aktivnu ulogu u ponovnoj izgradnji gospodarstva i osiguravanju dobrobiti građana. Bio je pod utjecajem socijalističkih i demokršćanskih ideala i usmjeren na modernizaciju ključnih industrija, ponovnu izgradnju infrastrukture i sprječavanja monopolističke kontrole privatnih interesa. Te su nacionalizacije postavile temelj francuskom mješovitom gospodarstvu, gdje je država imala značajnu ulogu uz privatno poduzetništvo. S vremenom su neke od tih industrija ponovno privatizirane, osobito tijekom 1980-tim i 1990-tih pod utjecajem liberalnijih ekonomskih politika, poput francuskog Telekoma, proizviđača automobila Renault te mnoštva banaka i financijskih institucija. Državno vlasništvo nad industrijama promijenilo je upravljanje s pristupa privatnog sektora vođenog profitom na ciljeve kojima upravlja država, s fokusom na javno blagostanje, punu zaposlenost i industrijski razvoj. U nacionaliziranim industrijama menadžment se morao uskladiti s vladinom politikom, a ne tržišnim poticajima, što je dovelo do više birokratskih struktura upravljanja. Uloga odgovornosti menadžmenta promijenila se, jer su sada odgovarali političkim tijelima, a ne dioničarima, što je utjecalo na brzinu i agilnost donošenja odluka – ponekad gubeći na učinkovitosti zbog previše regulacije i nedostatka konkurencije. Potaknuti sve većim radničkim nemirima i zahtjevima za boljim radnim uvjetima, teoretičari menadžmenta poput Eltona Mayoua pomaknuli su fokus s učinkovitosti na dobrobit radnika. Studije Hawthorne (1920.-1930.) naglasile su važnost društvenih čimbenika i ljudske motivacije na radnom mjestu, postavljajući temelje modernoj teoriji organizacijskog ponašanja (Wren i Bedeian, 2018.). Za vrijeme ekonomskog modela zvanog Kejnezijanstvo, do polovine sedamdesetih godina prošlog stoljeća, nekoliko teorija menadžmenta bile su na snazi: znanstveni menadžment (taylorizam) i birokratski menadžment bili su temeljni pristupi za upravljanje velikim industrijskim organizacijama i državnim institucijama. Teorija o ljudskim odnosima bila je druga velika teorija kojom se povodio tadašnji menadžment, a kazala je da je centar sustava, kao njegov najvažniji i najistaknutiji dio – čovjek. Tako je fokus menadžmenta bio na dobrobiti radnika,

motivaciji radnika i radničkim pravima, koja su bila ključna u kejnzejanskom okviru politika. Teorija kontingencije, koja je uvela disperziju menadžerskih odluka i smjerova djelovanja sukladno specifičnim okolnostima tržišta ili same kompanije i teorija sustava odražavale su potrebu za većom organizacijskom fleksibilnošću i prilagodljivošću u ekonomiji koja se brzo mijenja i koju regulira država (Wren i Bedeian, 2018.).

#### **4.4. Deregulacija i privatizacija (1970.-1990.)**

potaknuta je prvenstveno ekonomskom stagnacijom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, što je dovelo do masovnih privatizacija, od dotadašnjih državnih kompanija i industrija do, u nekim slučajevima, kompletnih sektora poput transporta, zdravstva i slično. Navedeni procesi bili su rezultat promjene kapitalističkog ekonomskog modela iz dotadašnjeg kejnzejanskog u novi, monetaristički. Države koje su početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća bile predvodnice novog trenda, propagiranog od strane američkog ekonomista Milтона Friedmana bile su SAD u mandatu predsjednika Ronalda Reagana, iako su de-regulacijski postupci krenuli za vrijeme predsjednika Cartera, koji je počeo masovnu deregulaciju američkih regulatornih tijela ali i sektora, poput avionskog prometa 1978. godine (Dudley 2023); i Ujedinjeno Kraljevstvo u mandatu premijerke Margaret Thatcher.

Utjecaj na menadžment: privatizacija je ponovno uvela konkurenciju u sektore koji su prije bili pod državnom kontrolom, prisiljavajući menadžere da se usredotoče na profitabilnost, učinkovitost i usluge kupcima. Deregulacija je dovela do veće fleksibilnosti u poslovanju, uključujući odluke o cijenama, zapošljavanju i ulaganjima, kao u navedenom primjeru deregulacije zrakoplovne industrije. Naglasak se pomaknuo s poštivanja državnih naloga na tržišno natjecanje, što je rezultiralo većim fokusom na vrijednost za dioničare, restrukturiranje te spajanja i akvizicije. Menadžeri su morali razviti strategije za smanjenje troškova, inovacije i globalno širenje kako bi se natjecali u novom, liberaliziranom tržišnom okruženju. Kako se globalna konkurencija povećavala, tvrtke su morale razviti strategije za međunarodno natjecanje. Teorija strateškog menadžmenta, pod utjecajem mislilaca poput Michaela Portera tijekom 1980-tih godina naglašavala je konkurentsko pozicioniranje i vanjsku analizu (Porterovih pet sila). Nadalje, globalna politička konkurencija gurnula je tvrtke prema decentralizaciji i fleksibilnim organizacijskim strukturama, utječući na modele upravljanja koji promiču inovacije i brz odgovor na tržišne promjene (Wren i Bedeian, 2018.). Dolaskom neoliberalnih ekonomskih politika, a pod utjecajem neoliberalnih ideja učinkovitosti i

konkurentnosti, Lean management i Total Quality Management naglašavaju uklanjanje otpada, poboljšanje kvalitete i maksimiziranje vrijednosti za kupca, odražavajući širi ekonomski fokus na konkurentnost i deregulaciju, te maksimiziranje vrijednosti za dioničare i maksimiziranje profita, odražavajući širu političku klimu koja je prioritet davala tržišnim rješenjima i interesima ulagača u odnosu na vladinu intervenciju.

#### **4.5. Kineske ekonomske reforme (1978. nadalje)**

promijenile su ekonomski krajolik u kojem danas živimo. Transformacija kineske ekonomije koju je kineski vođa Deng Xiaoping započeo 1978. godine i efekti koje je prouzročila mogu se uspoređivati s prvom industrijskom revolucijom u Velikoj Britaniji polovicom devetnaestog stoljeća i ekonomskim rastom SAD-a u svjetsku super-ekonomiju dvadesetog stoljeća. Dengova reforma obuhvaćala je ne samo ekonomsku okolinu, već i vojno (i geo-političko) jačanje Kine na globalnoj razini, te društvenu reformu kroz transformaciju dotadašnjeg birokratskog i partijskog sustava (Ho, 2004). Ključne ekonomske reforme bile su postepena privatizacija industrija i ustanova u vlasništvu i pod nadzorom države, te promicanje privatnih inicijativa u gospodarstvu, i formiranje Posebnih ekonomskih zona (Special Economic Zones, SEZ) sa ciljem otvaranja kineskog gospodarstva stranim investicijama, industrijama i trgovini.

Utjecaj na menadžment: kineske državne tvrtke prešle su s birokratskog upravljanja na više tržišne prakse, To je uključivalo uvođenje poticaja za uspješnost, ciljeva profitabilnosti i upravljačke odgovornosti slične privatnim poduzećima. Uspon privatnih poduzeća prisilio je državna poduzeća na prilagodbu, što je dovelo do pomaka s upravljanja usmjerenog na vladu na modele korporativnog upravljanja usmjerenog na globalnu konkurentnost, učinkovitost i inovacije (Ho, 2004). Menadžeri su morali usvojiti moderne tehnike poput strateškog planiranja, savladavanja financijskog menadžmenta, marketinga i nadalje, s potrebom postizanja kompetitivnosti na globalnim tržištima.

#### **4.6. Formiranje jedinstvenog tržišta i regulatornog okvira Europske unije (1993. nadalje)**

inicijativa je EU s ciljem postizanja ekonomske integracije diljem Europe dopuštanjem slobodnog kretanja roba, usluga, kapitala i ljudi te olakšavanja poslovanja i života putem jedinstvenog regulatornog okvira. Ekonomska i monetarna unija (EMU) jedna je od najambicioznijih i najuspješnijih projekata koje provodi Europska Unija. Od prvih prijedloga za osnivanje ekonomske i monetarne unije 1969. godine u Haagu, sve do uvođenja zajedničke monete (euro) 2002. godine, europski su čelnici promovirali EMU kao način postizanja političkih ciljeva mira i stabilnost kroz intenzivnu gospodarsku suradnju. Svejedno, harmonizacija ekonomija i regulative izvedena je na najnježniji mogući način – izveden je pristup koji ograničava usklađivanje zakonodavstva na minimalne bitne zahtjeve i izričito ostavlja prostor za varijacije u nacionalnom zakonodavstvu (Wallace et. al, 2005)

Utjecaj na menadžment: usklađivanje propisa EU-a zahtijevalo je od tvrtki koje posluju u više zemalja da prilagode svoje prakse upravljanja kako bi bile u skladu sa standardiziranim propisima o radu, zaštiti okoliša i pravima potrošača. Tvrtke su imale koristi od smanjenja trgovinskih prepreka, ali uprava se morala snaći u složenom pravnom i regulatornom okruženju kako vi osigurala usklađenost s različitim jurisdikcijama. Multinacionalne tvrtke morale su se prilagoditi prekograničnoj konkurenciji, strateški upravljajući operacijama kako bi iskoristile prednosti ekonomije razmjera i slobodnog kretanja kapitala i radne snage. Nadalje, uvođenje eura također je promijenilo financijsko upravljanje za poduzeća koja posluju diljem eurozone, smanjujući valutni rizik i transakcijske troškove.

#### **4.7. Formiranje BRICS (2006. nadalje)**

udruženja zemalja (Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južnoafrička republika) s tržištima u razvoju, kreiralo je ekonomsku konkurenciju savjetodavnom forumu sedam najznačajnijih industrijskih zemalja svijeta – G7 (prošireno na G8 Rusijom, koja je izbačena iz savjeta 2014. godine, nakon čega se vraća naziv G7). Jedna od ambicija BRICS-a je i umanjiti utjecaj MMF-a i Svjetske banke (osnivanjem Nove razvojne banke 2014. godine); 2024. godine pridružuju im se Ujedinjeni Arapski Emirati, Saudijska Arabija, Iran, Egipat i Etiopija.

Utjecaj na menadžment: kompanije su trebale uspostaviti strategije odnosa s vladom, osobito na tržištima poput Kine i Rusije, gdje je utjecaj države na poslovanje izraženiji nego na

zapadnim tržištima. Zapadni menadžeri prilagodili su se novonastalim uvjetima razvijanjem čvršće usklađenosti i pravnih strategija kako bi osigurali da ispunjavaju različite propise u zemljama BRICS-a. To je također značilo razvoj menadžerskih timova sposobnih za rješavanje prekograničnih pravnih pitanja, osiguravajući usklađenost s propisima zapadnih zemalja i zemalja BRICS-a, te je uključivalo zapošljavanje lokalnih stručnjaka i osoblja, prilagodbu lokalnim uvjetima u kojima funkcioniraju opskrbni lanci i stvaranje kulturološki specifičnih marketinških i operativnih strategija. Nadalje, postavio se daljnji fokus na globalno upravljanje radnom snagom, nadgledajući proizvodne operacije u inozemstvu, dok je zadržalo funkcije više razine poput istraživanja i razvoja, marketinga i strateškog planiranja. Međutim, rastuće plaće u Kini i sve veći pritisci za etičke radne prakse naveli su neke zapadne tvrtke da preispitaju svoje offshoring strategije i vrte proizvodnju natrag u matične države ili premjeste proizvodnje u druge države s tržištima u razvoju (trend poznat kao reshoring ili nearshoring).

## **5. Karakteristike modernog menadžmenta**

Što definira kvalitetno poslovanje? Na koji način menadžment može ustvrditi da je sustav dobro postavljen i daje dobre rezultate? Utječe li promjena konteksta poslovanja na kvalitetu isporučenih proizvoda i usluga, te kako se to mjeri? Može li se promjenom poslovanja izbjeći loša kvaliteta, ili promjena nosi kvalitativni sustav u drugom smjeru, bez poboljšanja ili promjene kvalitete?

Jesu li današnji sustavi menadžmenta organizacijski ustrojeni da prate i reagiraju na promjene vanjskog okruženja ili nemaju organizacijskih kapaciteta odgovoriti na brze promjene na tržištima uzrokovane ekonomskim, političkim i društvenim promjenama? U nastavku rad prikazuje osnovne smjernice za rad današnjeg menadžmenta.



## 5.1. Menadžment kvalitete (Quality management)

Menadžment kvalitete, quality management ili Total Quality Management (TQM) je pristup menadžmentu usmjeren na kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga i poslovnih procesa u cijeloj organizaciji. TQM naglašava važnost uključenosti svih zaposlenika, od menadžera do radnika, u cilju postizanja maksimalne kvalitete i zadovoljavanja potreba kupaca. To je filozofija upravljanja koja se temelji na ideji da uspjeh organizacije ovisi o stalnoj težnji za poboljšanjem kvalitete u svim aspektima poslovanja.

Definirajmo pojam kvalitete u poslovnom svijetu: *kvaliteta je rezultat dobiven kada potreba, očekivanje, uvjet ili zahtjev kupca ili klijenta bude zadovoljen ili ispunjen* (Hoyle, 2007). Promjena zahtjeva ili potrebe potrošača povlači za sobom promjenu poslovanja, ali da bi novi proizvod ili usluga bila na razini iste kvalitete kao ranije, potrebno je organizirati i staviti u pogon sustav koji se temelji na načelima kvalitete. No, na koji način odrediti što je kvalitetno a što nije? Kakvim ispitivanjima možemo ustvrditi da je svaki proizvod proizveden u tvornici jednake, zadovoljavajuće kvalitete?

Jedini način za uspostavljanje trajne kvalitete je propisivanje normi - standarda na osnovi kojih se postavljaju određeni zahtjevi ili izvode zaključci; obrazaca prema kojima se usklađuje i vrednuje djelovanje i ponašanje, kako je normu definirala hrvatska enciklopedija ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)). Nakon drugog svjetskog rata (1947. godine) shvaćanje da su norme prijeko potrebne pri internacionalizacije poslova dovelo je do osnivanja međunarodnog tijela za donošenje norma pod nazivom ISO (International Organization for Standardization) – Međunarodna organizacija za normizaciju. U Hrvatskoj norme propisuje Hrvatski zavod za norme, sukladno ISO organizaciji.

Postoje razni modeli upravljanja kvalitetom: TQM, TQC, ISO 9000, PCDA, Model Demingovih 14 principa upravljanja, Crosby-ev koncept nula pogrešaka, Kaizen, PDCA, Six Sigma, procesni menadžment – različiti oblici menadžmenta kvalitete s istim ciljem, ali pristupaju postizanju cilja svaki na svoj način.

ISO 9000 definira menadžment kvalitete (quality management), kako navodi Hoyle (2007), kao skup koordiniranih aktivnosti koje usmjeravaju i kontroliraju organizaciju s obzirom na kvalitetu – planiranje kvalitete, kontrola (nadzor) kvalitete, poboljšavanje kvalitete i osiguravanje kvalitete.

Što je točno ISO 9000? Međunarodna norma koja:

*opisuje osnovne pojmove i načela upravljanja kvalitetom koji su univerzalno primjenjivi na sljedeće:*

- organizacije koje teže trajnom uspjehu kroz primjenu sustava upravljanja kvalitetom;*
- kupce koji žele imati povjerenje u sposobnost organizacije da dosljedno isporučuje proizvode i pruža usluge koji ispunjavaju njihove zahtjeve;*
- organizacije koje se žele uvjeriti da će njihovi dobavljači ispunjavati njihove zahtjeve za proizvode i usluge*
- organizacije i zainteresirane strane koje nastoje poboljšati komunikaciju kroz zajedničko razumijevanje nazivlja koji se upotrebljava u upravljanju kvalitetom;*
- organizacije koje provode ocjenjivanje sukladnosti prema zahtjevima norme ISO 9001;*
- pružatelje usluga izobrazbe, ocjenjivanja ili savjetovanja u upravljanju kvalitetom;*
- one koji izrađuju srodne norme (Hrvatski zavod za norme, 2023).*

Drugim riječima, radi se o setu kriterija koji, kada se upotrijebe na ispravan način, pomažu organizacijama da razviju sposobnost da privuku i zadrže zadovoljne klijente. Ovdje se ne radi o definiranju standarda za proizvod – ne postoje tehničke specifikacije definirane ovim kriterijima, već su to kriteriji koje menadžment organizacije treba primijeniti prilikom definiranja potreba i očekivanja klijenata i kreiranja proizvoda i usluga koji zadovoljavaju te potrebe i očekivanja. Prema tome, ISO 9000 definira standarde koji se koriste unutar QMS sustava (Quality Management Systems – sustava menadžmenta kvalitete).

Perspektiva kvalitete često citirana u znanstvenim radovima dolazi od strane harvardskog profesora Davida A. Garvina, čiju perspektivu je pojasnio Helmond (2023) prema Pfeiferu i Schmittu (2010). Dijeli se na nekoliko shvaćanja:

1. Transcendentno shvaćanje kvalitete – odnosi se na kolokvijalno gledište na kvalitetu. Sukladno tome, kvaliteta je subjektivni doživljaj proizvoda ili usluge od strane neke osobe, s posebnim, jedinstvenim svojstvima ili karakteristikama koje proizvod ili usluga posjeduju. Kvaliteta ne može biti niti izmjerena niti specificirana, kao što se pojam ljepote ne može općenito definirati i specificirati.

2. Shvaćanje kvalitete kroz proizvod - ako se kao osnova za ocjenu kvalitete koristi perspektiva koja se odnosi na proizvod, kvaliteta proizvoda proizlazi iz ispunjavanja općenito definiranih zahtjeva i specifikacijskih značajki. Klasičan primjer je realizacija manjih dimenzija razmaka između vrata automobila u usporedbi sa dimenzijama (razmacima) koje koristi konkurencija, no takva specifikacija je neupotrebljiva u slučaju izrade recimo off-road automobila koji

zahtjeva veću strukturalnu čvrstoću šasije, pa bi manji razmak između dvoja vrata prouzročio dodatne troškove u obliku budućih popravaka.

3. Shvaćanje kvalitete kroz kupca - ova perspektiva definira kvalitetu kao kompletno i apsolutno zadovoljenu potrebu kupca (ili njegov zahtjev) te odgovara definiciji kvalitete sadržane u normi ISO 9000:2015. Nedostatak značajki proizvoda odražava nedostatak implementacije potreba kupca, postavljanje previše značajki ne mora nužno donijeti dodatnu vrijednost i kvalitetu proizvodu, ako su dodane značajke kupcu nepotrebne i neupotrebljive. Stoga dodavanje ekstra značajki proizvodu ne kompenzira nedostatak onih značajki koje su kupcu stvarno bitne. Problem i ovakvoj identifikaciji i shvaćanju kvalitete leži u potpunoj identifikaciji kupčevih potreba i zahtjeva – kupac zna svoje zahtjeve i potrebe, na svjesnoj razini, ipak, postoje i potrebe koje su na nesvjesnoj razini, te ih je potrebno određenim tehnikama ispitivanja i provjeravanja izvući na površinu; osvijestiti. Identificiranje svih značajki koje proizvod mora sadržavati posao je za odjele istraživanja i razvoja, marketinga ili analize (istraživanja) tržišta. Obzirom na to da zahtjevi i očekivanja kao individualne kategorije variraju od kupca do kupca, nije moguće izraditi proizvod apsolutne kvalitete – kvaliteta proizvoda može biti ocjenjena kao dobra od strane jednog kupca te kao loša od strane drugoga.

4. Vrijednosno shvaćanje kvalitete - perspektiva je koja promatra vrijednost kao cjenovno prihvatljivu veličinu, znači da proizvod ima vrijednost ako skup njegovih značajki ima prihvatljivu kupovnu cijenu (omjer troškova i koristi, cost/benefit ratio). Ipak, nastavno na shvaćanje kvalitete kroz potrebe kupca, visoka cijena ne može opravdati značajke proizvoda za koje kupac ne pronalazi svrhu.

5. Proizvodno shvaćanje kvalitete - perspektiva koja se temelji na ispunjavanju nacrtanih specifikacija, dogovora i unaprijed definiranih standarda kojima se postiže tražena razina proizvodnih performansi.

## 5.2. Integrirani sustavi upravljanja (Integrated Management Systems, IMS)

Poslovni sustavi postali su s vremenom sve kompleksniji – dodavajući puno aktivnosti koje proizvode malu dodanu vrijednost a oduzimaju puno vremena i energije zbog svoje administrativne prirode. S vremenom, takvi radni uvjeti vode do smanjivanja motivacije zaposlenika, što dugoročno stvara negativnu spiralu. Sustavi menadžmenta razvijali su se u smjeru da se nose i s takvim problemima, na način da kreirani sustav sam sebe stalno unapređuje kroz trajne evaluacije i popravljane očitanih slabosti sustava.

Uz ISO 9001, koji definira sustave menadžmenta kvalitete, postoje i druge familije (grupe) normi, koje također obuhvaćaju svoja upravljanja (sustave menadžmenta), koje se međusobno mogu spojiti u upravljačke strukture koje nazivamo integrirani sustavi upravljanja. Postoje, prema Helmondu (2023), preko 80 kombinacija upravljačkih sustava, no najpoznatiji je sustav koji je sačinjen iz slijedećih upravljačkih sustava :

- ISO 9001 – sustav kvalitete
- ISO 14001 – sustav upravljanja okolišem
- ISO 45001 – sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu i
- ISO 50001 – sustav upravljanja energijom.

Prednosti integriranih sustava upravljanja spajanje je svih organizacijskih sustava, procesa i standarda u jedan, pametan sustav – omogućujući organizaciji da pojednostavi svoje upravljanje, uštedi vrijeme i poveća učinkovitost rješavanjem svih elemenata sustava upravljanja u cjelini (Helmond, 2023). Također, pomažu organizaciji u provođenju audita i procjena, te u optimiziranju procesa i resursa i u konačnici, svime time uzrokovano smanjuju troškove.

S druge strane, implementacija integriranih sustava upravljanja može prouzročiti i loše efekte, primjerom, ako postojeći sustav radi dobro – integracija novog sustava može škoditi već postojećoj povezanosti, tim više ako je većina zaposlenika već aktivno uključena u provedbu postojećeg sustava ili ako organizacija recimo želi zadržati jednostavniju razinu sustava kvalitete, a želi kompleksniji sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu. Integrirani sustav mogao bi kreirati nepotrebne birokratske elemente u sustav kvalitete (Helmond, 2023).

Menadžment kvalitete sastoji se iz tri zasebna procesa: planiranja, osiguravanja i kontrole kvalitete.

Planiranje, kako to navodi Helmond (2023), se sastoji iz donošenja odluke o tome koji faktori su bitni za projekt te smišljanja kako zadovoljiti te čimbenike – čimbenike poput resursa koji će se koristiti, koje korake je potrebno poduzeti da se posao odradi i slično. Napredno planiranje kvalitete proizvoda (APQP) kreirano je od strane američke automobilske industrije krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća kao odgovor na uspješnost japanskih automobila na američkom tržištu. Danas proizvođači američkih automobila imaju obvezu pratiti APQP procedure i tehnike, te su uglavnom traženi da rade audite i kontrolu po IATF 16949 (tehnička specifikacija usmjerena na razvoj upravljanja kvalitetom koja osigurava kontinuirano poboljšanje, temeljena na ISO 9001).

Osiguravanje kvalitete objedinjavaju aktivnosti koje služe da se spriječe pogreške i defekti pri proizvodnji i izbjegavaju probleme u isporuci proizvoda i usluga kupcima i klijentima, odnosno kako to ISO 9000 pojašnjava – osiguravanje kvalitete dio je menadžmenta kvalitete koji je fokusiran na pružanje uvjerenosti da će zahtjevi za kvalitetom biti ispunjeni. Postoji razlika između kontrole kvalitete i osiguravanja kvalitete – kontrola je obično faza na kraju procesa gdje se utvrđuju i odstranjuju greške, dok osiguravanje kvalitete podrazumijeva administrativne i proceduralne aktivnosti, usporedbe s propisanim standardima, nadgledanje proizvodnih procesa te kreiranje povratnih sprega koje omogućuju prevenciju nastanka pogrešaka.

Kontrola kvalitete obuhvaća pregled svih entiteta proizvodnje radi provjere sukladnosti kvalitete. Ključni elementi kontrole kvalitete jesu: proces kroz koji organizacija osigurava da je kvaliteta proizvoda postignuta ili poboljšana; testiranja dijelova i utvrđivanje jesu li dovoljno kvalitetni da se ugrade u finalni proizvod; procesi mjerenja kvalitete; sustav osiguranja (kod prehrambene industrije) da kupci neće oboliti ili se zaraziti konzumacijom, procesi kojima se osigurava da oštećeni proizvodi ili proizvodi smanjene kvalitete ne završe kod klijenata ili kupaca (Helmond 2023).

Sveobuhvatno gledano, menadžment kvalitete osigurava, kroz cijeli niz principa iz kojih deriviraju pravila, regulatorne propise i zahtjeve, kvalitetan proizvod i/ili uslugu – rezultate nastojanja organizacije da zadovolji potrebe kupaca i klijenata. No, potrebno je kupce promatrati samo kao jednu grupu dionika (stakeholder) koji su uključeni u poslovni proces – da bi menadžment kvalitete bio sveobuhvatan, potrebno je zadovoljiti i potrebe dioničara, zaposlenika, dobavljača, društvene zajednice u kojoj organizacija djeluje i slično - da poslovanje kreira profit, da isplaćuje zadovoljavajuća primanja zaposlenicima, da je pouzdan partner poslovnoj okolini i da radi sukladno ekološkim i drugim propisima koji su na snazi.

Poslovanje u zadanim okvirima je uvijek stresno i kompleksno. Takvom kompleksnom okruženju treba dodati i elemente promjena – na koji način organizacija, uz obavljanje svojih djelatnosti, djeluje na promjene u okruženju? Nemoguće je unaprijed odrediti koliko daleko može planirati s obzirom na činjenicu da je nerijetko teško predvidjeti promjene u poslovanju, kako širinom tako i trajanjem. Ako je promjena manjeg obujma, može se odraditi projektno, sa zaokruženim vijekom trajanja i budžetom, te jasno definiranim (ostvarivim) ciljevima. Ako je promjena dublja i mijenja samu srž organizacije, zahtjeva drugačiji pristup i zaokret. Može li se kroz sklonost i sposobnost organizacije da prihvaća i uspješno provodi projekte ocijeniti i sposobnost menadžmenta da bude uspješan u kontekstu poslovnih promjena?

### **5.3. Projektni menadžment**

Favari (2023) zaključuje kako je dvadeseto stoljeće bilo vrijeme menadžmenta koji se bavio učinkovitošću i upravljanjem operacijama, dok menadžment dvadeset i prvog stoljeća spada u kategorije projektnog menadžmenta i menadžmenta promjene. Sam projektni menadžment u svojoj biti nosi promjenu - projekti, iako kratkotrajni i vremenski definirani svejedno mijenjaju organizaciju – otvaraju nova iskustva i generiraju nova znanja, ukazuju na drugačija rješenja i drugačije korisničke skupine.

Razvoj projektnog menadžmenta započeo je stvaranjem prvih profesionalnih udruženja – IPMA (International Project Management Association) 1965. godine te PMI (Project Management Institute) 1969-te, udruženja koja i danas nose epitet najvećih udruženja za projektni menadžment u svijetu. U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća znanja o projektnom menadžmentu skupljena su i sklopljena u jednu cjelinu zbog potrebe da projektni menadžeri steknu certifikaciju – to je rezultiralo izdavanjem knjige „PMI body of Knowledge“ (1983), koja je revidirana te 1987. godine re-izdana kao Project Management Body of Knowledge (PMBOK), pod kojim imenom se reizdaje i danas.

Krajem devedesetih dolazi do značajnije promjene: zahvaljujući agilnom projektnom menadžmentu, došlo se do saznanja da vještine i tehnike prikupljene i prezentirane u knjizi nisu uvijek djelotvorne pri upravljanju projektima. To se pogotovo odnosi na specifične vrste projekata, gdje je razina neizvjesnost vrlo visoka, kao što su projekti razvoja softvera ili projekti koji u sebi uključuju istraživanje i razvoj, između ostalih. Pokazalo se da, osim tradicionalnih

prediktivnih tehnika, u kojima se projekt planira od početka u cijelom vremenskom rasponu, a projektni plan ima ambiciju predvidjeti sve faze do završetka, postoje i adaptivne tehnike kojima se organizacija fleksibilnije prilagođava promjeni opsega ili konteksta projekta. U slijedećim desetljećima zajednica je promatrala projektni menadžment kroz dvije struje: ortodoksni i tradicionalni menadžeri priklanjali su se klasičnoj i prediktivnoj školi, dok su menadžeri koji su funkcionirali u manje strukturiranom kontekstu koristili agilni pristup. Zadnjih godina dvije škole su se pomirile, pa od 2021. godine od menadžera se traži da su jednako upoznati s jednim i drugim pristupom te da podjednako koriste tehnike oba smjera.

Što definira projekt?

Organizacije definiraju projekte na različite načine, sukladno vlastitim potrebama. Svejedno, postoje opće karakteristike koje, prema Kusteru (Kuster et al. 2023) obilježavaju projekt:

- Projekti su usmjereni prema cilju. Donose promjene koje mogu rezultirati različitim reakcijama; od euforije do otpora, od skepticizma i straha do veselja i motiviranosti. Zahtijevaju velike organizacijsko-psihološke zahtjeve za upravljanjem.
- Projekti su inovacije. Pomiču granice onoga što je bilo tehnički ili organizacijski izvedivo (primjerom, uvođenje novih komunikacijskih tehnologija) ili rade nešto kompletno novo za organizaciju, bazirano na već prikupljenom organizacijskom znanju.
- Projekti su zadaci s jasnim granicama: jednokratni su, vremenski ograničeni i pod pritiskom roka.
- Projekti su interdisciplinarni - često dosežu preko uobičajene organizacijske strukture i uključuju različite discipline i područja djelovanja.
- Njihov karakter se mijenja od jednog do drugog koraka kako napreduju te često zahtijevaju različite menadžerske vještine kroz napredak projekta.
- Projekti su teški za kontroliranje – zahtijevaju specifične organizacijske mjere i jasne i nedvosmislene odluke.
- Projekti zahtijevaju izvanredne resurse u kategorijama vodstva, znanja, ljudstva i financija.
- Projekti nose svoje rizike – financijske, organizacijske, kadrovske ili tehnološke prirode, ovisno o veličini i kompleksnosti projekta.
- Projekti su društveni sustavi – zahtijevaju svoju unutarnju organizacijsku strukturu.

Sama definicije projekta kažu da je projekt unikatan, više-odjelni, usmjeren-na-ciljeve i interdisciplinarni događaj koji je dovoljno važan, bitan i hitan da ga se ne može odraditi putem

standardnih organizacijskih kanala, već zahtjeva svoju strukturu, ili da je projekt jedinstven i privremeni napor (aktivnost) koji ima jasno definirani početak i kraj, s nekoliko zavisnih ili nezavisnih aktivnosti kojima se kreira proizvod ili usluga kojom se dodaje vrijednost organizaciji i pomaže klijentima da zadovolje svoje ciljeve (Kloppenborg et al. 2021).

Ovisno o vrsti, veličini i kompleksnosti projekta, primjenjuju se različiti modeli upravljanja projektom. Kako je ranije bilo spomenuto, dijele se na:

- Agilni menadžment – korišten često pri kreiranju softvera, razvoju novih proizvoda, u transformacijskim projektima i razvoju organizacija. Koristi metodu iteracije (ponavljanja), kojom provjerava pozicije, popravljajući ih po potrebi te se ulazi u novi ciklus planiranja, pa ponovno provjerava, kreirajući ciklički proces suradnje, za razliku od tradicionalne, waterfall metode - sekvencijalne metode odrađivanja projekta, koja nije toliko podložna revizijama i promjenama u procesu kreiranja proizvoda. Kako navodi Matulić u svome radu (Matulić, 2019), takva vrsta vođenja projekta omogućuje brzu isporuku i fleksibilnost, jer je orijentirana na klijenta i njegove potrebe kojima se prilagođava u hodu. Bitna komponenta agilnog pristupa je baš sama prilagodljivost; sposobnost mijenjanja smjera napredovanja projekta ili mijenjanja projiciranih ciljeva u slučaju da se klijent predomislio ili uvidio potrebu za promjenom. Na taj način moguće je kreirati kvalitetnije proizvode, koji preciznije zadovoljavaju potrebe ili zahtjeve kupaca ili klijenata. Uz dobivanje kvalitetnijeg proizvoda i većeg zadovoljstva korisnika, izražena je veća kontrola nad projektom te smanjivanje rizika (ranom detekcijom pogrešaka ili krivog smjera), što u konačnici dovodi do smanjenja ukupnih troškova (Matulić, 2019).
- Tradicionalni menadžment – koristi slijedni (fazni) pristup koji je jasno strukturiran i ne koristi povratne sprege – prelaskom na novi proces ne vraća se na prethodni, a na slijedeći se prelazi tek kada je postojeći proces kompletno završen. Procesu su poredani na slijedeći način: proces pokretanja (inicijalizacija), proces planiranja, proces izvršavanja, proces kontrole i proces zatvaranja. Najpoznatiji oblik tradicionalne metodologije upravljanja projektima naziva se waterfall (vodopad), koji je poslužio i kao polazišna točka svim kasnijim izvedenicama. Prednosti tradicionalne metodologije je u tome da se mogu precizno planirati vrijeme trajanja projekta te ukupni trošak, dok je glavni nedostatak sadržan u nemogućnosti vraćanja na već odrađenu fazu (proces), što onemogućuje ispravljanje eventualnih grešaka.



- Hibridni menadžment - kombinacija je tradicionalnog (waterfall) i agilnog pristupa na način da od tradicionalnog načina vođenja projekta uzme planiranje kojim tim dobije precizniju procjenu trajanja i troškova a od agilnog uzme iterativnost tj. mogućnost vraćanja procesa i popravljajnja ili korigiranja problematičnih ili loših dijelova.

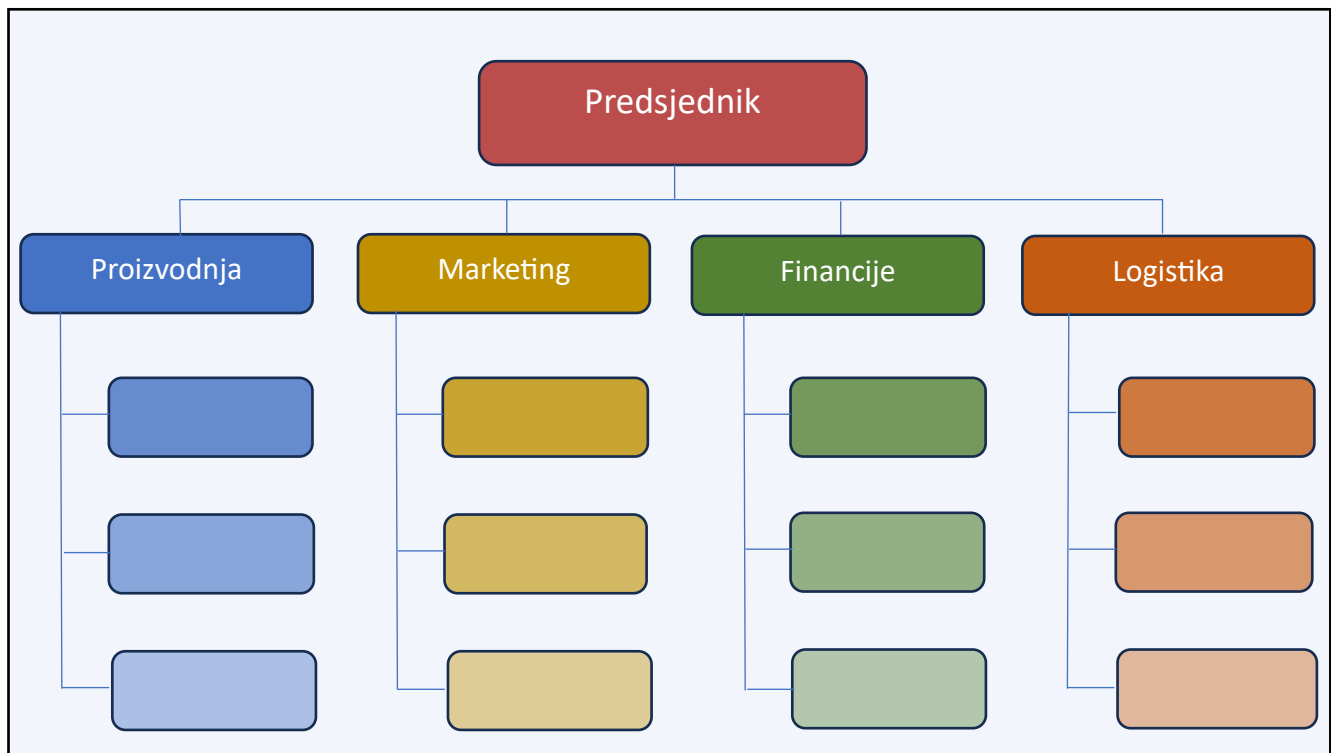
Upravo model upravljanja projektom pokazuje sposobnost menadžmenta da se bavi promijenjenom okolinom – svaki projekt ima svoje zadane, specifične ciljeve, budžet, vremensko trajanje, zahtjeva set specifičnih znanja i vještina te nerijetko sa sobom nosi promjene koje tjeraju tim da (neplanirano) mijenjaju smjer djelovanja ili promišljanja i realizacije samog projekta. Današnje organizacije biraju različita organizacijska strukturiranja – strukture su često razvijane na temelju grupiranja zaposlenika po određenim kriterijima, poput posjedovanja tehničkih vještina ili zajedničkih dugoročnih aktivnosti. Nadalje, povećanjem broja zaposlenika raste sama struktura, kompleksnost i veličina organizacije, pri čemu se strukture razlikuju zbog različitih načina na koje organizacije dijele zaposlenike u grupe/odjele kojima izvršava definirane zadatke i poslove. Svaka od organizacijskih oblika ima svoje prednosti i nedostatke koji će biti navedeni u nastavku.

Upravljanje projektima odrađuje se kroz tri opće organizacijske strukture:

#### Funkcijska struktura

Organizacija je ustrojena na način da su zaposlenici grupirani prema funkcijama koje obavljaju. U takvom okruženju projektni menadžer limitiran je u kontekstu autoriteta - dodjeljivanja radnih zadataka te budžetiranja projekta, zato što su linije autoriteta organizirane vertikalno, unutar samih funkcijskih dijelova – primjerom - radnici iz proizvodnje odgovaraju menadžeru (voditelju) proizvodnje, zaposlenici marketinga odgovaraju nadređenima unutar marketinga i slično (Kloppenborg, 2023). Struktura je prikazana na slici u nastavku:

Slika 1. Funkcijska struktura organizacije



Izradio autor

Nadalje, prema Kloppenborgu (2023), prednosti funkcionalne strukture leže u „jedinstvu zapovijedanja“ – svi zaposlenici razumiju što moraju odraditi zato što postoji samo jedan nadređeni – osoba koja je hijerarhijski iznad njih te im daje zapovjedi, odnosno naloge za rad. Druga prednost sadržana je u praksi da zaposlenici jednake hijerarhijske pozicije odgovaraju jednom nadređenom, što omogućuje međusobnu interakciju te mogućnost učenja jednih od drugih i brže usvajanje provjereno boljih rješenja i znanja. Treća prednost je ta da, nakon što se projekt odradi, zaposlenici ostaju na svojim poslovima, na istoj poziciji unutar organizacije.

Nedostaci funkcijske strukture leže u tome da se komunikacija usporava u slučajevima kada informacije dolaze iz različitih izvora (inputa), također može doći do izazovnih situacija s tehničkog stajališta ako ulazi stižu iz više disciplina - funkcionalni menadžer može biti (i često jest) specijalist za jedno područje, s ograničenim znanjima u drugim područjima. Navedeni nedostatak nije toliko prisutan u slučajevima manjih organizacija, gdje su, zbog ograničenih ljudskih resursa, zaposlenici primorani imati znanja iz više područja. Isto tako, koordinacija između odjela održava se na menadžerskoj razini - putovanje informacije ide od strane zaposlenika do svojeg funkcijskog menadžera, koji na svojoj razini prenosi informaciju drugome funkcijskom menadžeru, koji prosljeđuje informaciju na dolje, do svojeg zaposlenika.

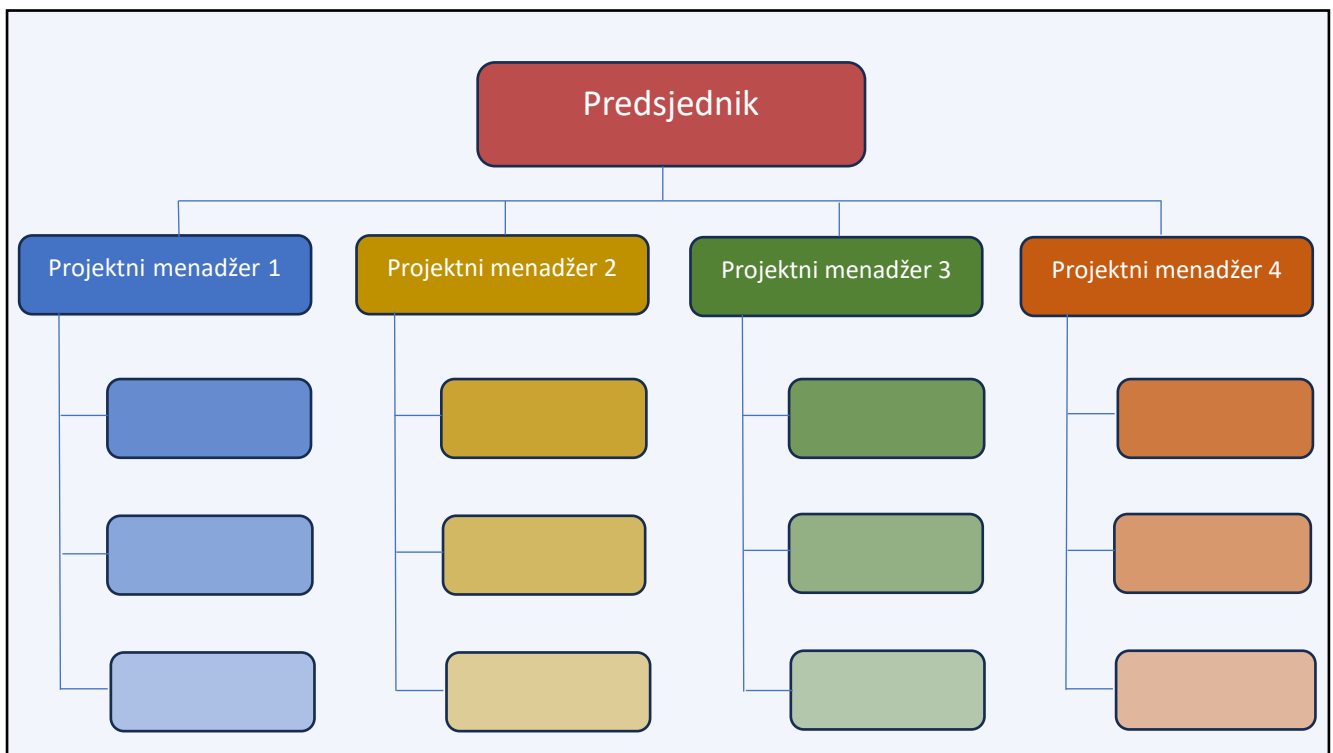
Zbog toga informacija putuje dugo, nerijetko bude iskrivljena ili zanemarena putem. Zbog svega navedenoga koordinacija unutar funkcijske strukture kompleksna je i zahtjeva puno vremena; donošenje odluka o promjenama traje (pre)dugo, kočeci motivaciju i inovaciju.

### Projektna struktura

Organizacijska struktura oprečna funkcijskoj naziva se projektna struktura, u kojoj su zaposlenici grupirani po kriteriju aktivnosti unutar projekta, te projektni menadžer ima izvršnu moć nad projektom timom. U ovom organizacijskom obliku veća organizacija je raščlanjena u samostalne odjele koji podržavaju velike projekte, zemljopisna područja ili kupce (Kloppenborg, 2023).

Projektna struktura prikazana je na slijedećoj slici:

Prikaz 2: Projektna struktura organizacije



Izradio autor

Većina zaposlenika u organizaciji su dodijeljeni određenom projektu te komuniciraju unutar projekta prema projektom menadžeru, koji ima kontrolu i utjecaj na budžet, osoblje te ostale

elemente kojima upravlja putem svojih odluka, omogućujući mu autonomiju u donošenju konačnih rješenja.

Prednosti takve strukture su u otklanjanju zapreka koje usporavaju funkcijske strukture, čineći procese donošenja odluka i komunikaciju puno bržima. Također, pri radu u projektnoj strukturi timovi se nerijetko pozicioniraju na alternativne lokacije (alternativne na način da se tim izolira od ostatka organizacije) koje im omogućuju da bolje rade i funkcioniraju međusobno, povećavajući povjerenje, suradnju, koordinaciju, produktivnost, usmjerenost na korisnika te integraciju napora na projektu.

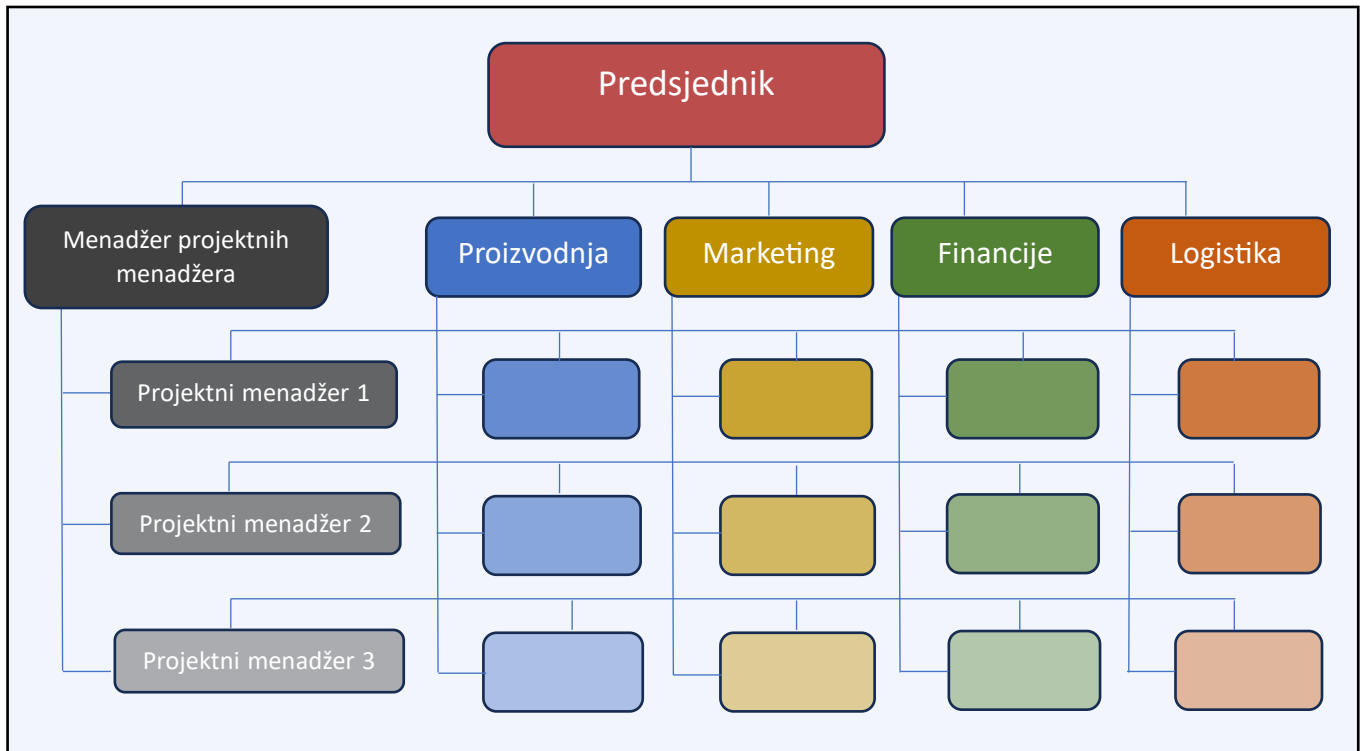
Nedostatci ove strukture sastoje se od korištenja zaposlenika samo na jednom projektu, gdje nerijetko projekt ne uzima puno radno vrijeme, tako da se takvi slučajevi mogu gledati kao primjeri nedovoljne iskorištenosti (ljudskih) resursa. Također, izoliranost od ostatka organizacije može rezultirati razvijanjem drugačijih metoda rada od onih primjenjivih u ostatku organizacije, što ne mora nužno biti dobro ili učinkovito rješenje. Uz to, mogući su propusti u provođenju organizacijskih kulturnih normi ili ustaljenih praksi.

## Matrična struktura

Ova struktura nastala je kao pokušaj organizacija da iskoriste pozitivne strane funkcijske i projektne strukture a izbjegnu nedostatke obje, koliko je to maksimalno moguće, te da podjele autoritet podjednako između funkcijskih i projektnih menadžera na način da članovi organizacije odgovaraju podjednako jednima i drugima.

Shema matrične strukture prikazana je na prikazu 3.:

### Prikaz 3: Matrična struktura organizacije



Izradio: autor

Prednosti matrične strukture su mnoge, zbog čega se većina današnjih organizacija priklanja upravo takvom organizacijskom konceptu. Obzirom na to da su uključene obje vrste menadžera, dobra je vidljivost i razumijevanje tko radi što, i gdje, te se resursi mogu dijeliti između odjela i projekata. Kooperacija između odjela je također bolja, a specifična nova znanja koja se usvajaju kroz projekt moguće je podijeliti i implementirati na razini (funkcijskog) ostatka organizacije. S druge strane, politike i procedure mogu se pojedinačno kreirati, vezano uz svaki novi projekt, gdje projektni menadžer može brzo reagirati na promjene, konflikte i potrebe (Kloppenborg, 2023). Fleksibilnost je također jedna od prednosti ovakve vrste strukture – razina odlučivanja može se formirati po slobodnoj volji i procjeni. Na taj način organizacije evoluiraju – u prvotnom slučaju (slučaju slabe matrične strukture) funkcijski menadžeri imaju veću moć odlučivanja; postepenim dodavanjem ovlasti projektnim menadžerima dolazi se do balansirane ili izjednačene matrične strukture, te u podmakloj fazi progresije projektni menadžeri imaju više moći odlučivanja od funkcijskih menadžera gdje se dolazi do jake matrične strukture.

Nedostaci matrične strukture, prema Kloppenborgu jesu ti da nerijetko, u slučaju dva menadžera podjednake važnosti, odluke se donose promatrajući kontekst i bitnost odjela za

menadžera – funkcijski menadžer donositi će odluke koje su bitne i važne za funkcijsku perspektivu, dok će projektni menadžer donositi odluke bitne za sam projekt. U takvom scenariju donesene će odluke biti često međusobno nekompatibilne, pa i konfliktne. Također, nepogodnost može stvarati veći broj ljudi koji su uključeni u cijeli proces, svaki sa svojim unosima informacija, što može stvarati usporavanje donošenja odluka.

Postoje razne vrste agilnog pristupa rješavanju projekata: Scrum, Kanban, Lean, Iterative i tako dalje; nerijetko organizacije koriste više različitih pristupa, ovisno o projektu na kojem rade pa i kombinacije dva različita pristupa, poput ScrumBan-a (kombinacije Scruma i Kanbana) pri čemu najčešći oblik koji se koristi je Scrum – prema godišnjem izvješću State of Agile Report za 2022. godinu (stateofagile.com), čak 87 % ispitanika koji koriste neki od agilnih pristupa koriste navedeni, zatim Kanban (56 %), ScrumBan (27%), Iterative (20%) i tako dalje. Slijedi kratko upoznavanje s dva najčešće korištena pristupa:

## **5.4. Scrum**

Ime metode preuzet je iz igre ragbi, gdje tim igrača na početku igre kreira zgusnutu tjelesnu strukturu sa svake strane, pri čemu se lopta ubacuje u sredinu te gužve (huddle/gomila ili scrum/gužva za loptu), a igrači guranjem cjelokupne strukture pokušavaju doći do lopte (Layton C. et al., 2023). Isto tako, pri kreiranju novih proizvoda ili usluga poslovni svijet preuzeo je naziv Scrum naglašavajući time važnost timskog rada i truda potrebnog za dobivanje željenih rezultata. Metoda se bazira na empirijskom pristupu, iteraciji postupaka temeljenoj na provjeri rezultata i novodobivenih stanja (za razliku od izrade modela temeljenih na matematičkim izračunima ili statističkim podacima, te donošenja odluka iz dobivenih apstraktnih rezultata) i korigiranju modela „u hodu“ prema traženim završnim pozicijama, koje se također mogu mijenjati za vrijeme kreiranja proizvoda (kupac ili klijent može promijeniti želje i zahtjeve, ili ih korigirati prema novonastalim saznanjima).

Proces omogućuje brzu adaptaciju na bilo kakvu vrstu promjene – promjene na tržištu, tehnološka ograničenja, nove propise i inovacije u okruženju i tako dalje. Sastoji se iz sedam koraka (Layton C. et al., 2023) :

- Razrada zahtjeva
- Dizajn
- Razvoj
- Sveobuhvatno testiranje
- Integracija
- Dokumentacija
- Odobrenje.

Za izradu svakog od elemenata ili značajki budućeg proizvoda, ako je to moguće, kreira se zasebni proces. Razvoj se odrađuje unutar definiranog vremenskog perioda koji se naziva sprint. Sprintevi traju najčešće oko dva tjedna. Unutar zadanog roka (sprinta) formira se značajka, provjerava se i korigira po potrebi, te se kasnije implementira u konačan proizvod (ovisno o kompleksnosti proizvoda ili usluge). Scrum timovi uključuju tri pozicije: Scrum Master, Product Owner i Developeri.

Scrum Master je funkcija koja upravlja cijelim Scrum procesom - zadužen je za koordinaciju aktivnosti unutar tima i procesa, od planiranja, koordinacije i nadgledanja razvoja proizvoda, te komunikacije prema dionicima. On omogućuje funkcioniranje cjelokupnog konteksta koji agilna metoda zahtjeva.

Product Owner ima uži fokus - zadužen je za sam razvoj proizvoda – ustanovljava i definira potrebe i želje klijenta prema kojima se proizvod kreira, koordinira sprinteve, sudjeluje u planiranju završavanja proizvoda te se brine da je budući proizvod u skladu s vizijom same kompanije. Product Owner može biti i vlasnik kompanije, tako sudjelujući u radu Scrum tima kojim upravlja Scrum Master koji može biti zaposlenik (hijerarhijski niže pozicioniran od vlasnika).

Developeri su prvotno bili programeri pri izradi softverskih programa, no širenjem agilnih metoda na ostale gospodarske grane izraz developer počeo se primjenjivati općenito na bilo kojeg člana razvojnog tima proizvoda ili usluge (Layton C. et al., 2023).

## 5.5. Kanban

Klaus (2017) pojašnjava Kanban metodu kao ideju proizašlu iz japanske tvornice automobila Toyota, koja je uvela sustav Kanban kao metodu za unapređenje sustava proizvodnje automobila, na način da promišlja tekuće probleme te kreira rješenja – ne kroz formu (najčešće dvotjednih) sprinteva kao kod Scruma, već u jednom kontinuiranom procesu gdje je unapređivanje sustava neprekidna aktivnost, zbog toga što u poslovanju i proizvodnji gotovo svakodnevno nastaju novi problemi ili situacije koje treba riješiti, unapređujući na taj način parametre koji su bitni kupcu ili klijentu (zbog kojih se unapređenja i rade) poput skraćivanja roka isporuke, povećanja sigurnosti i kvalitete, bolje usklađenosti s regulatornim zahtjevima i slično. Metoda se provodi putem pokazne ploče na koju se stavljaju kartice sa zadacima, te se ti zadaci (aktivnosti) pomiču vremenom po ploči iz dijela planiranja, preko operative do završnog dijela i zatvaranja aktivnosti. Na taj način svi uključeni u mogućnosti su vidjeti napredak, ali isto tako i detektirati elemente koji usporavaju ili koče napredak, te ih zamijeniti ili ukinuti. Sam naziv Kanban na japanskom jeziku znači „karta koja se može vidjeti“ (engleski prijevod bi bio „visual card“ ili „card you can see“), apostrofirajući otvorenost sustava za sve zainteresirane. Slično kao i kod Scruma, unaprjeđenje se provodi kroz timski rad te je naglasak na brzom i fleksibilnom djelovanju s ciljem unapređenja cjelokupnog poslovanja – zbog toga su obje metode, kao i ostale ranije navedene spadaju u sferu agilnog menadžmenta, koji je interesantan poduzećima koja žele biti brzo prilagodljiva na bilo kakve promjene u poslovanju.

## 5.6. Projektni menadžment vs agilni menadžment

Projekti jesu sila koja mijenja lice i naličje svake kompanije. Kako je već u radu navedeno, projekt je, jednostavno rečeno - kombinacija ljudi i (ostalih) resursa skupljenih u privremenu organizacijsku strukturu sa svrhom postizanja definiranog cilja. Pri tome, osnovna karakteristika projekta je vremenska ograničenost – postoji početak i kraj. Aktivnosti koje nemaju vremensko ograničenje ne spadaju u kategoriju projekata. Također, projekt ima zadatak da kreira nešto novo, što se prema svojim specifičnostima nije proizvodilo ranije.

Primjerom, ako neka kompanija proizvodi automobilske gume godinama i ima već postavljeni asortiman guma koje tržište prepoznaje, prihvaća i kupuje, zaposlenici udruženi u (novi) projekt rade na vrsti automobilske gume koja ima svoje specifičnosti i rađena je za određenog kupca



ili tržište, a različita je od guma koje kompanija standardno proizvodi. Jednom kada se zahtijevana guma dizajnira i proizvede u zahtijevanoj količini, projekt završava.

Također, projekt sa sobom nosi specifične probleme koji su novina i koje treba riješiti. Projekt je stoga pokretač promjena u radnom okruženju – provode se nove aktivnosti i novi pristupi rješavanjima problema – projekt je podloga za inovaciju. Literatura razdvaja organizacije koje implementiraju projekte u svoje poslovanje na dvije skupine (Favari, 2023): POO (project-oriented organizations) i PBO (project-based organizations). Prve koriste projekte kao alat kojim unapređuju svoje (standardne) aktivnosti, procese te finalne proizvode i usluge, dok druge isporučuju specifična rješenja za potrebe kupaca i pritom projektno pristupaju izradi rješenja (gotovih proizvoda ili usluga).

## **5.7. Promjena, transformacija i inovacija**

Projekti su pokretači promjena i transformacije u organizacijama (Favari, 2023) jer oni, samom svojom definicijom, stvaraju nešto novo. Ovaj se koncept odnosi i na projekte koji su posebno namijenjeni organizacijskim promjenama i na projekte koji razvijaju proizvod za kupca. Promjena se fokusira na izvršenje unaprijed osmišljenog i uglavnom planiranog novog statusa, dok transformacija nastoji razviti novi poslovni model koji organizaciji omogućuje rast i povoljnu dugoročnu perspektivu. Zbog toga je transformacija nepredvidljiva te donosi veću razinu rizika. Nadalje, težina u uvođenju promjena nalazi se u činjenici da članovi tima, uprava i dionici – iako načelno podržavaju promjene, u stvarnosti nastoje očuvati status quo na koji su navikli, napredujući godinama kroz upravo takav sustav. Većina menadžera koji su na vodećim pozicijama duže vrijeme odabrat će upravo takav, nepromjenjiv sustav. Članovi projektnog tima i voditelji projekta mogu surađivati s relevantnim dionicima na rješavanju otpora i stresa koji promjena može stvoriti kako bi se povećala vjerojatnost da će promjene, nakon što su usvojene, postati dio svakodnevnih operacija te kako se organizacija neće, nakon kratkog perioda promjene, vratiti na svoje pozicije prije promjene (status quo).

Često se vjeruje da je inovacija koncept koji se odnosi na projekte istraživanja i razvoja novih proizvoda ili usluga. To je ozbiljna pogreška koje se voditelj projekta mora čuvati – inovacija je nešto čime svaki projekt mora biti duboko prožet (Favari, 2023). Inovacija je svako pronalaženje novih načina da se postigne planirani cilj, može se govoriti o inovaciji procesa ili o inovaciji proizvoda (ili usluge). Moguće je ostvariti inovaciju proizvoda na način da se koriste neinovativni procesi te proizvodnju već postojećeg proizvoda novim, inovativnim procesima.

Kreiranje (projektnog) sustava sastoji se iz definiranja projektnog tima te implementacije određene organizacijske strukture. Tim može sadržavati neke ili sve navedene pozicije: projektni menadžer, Scrum master, Product Owner te članove tima. Nadalje, organizacijski, tim se može organizirati unutar funkcionalne strukture, projektne strukture i matične strukture (već navedene i pojašnjene), ali i virtualne strukture (gdje se ustanovljava mreža suradnika bez postavljene hijerarhijske strukture), hibridne strukture (kombinacije ovdje navedenih struktura) te jednostavne strukture, nerijetko korištene prilikom odrađivanja manjih zadataka, pri kojoj se zadaci odrađuju paralelno jedan uz drugog bez posebne potrebe za koordinacijom.

Agilni menadžment nastao je početkom dvadeset i prvog stoljeća, kao odraz frustracije programera sporošću procesa koji su pratili izradu računalnih programa (Breyter, 2022). Tijekom veljače 2001. godine 17-toro razvojnih programera sastalo se da razriješe problem spore isporuke programa: problem se nalazio u faznom pristupu razvoja računarskih rješenja, gdje su se trošili tjedni da se prvo raspišu zahtjevi, zatim se počelo raditi na dizajnu programa a tek onda bi se pristupalo razvoju samog softvera. Nakon (po njihovom mišljenju – previše) utrošenih tjedana program bi se dao na testiranje i provjeru od strane klijenta, koji bi nerijetko zaključio da probni proizvod nije ono što je on želio ili trebao, stoga bi se program vraćao na doradu i tako dalje. Količina vremena potrošena na razvoj traženog programa rezultirala bi često time da, kada bi program bio konačno spreman, klijent ga nije htio kupiti jer je u toj fazi bio zastario ili je klijent promijenio svoje želje i potrebe. Takvim, faznim (waterfall) pristupom trošilo se puno vremena zbog preinaka koje u programerskom svijetu mogu biti odrađene unutar par sati, čak i minuta, ako se radi na promjeni programerskog koda. U stvarnosti, programi su trajali godinama, umjesto tjednima ili mjesecima. U nekim industrijama, poput svemirske ili obrambene, bilo je potrebno potrošiti 10, 15 ili 20 godina na razvijanje kompleksnog sustava prije no što bi se krenulo u završnu proizvodnju. Primjerom, Space Shuttle program koji je pokrenut 1982. godine temeljio se na procesnim tehnologijama postavljenim u 1960-tima (NASA, 2023).

Na spomenutom sastanku kreiran je dokument u kojem su izložili novi sustav vrijednosti i principa, a kojeg su nazvali Agilni manifest (*Agile Manifesto*). Donesene su smjernice za konkretniji i brži rad, poput:

- pojedinci i interakcije idu ispred procesa i alata
- programski kod ispred sveobuhvatne dokumentacije
- suradnja s klijentima ispred pregovora o ugovorima

- reakcija na promjenu ispred striktnog praćenja zacrtanog plana (Breyter, 2022).

Danas, Agilni pristup nije više ekskluzivna značajka IT menadžmenta; timovi koji su orijentirani na klijenta i samo-organizirani (nevezano prema ukupnom ustroju organizacije), iterativna isporuka rješenja te kratak period dobivanja povratnih informacija postao je temelj isporuke vrijednosti klijentu u bilo kojoj grani gospodarstva.

Da bi se mogle promotriti razlike između navedena dva menadžerska koncepta, potrebno ih je sažeti zajedno, te usporedno promotriti njihove karakteristike. Projektni menadžment pojašnjen je u PMBOK-u (Project management Body Of Knowledge), zbirci znanja o upravljanju projektima, izdanoj u sedam izdanja (zadnje izdano 2021. godine) od strane Project Management Instituta (PMI), gdje je definiran kao primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima kako bi se zadovoljio projektni zahtjevi, primjenjivo kroz pet faza: iniciranje, planiranje, izvršavanje, praćenje i kontroliranje. Nakon što se uspješno odradi svih pet faza, slijedi zatvaranje projekta od strane projektnog tima, a pod vodstvom i podrškom voditelja projekta (PMI, 2017). Osim toga, upravljanje projektima bavi se ispunjavanjem zahtjeva opsega, vremena, troškova, rizika i kvalitete u okviru unaprijed određenih zahtjeva dionika kroz primjenu deset područja znanja: opseg, vrijeme, trošak, kvaliteta, rizik, komunikacija, nabava, ljudski resursi, dionici i upravljanje integracijom.

Prema PMBOK-u (PMI, 2017), projektni menadžment sastoji se od dobro definiranih procesnih timova koji upravljaju projektima, svaki koristeći svoja specifična znanja i vještine. Timovi su povezani kroz outpute koji svaki od njih proizvodi, a koji postaju inputi slijedećem timu. Dokumentacija koja prati projekt uključuje raspored projekta, plan upravljanja rizikom, plan upravljanja kvalitetom, plan upravljanja opsegom projekta, plan upravljanja promjenama i proračun projekta (PMI, 2017).

Snaga takvog oblika upravljanja projektom proizlazi iz definiranja svih koraka i zahtjeva projekta prije početka izvršavanja zadanih aktivnosti unutar projekta. S druge strane, ova metoda može dovesti do ograničenja jer se projekti rijetko izvode sekvencijalno, budući da je klijentima obično teško u početku ispravno i u potpunosti definirati zahtjeve projekta. Vođenje projekta temelji se na discipliniranom planiranju i metodama kontrole projekta koje su motivirane pretpostavkom da su projektni zahtjevi i aktivnosti predvidljive, kao i događaji i rizici koji utječu na projekt, te da ih je moguće kontrolirati. Takav pristup dobar je prilikom izrade i provedbe projekata u, primjerom, građevinskom sektoru, gdje se planiranjem unaprijed definira kompletan opseg i različite vrijednosti radova; takav pristup pokazao se manjkavim pri

kreiranju projekata u granama poput IT industrije, gdje početni zahtjevi mogu biti nejasni, neopipljivi, nepredvidivi i podložni promjenama (Chin, 2004). Šira prilagodivost projektnog menadžmenta dovela je do toga da se u šestom izdanju PMBOK-a uvodi pojam agilnog upravljanja projektima, koji mijenja paradigmu rada na projektu – umjesto da kaskadno odrađuje zadatke i aktivnosti, uvodi sustav iteracija (ponavljanja) zbog konstantnih promjena zahtjeva i (ili) okolnosti s kojima se projekti nerijetko susreću. Bitna karakteristika agilnog razvoja i upravljanja projektom je ukupnost iteracije: svaka iteracija u sebi sadržava sve razvojne i kontrolne aktivnosti – od zahtjeva za promjenom dizajna, implementacije novih ili promijenjenih značajki te testiranja. Na kraju svake iteracije klijentu se predstavlja verzija u kojoj su integrirane sve promjene; klijent tada pruža potrebne informacije i promjene u zahtjevima i značajkama sustava koje treba planirati i uzeti u obzir u budućim izdanjima ili iteracijama, isporučujući vrijednosti klijentu u vrlo kratkom vremenu. Također, agilno upravljanje ne protivi se promjenama, jer iskorištava promjene kako bi osiguralo konkurentsku prednost (Salameh, 2014).

Ključna razlika između dva upravljanja projektima (projektni pristup i agilni pristup) nalazi se u iscrpnom, krutom i detaljnom planiranju aktivnosti i kontrole kroz cijeli tijek trajanja projekta, te najčešće kruto pridržavanje unaprijed definiranih smjernica. Nasuprot tome, u APM-u se planiranje odvija nekoliko puta tijekom životnog ciklusa projekta na postupni način kroz planiranje svake iteracije ili sprinta, pri čemu svaka iteracija sadržava u sebi kompletan proces – planiranje, dizajn, preoblikovanje/promjena/poboljšanje i testiranje. Stoga se tradicionalno, projektno upravljanje procesima veže uz velike projekte, dok je agilno upravljanje spretnije upravljačko rješenje u slučajevima manjih projekata (Salameh, 2014).

## **5.8. Menadžment promjene**

Da bi svaka promjena bila uspješna, potrebno je proći proces učenja i usvajanja novih informacija, znanja i vještina. Može se, stoga, reći da je učenje podloga svake promjene. Buchanan i Huczynski (2010) definiraju učenje kao „proces usvajanja znanja kroz iskustvo, što dovodi do trajne promjene u ponašanju“. Proces učenja ne sastoji se samo od usvajanja znanja, već i primjene novostečenog znanja kroz činjenje nečeg drugačijeg u životu. Promjena je, nadalje, dvosmjerna ulica u kontekstu radne organizacije: s jedne strane menadžment usvaja nova znanja i motiviran je na promjene od strane vlasnika, poslovnog okruženja, općeg nezadovoljstva (ili loših rezultata), kulturne promjene i slično, što znači da vanjski faktori

utječu na promjenu menadžera; s druge strane menadžment je taj koji promjene želi implementirati u vlastitu organizaciju – utjecanjem na zaposlenike, partnere, vlasnike ili okolinu, odnosno menadžer utječe na promjenu unutarnjih faktora.

Kako to navode Cameron i Green (2024), postoji nekoliko pristupa promjeni:

- Bihevioralni

Bihevioralni pristup fokusira se na to kako jedan pojedinac može promijeniti ponašanje drugog pojedinca koristeći nagradu i kaznu („mrkvu i batinu“) za postizanje željenih rezultata. Ako se željeni rezultati ne postižu, analiza ponašanja pojedinca dovest će do razumijevanja onoga što pridonosi uspjehu i što pridonosi neuspjehu, te se pristupa poticanju željenih oblika ponašanja pojedinca a obeshrabljivanju neželjenih ponašanja.

- Kognitivni

Kognitivni pristup razvio se iz frustracije biheviorističkim pristupom, koji se usredotočio isključivo na vidljivom ponašanju; kognitivni psiholozi bili su više zainteresirani za razvijanje komunikacijskih vještina i sposobnosti rješavanja problema. Zanimalo su ih stvari koje su se događale u nečijoj glavi; nešto na što bihevioralni pristup nije puno obraćao pozornost. Kognitivna teorija temelji se na premisi da su naše emocije i naši problemi rezultat načina na koji mi razmišljamo i promatramo svijet oko sebe. Mijenjanjem načina na koji razmišljamo možemo promijeniti načine na koje reagiramo u situacijama.

- Psihodinamski

Pojam „psihodinamski“ temelji se na ideji da kada se suočavamo s promjenama u vanjskom svijetu, pojedinac može doživjeti različita unutarnja psihička stanja. Istraživanja su pokazala da se pojedinci unutar radnih organizacija mogu dovoditi u razna psihička stanja manjeg intenziteta nego na osobnoj (privatnoj) razini - psihička stanja koja nerijetko susrećemo kod zaposlenika nekog poduzeća, uključujući i sam menadžment jesu šok, poricanje, ljutnja, cjenjkanje, depresija, prihvaćanje, eksperimentiranje (proces odluka koji se temelje na „možda“), otkriće i integracija.

- Humanistički psihološki

Humanistički psihološki pristup promjeni kombinira neke od spoznaja iz prethodna tri pristupa dok istodobno razvija svoj vlastiti. Pojavio se kao pokret u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom 50-tih i 60-tih godina prošlog stoljeća. Američko udruženje humanističke psihologije opisuje ga kao „fokusrano na teme koje su slabo zastupljene u ostalim teorijama, poput ljubavi, kreativnosti, osobnom rastu, transcendentnom iskustvu, hrabrosti..“ i sličnim pojmovima. U taj pristup ulazi i Maslowljeva hijerarhija potreba (fiziološka potreba / potreba za sigurnošću / potreba za ljubavi i pripadanjem / potreba za poštovanjem / potreba za samoaktualizacijom)

### Promjena u organizaciji

Prema Cameron i Greenu (2024), svi mi imamo vlastite pretpostavke o tome kako organizacije funkcioniraju, razvijene kroz kombinacije iskustva i obrazovanja. Metafore kojima se koristimo u pojašnjavanju organizacija važan su alat kojim izražavamo te pretpostavke. Tako neki ljudi govore o organizacijama kao da su strojevi, pa se govori o organizacijskim strukturama, dizajnu poslova i inženjeringu procesa. Drugi opisuju organizacije kao političke sustave – opisujući organizaciju kao uzavrelu mrežu političkih intriga gdje se formiraju koalicije, bore se suprotstavljene frakcije a sustavom upravlja „vrhovna“ moć (Supreme power). Iako je prva knjiga o organizacijskim metaforama napisana 1986. godine od strane Gareth Morgana gdje on identificira osam organizacijskih metafora, Cameron i Green odabrali su četiri najčešća pogleda na organizaciju od strane samog menadžmenta: organizacija kao mašina, organizacija kao politički sustav, organizacija kao organizam te organizacija kao tijek i transformacija.

## **6. Kompetencije menadžmenta**

Mnogi autori definirali su kompetencije na svoj način. Boyatzis (2008) definira kompetenciju kao sposobnost, pri čemu razlikuje urođene sposobnosti (ability) od naučenih ili izvježbanih učinkovitosti pri izvršavanju specifičnih zadaća (capability). Kompetencija je skup različitih ali povezanih skupova ponašanja organiziranih oko temeljnog konstrukta kojeg nazivamo „namjera“. Različita ponašanja predstavljaju manifestaciju namjere, prilagođene situaciji ili vremenu.

Bhardwaj i Punia (2013) navode kako svaka poslovna organizacija treba učinkovite menadžere da bi bila uspješna u dinamičkom i kompetitivnom poslovnom okruženju današnjice. Vrlo je važno da organizacija identificira, razvije i zadrži talentirane ljude. Svaki uspješan i učinkovit menadžer posjeduje kompetencije koje mu omogućuju da djeluje učinkovito i djelotvorno na više različitih menadžerskih razina. Kompetencija se promatra kao kombinacija znanja, vještina, ponašanja, stavova i vrijednosti koji doprinose tome da menadžer može biti uspješan na različitim razinama i u različitim vrstama organizacija.

Shirazi i Mortazavi (2009) definirali su da su odgovornost, proaktivnost, učinkovita komunikacija, team building, pregovaranje i odlučnost glavne karakteristike uspješnog menadžera. Nadalje, bitno je naglasiti i činjenicu da kompetitivno poslovno okruženje tjera poslovne organizacije da u svoj fokus stavljaju klijenta (kupca). Dobri menadžeri djeluju proaktivno (anticipiraju probleme i pronalaze rješenja prije nego što su se isti dogodili, za razliku od reaktivnog djelovanja kao odgovora na postojeću situaciju ili problem).

Mnogi autori navodili su svoju listu menadžerskih kompetencija, Bhavdwaj i Punia (2013) kreirali su tabelu kompetencija u kojoj su naveli različite autore kroz godine (od 1986. do 2009.) s prikazom različitih percepcija potrebnih znanja i vještina:

**Tabela 1: Menadžerske kompetencije potrebne za uspješno upravljanje**

Broj	Autor(i)	Godina	Menadžerske kompetencije
1	Lala	1986	komunikacija, kompetentnost, donošenje odluka, poniznost i ljubav, suosjećanje, vizija, timski rad, trening, izdržljivost, integritet, upravljanje ljudima i hrabrost
2	Smart	1998	inteligencija, analitičke vještine, prosuđivanje i donošenje odluka, preuzimanje rizika, izvrsnost, timski igrač, komunikativnost, asertivnost, ambicioznost, prilagodljivost, kreativnost, vizija i ravnoteža u životu
3	Pandit	2001	predanost, upornost, preuzimanje rizika, znatiželja, različitost, vrijednosti, učenje, uvjerljivost, fokus, poniznost
4	Abraham et. al.	2001	vještine vođenja, fokus na kupca, usmjerenost na rezultat, rješavanje problema, komunikacijske vještine i voditelj tima
5	Hellriegel et. al.	2005	komunikacija, planiranje i administracija, timski rad, strateško djelovanje, globalna svijest i samoupravljanje
6	Rao	2007	poznavanje posla, naporan rad, učinkovite komunikacijske vještine, timske vještine, smirenost
7	Ram Charan	2007	ambicija, želja za učenjem, polet i upornost, psihološka otvorenost, realizam, samopouzdanje
8	Hopkins and Bilimoria	2008	samopouzdanje, usmjerenost na postignuće, inspirativno vodstvo, katalizator promjena
9	Qiao and Wang	2008	team building, komunikacija, koordinacija, izvedba, kontinuirano učenje
10	Shirazi and Mortazavi	2009	responzivnost, proaktivnost, učinkovita komunikacija, team building, pregovaranje i odlučnost

Izvor: Bhardwaj i Punia, 2013

## **6.1. Pristupi kompetencijama i menadžmentu temeljenom na kompetencijama**

Hefferman and Flood (2000) definiraju dva pristupa kompetencijama: američki te britanski. Dok američki pristup definira kompetentnost kao temeljne osobine osobe kombinirane s „input based approach“ metodom, odnosno procesom promatranja, učenja te usvajanja kompetencija (i definiranjem inputa potrebnih za ostvarivanje kompetentnom upravljanju), britanski pristup promatra kompetencije kao set standarda i vještina koje treba usvojiti s naglaskom na obuci i kasnijoj procjeni izvedbe kao glavnim ciljem ovog pristupa, odnosno, kako navodi Škrinjarić (2022), američki pristup je temeljen je na individui dok je britanski temeljen na organizaciji. Nadalje, pitanje kompetencija ne odnosi se samo na menadžerska znanja i vještine, već i na osnaživanje (empowerment) zaposlenika od strane menadžmenta na način da se potiče



samostalnost, preuzimanje odgovornosti te operativna superiornost zaposlenika (kao jedan od ciljeva kojem se stremi).

## 6.2. Procjena i razvoj kompetencija

Kompetencije se najčešće promatraju kroz tri različite kategorije:

- bihevioralne kompetencije (vještine ponašanja) – znane i kao meke vještine, ne usvajaju se formalnim obrazovanjem već spadaju u individualnu kategoriju, poput zdravog razuma, sposobnosti snalaženja među ljudima, visok stupanj emocionalne inteligencije i slično; usvajaju se odgojem te interakcijom s drugim osobama kroz život. Bitne su u poslovnom okruženju jer uključuju i način ophođenja prema obvezama i suradnicima u radnom okruženju.
- tehničke kompetencije – tvrde vještine, sastoje se iz tehničkih znanja te znanja stečenih obukom i učenjem.
- liderske kompetencije – uključuju kvalitete koje su potrebne da se postane dobar vođa, a mjerljivog su karaktera.

## 6.3. Razlika između kompetencija i vještina

Bitno je naglasiti da, kako u svojem radu navodi Szczepanska-Woszczyzna (2021), stjecanje menadžerskih vještina ne osigurava nužno i dosezanje menadžerskih kompetencija. Vještine se definiraju kao usvojene (naučene) i primijenjene sposobnosti koje na efikasan način koriste nečije znanje u izvođenju ili izvršenju; kompetencije obuhvaćaju znanja, ali i stavove, ponašanja i vještine koje zajedno proizvode sposobnost da se nešto odradi efikasno i uspješno. Drugim riječima – kompetencije su šira područja od samih vještina. Primjerom – u poslovnom okruženju vještine jesu baratanje procesima poput budžetiranja, istraživanja tržišta ili razumijevanja konkurentskih strategija. Podatci koji se dobiju iz navedenih procesa služe kao materijal za donošenje dobrih poslovnih odluka, što definira donositelja odluke kao kompetentnog menadžera.

Kompetencije jesu promjenjive i mogu se razvijati, te su stoga sastavljene samo iz elemenata koji se mogu razvijati, učiti i poboljšavati. Također, kompetencija je neraskidiva od ponašanja – to je koncept koji kombinira različita ponašanja te se može definirati samo na temelju vidljivih ponašanja. Isto tako, kompetencije se promatraju iz perspektive učinkovitosti: označavaju

konačni učinak (rezultat korištenja kompetencija), naglašavajući ovisnost između posjedovanih kompetencija i učinkovitosti djelovanja.

Teorija jednako tako definira i koncept kvalifikacija te odnos kvalifikacija i kompetencija. Iako određeni autori koriste navedene pojmove kao sinonime, postoji razlika između njih. Kvalifikacije jesu vještine potrebne za provedbu određenih radnji ili aktivnosti (koje mogu biti jednostavne ili kompleksne) odnosno vještine primjene stečenog znanja – one definiraju kvalitetu pripreme za odrađivanje poslovnih zadataka. Uključuju usvojena znanja, vještine, praksu (radno iskustvo) koje dovodi do visoke profesionalne učinkovitosti i osobne sposobnosti pojedinca izražene njegovim predispozicijama (Szczepanska-Woszcźzyna, 2021). Kompetencije proizlaze iz kvalifikacija – određuju korištenje kvalifikacija za poduzimanje novih učinkovitih djelovanja, kao integriranu upotrebu sposobnosti, osobnih karakteristika, stečenih znanja i vještina, kao i tipičnih ponašanja i standardnih procedura kako bi se obavilo uspješno obavljanje posla. Ne postoje kompetencije bez kvalifikacija - kompetencije podrazumijevaju mogućnost poduzimanja i dovršavanja zadataka. Kvalifikacije se, kao i kompetencije, transformiraju tijekom radnog procesa pod utjecajem uvjeta rada, različitih faza života zaposlenika, obiteljskih okolnosti te zdravstvenih stanja zaposlenika.

#### **6.4. Struktura i karakteristike menadžerskih kompetencija**

Upravljačke kompetencije kombinacija su menadžerovih znanja, stečenih vještina, iskustva, osobina kao i pravilnog pristupa i motivacije za djelovanje. Da bi menadžer bio kompetentan, mora imati brojne karakteristike i attribute, zahvaljujući kojima je moguće prevesti vještine i znanja u učinkovito djelovanje. Odgovarajuća razina kompetencija omogućuje učinkovito ispunjavanje upravljačkih uloga, a u isto vrijeme postizanje definirane poslovne uloge poduzeća (Antonacopoulou & Fitzgerald, 1996).

Moderno shvaćanje menadžerskih kompetencija može se izjednačiti s konceptom ljudskog kapitala, a uključuje:

- sposobnosti, predispozicije, interese i unutarnju motivaciju
- obrazovanje i znanje (međusobno povezani) – više formalno promatrana komponenta nego stvarno značajna, zbog različite kvalitete obrazovanja)
- profesionalno iskustvo i praktične vještine – mjereno godinama rada, te brojnost i raznolikost profesionalnih iskustava

- stavovi
- osobine, mentalne i fizičke predispozicije

Stručno znanje, vještina donošenja ispravnih odluka na odgovarajući način i u odgovarajuće vrijeme, kooperativnost, iskustvo kao i uzimanje u obzir etičkog i kulturološkog okvira u današnje vrijeme igraju bitnu ulogu u kontekstu menadžerskih kompetencija. Svaka vrsta aktivnosti temelji se na znanju bez kojeg je teško zamisliti racionalan život, razvoj i djelovanje pojedinca. Djelovanje, kao test stečenog znanja, uvijek je učinkovitije i sigurnije kada je potpunije znanje o predmetu radnje.

Arce i Long (1992), kako je navedeno u radu Antonacopoulou & Fitzgerald (1996), objašnjavaju da se znanje – u širem smislu – definira se kao skup sadržaja uspostavljenih u umu, zahvaljujući skupljenom iskustvu i učenju, dok u užem smislu predstavlja skup spoznaja pojedinca, proizašli iz utjecaja objektivne stvarnosti na pojedinca; znanje čini načine na koje ljudi klasificiraju, kodiraju, procesuiraju i koriste značenje svojih iskustava i obuhvaća informacije o stvarnosti, usvojene selektivno i zabilježene u pamćenju (memoriji) koje su obogaćene, transformirane i korištene od strane pojedinaca kroz njihov njihove aktivnosti i razvoj tijekom života. Transformacijska dimenzija znanja bitna je kako pri kreiranju ukupnih kompetencija tako i kod prilagodbe kompetencija na novonastale okolnosti i uvjete.

Nadalje, znanje se može strukturno podijeliti na slijedeće oblike (Lundval & Hargreaves, 2000):

- enciklopedijsko znanje; koje pokriva činjenice
- kodirano znanje; znanje koje opisuje znanstveno priznate ovisnosti – odnosi se na pravila i zakone u prirodi, ljudskom umu i društvu – pristup tom znanju omogućuje tehnološki napredak
- praktično znanje; uključuje vještine kojima se manipulira stvarnošću
- društveno znanje; odnosi se na podjelu kompetencija

Vještine kao komponente kompetencija predstavljaju učinkovitost u rukovanju određenim informacijama ( u normativnom obliku, što obuhvaća načela, pravila i primjere ponašanja) pri obavljanju određenih zadataka. Vještine znače mogućnost transformacije osnovnih znanja u učinkovito djelovanje i sposobnost rješavanja stvarnih problema organizacija. Vještine upravljanja čine sredstvo kojim strategija upravljanja, upravljačke prakse, alati i tehnike, osobnost (i stil osobnosti) proizvode učinkovite rezultate u organizacijama. Možemo razlikovati praktične i mentalne vještine (poput opće inteligencije, pozornosti, fokusa, pamćenja). Koncept

„vještina“ često se koristi kao sinonim za „sposobnosti“. Sposobnost je povezana s činjenicom posjedovanja vještine ili atributa za obavljanje određenog zadatka ili aktivnosti. Sposobnosti prejudiciraju razlike u rezultatima učenja i učinkovitosti izvedbe kod ljudi sa sličnom motivacijom i pripremom, koji funkcioniraju u sličnim uvjetima, te postavljaju razinu učinkovitosti određene osobe u određenom vremenu (Antonacopoulou & Fitzgerald, 1996) .

Važnost i značenje urođenih sposobnosti menadžera i njegovih stečenih vještina bila su predmetom razmatranja F.W. Taylora (začetnik znanstvenog menadžmenta), koji je odvojio upravljačke vještine od tehničkih. Taylor je također uočio povećanje značaja menadžerskih vještina, ovisno o razini menadžmenta u organizaciji. Ovdje se može pridružiti i jednu od nekadašnjih tipologija podjele upravljačkih vještina, veća spomenutu podjelu R.L. Katza na tehničke, socijalne i konceptualne vještine. Uloga i značaj pojedinih grupa menadžerskih vještina su različite, ovisno o hijerarhijskoj razini upravljanja.

Tehničke vještine suštinske su u rješavanju definiranih operativnih zadataka, pa tako zahtijevaju nižu razinu upravljanja. Društvene (međuljudske) vještine značajne su u oblikovanju odnosa menadžera s podređenima, klijentima i drugim partnerima organizacije, te bi trebale krasiti menadžment srednje razine. Na razini najvišeg menadžmenta (strateškoj) najvažnije su konceptualne vještine bitne u procesu planiranja, organizacije zadataka i kreativno rješavanje problema, kao i u pokretanju i održavanju različitih odnosa s okolinom i društvom.

Tijekom svojih istraživanja, Whetten i Cameron (2023) definirali su devet ključnih menadžerskih vještina i grupirali ih u dvije kategorije: osobne vještine (poboljšanje samosvijesti, upravljanje stresom, kreativno rješavanje problema) i interpersonalne vještine (stvaranje podržavajuće komunikacije, stjecanje znanja i utjecaja, menadžment konflikta, učinkovito delegiranje, motiviranje zaposlenika, grupno odlučivanje). Upravljačke vještine odnose se na postizanje ciljeva i rezultata na učinkovit način te rješavanje problema u sferi upravljanja. Vještine mogu biti usvojenje učenjem, osobnim razvojem i praksom. Izvor vještina je znanje koje proizlazi iz obrazovanja i stečenog iskustva od rada na raznim pozicijama.

Osobne karakteristike (predispozicije) komponente su kompetencija koji uvjetuju tok i lakoću procesa učenja ne samo u fazi stjecanja vještina, već i u fazi njihove praktične provedbe tijekom obavljanja poslovnih dužnosti. Osobnost svakog pojedinca, kao jedina jedinstvena (unikatna) vrijednost, organizirana je struktura individualnih atributa, zajedničkih vrijednosti i definiranih pristupa, demonstrirana kroz ponašanje. Time je određena fleksibilnost prilagodbe okolini (društvu). Osobnost čini osnovu ljudskog ponašanja, a ponašanje je uvjetovano emocionalnim

i intelektualnim stanjem pojedinca. Takva struktura karakteristika nastoji biti stabilna tijekom vremena, kako su naveli Greenberg i Baron (2003) a spomenuto je u radu Antonacopoulou i Fitzgerald (1996). Referirajući se na osobnost kroz prizmu kompetencija, vrijedi bilježiti definiciju Raymonda Cattella prema kojoj je „osobnost element koji omogućuje predviđanje što će određena osoba učiniti u danj situaciji“. Osobnost menadžera je vrlo važna kategorija u strukturi kompetencija, budući da izravno ili neizravno utječe na ostale komponente. Osobnosti menadžera značajno utječu na njihovo ponašanje. Osobnost ima značaja utjecaj na to kako mislimo, osjećamo i kako se odnosimo prema drugima. Na primjer, ekstroverti i introverti predstavljaju suprotne karakteristike, koje utječu na način na koji grade odnose i upravljaju odnosima s drugima, kako komuniciraju na poslu i u privatnom životu. Određene poželjne osobne karakteristike menadžera mogu biti identificirane: samopouzdanje, sklonost riziku, volja za učenjem, otpornost na stres, energija, sposobnost izvođenja kompleksnih procjena situacije, fleksibilnost i prilagodljivost, sposobnost apstraktnog razmišljanja, otvorenost, neovisnost.

Jedan od bitnih elemenata koji čine kompetenciju je stav. Definira se kao pristup vrijednosti (vrijednost – bilo koja činjenica s empirijskim sadržajem, dostupna članovima društvene skupine te značaj prema kojem ta činjenica jeste ili može biti predmet radnje). Stav je uvijek pristup prema nečemu, to je subjektivna referenca na dati element ili osobu. Subjekti stava također mogu uključivati događaje i situacije. Tri su komponente stava: emocionalni, kognitivni i bihevioralni, koji se mogu pojaviti u različitim omjerima i različitim kombinacijama. Stavovi se grade (i mijenjaju) iskustvom, promatranjem i analiziranjem različitih situacija, te nisu genetski naslijeđeni (Szczepanska-Woszczyzna, 2021). Stavovi utječu na ponašanje u procesu donošenja odluka. Također, ponašanja su određena organizacijskim i/ili situacijskim čimbenicima na radnom mjestu – mjestom u organizacijskoj strukturi, opsegom autonomije donošenja odluka, mogućnosti napredovanja i organizacijske kulture. Ponašanje menadžera oblikuje se i motivacijom za postizanje zadanog cilja. Važni stavovi i ponašanja u radu menadžera uključuju izgradnju dobrih odnosa i uklanjanja unutarnjih prepreka u suradnji, kontinuirano učenje i razvoj, razvoj kompetencija zaposlenika, fokus na budućnost, spremnost da se dijeli znanje, iskustvo, stalna potraga za novim mogućnostima za organizaciju ( pronalaženje novih tržišta, proizvoda, poslovnih modela ili organizacijskih ustroja) te sposobnost prilagodbe novoj organizacijskoj kulturi.

Jedna od najvažnijih komponenti menadžerskih kompetencija je (profesionalno) iskustvo. Iskustvo se sastoji od znanja i vještina izvježbanih tijekom izvođenja zadataka i rješavanja

problema, kvantificirano ne nužno s brojem godina rada (tijekom vremena) jer dugoročno iskustvo nije uvijek preduvjet za postizanje boljih učinaka. Razvoj karijere od nižih do viših pozicija omogućuje stjecanje znanja o načinu obavljanja posla, problemima s kojima će se susresti zaposlenici, o vrstama upravljanja (menadžmenta) te rezultatima koje pojedina vrsta upravljanja donosi, načinima na koje ljudi funkcioniraju u timovima, njihovim motivacijama te što pospješuje a što smanjuje motivacije i slično. Iskustvo također može uzrokovati pretjerani oprez, izbjegavanje rizika i odgovornosti te smanjenje kreativnosti; razvija se kroz praksu, promatranje, upravljanje, obuke i mentorstva. Zahvaljujući iskustvu, menadžer stječe nove metode stjecanja znanja i njihove praktične primjene, koje omogućuju stjecanje novih vještina, modificiranje postojećih pristupa i stvaranje novih ponašanja.

Janusz Czekaj (2010), kako je navedeno u radu Szczepanska-Woszczyzna (2021) razlikuje dvije osnovne grupe upravljačkih kompetencija:

Core (bazne) kompetencije:

- opće (proizašle iz formalnog obrazovanja)
- profesionalne ( proizašle iz radnog iskustva i vremena obavljanja poslova)
- intelektualne (proizašle iz kategorije općeg znanja)

Specijalističke kompetencije:

- upravljače (proizašle iz odrađenih edukacija, treninga, certifikata)
- IT (proizašle iz poznavanja IT poslovnih sustava)
- pregovaračke (proizašle iz sudjelovanja u pregovaranju)
- posredničke (proizašle iz praksi suradnje i rješavanja konflikata)

Menadžerske kompetencije trebaju biti povezane s okruženjem u kojem menadžer djeluje i s kontekstom zadataka koje on ili ona obavljaju, što omogućuje brzo i učinkovito postizanje rezultata u skladu s očekivanim standardima. Što je viša razina menadžerskih kompetencija, točnije, što bolje odgovaraju određenoj situaciji, češće se mogu postići bolji rezultati. Young i Dulewicz (2008) uvode koncept nadkompetentnosti (supra-competency), koji podupire izvedbu, vodstvo i upravljanje. Također je važno da modeli kompetencija menadžera nisu univerzalni. Naime, modeli se mogu pokazati beskorisni kada pokušavaju utvrditi zašto uspješan menadžer više ne uspijeva nakon što je premješten na drugo radno mjesto, iako ispunjava zahtjeve za kvalifikacijama. Kvalifikacijski zahtjevi razlikovati će se zbog zemlje ili kulture u kojoj menadžer radi – jedna od najvažnijih varijabli koja određuje procese upravljanja

u međunarodnim organizacijama. Kultura određuje sustav vrijednosti, ponašanja, društveni status, toleranciju prema različitim stavovima, odnos prema zadacima i slično. Kvaliteta menadžera unutar jedne zemlje (ili kulture) utječu na način na koji se ponašaju u organizaciji i ispunjavaju menadžerske uloge. Također treba napomenuti da, unatoč tome što menadžer ima specifične kompetencije, nije garantirano da će uspjeh menadžera u jednoj ulozi ili unutar jednog zadanog zadatka jamčiti uspjeh u drugoj ulozi ili zadatku; aspekti znanja i specifičnih stavova mogu biti najvažniji u nekim situacijama, dok iskustvo i vještine mogu biti važniji u drugima.

Na razini organizacije može se razmatrati široka paleta kompetencija. Velik broj potencijalnih kompetencija omogućuju izgradnju jedinstvenog modela kompetencija u svakoj organizaciji. To je također nužan uvjet za uspješnu implementaciju koncepta upravljanja kroz kompetencije jer ne postoji univerzalni skup ključnih kompetencija koje bi se mogle uspješno koristiti u svim organizacijama bez prethodne analize domena, koje su relevantne u smislu njihove konkurentnosti i specifičnosti (Szczepanska-Woszczyzna, 2021).

Svejedno, kompetencije koje su potrebne za upravljanje organizacijama mijenjaju se s vremenom – kako je poslovno okruženje puno različitih i interaktivnih stanja i djelatnosti koja imaju svoje dinamike, tako se promjene u okruženju i poslovanju reflektiraju na promjene unutar same organizacije, od promjene samih menadžerskih paradigmi, promjene poslovnih djelatnosti, strukture radne snage (gledano iz aspekta spola i kulture), pozicija na tržištu, financijskih oblika poslovanja do procesa globalizacije (i deglobalizacije). Svaka od navedenih promjena uzrokuje drugačiji način upravljanja poslovanjem, zahtijevajući od menadžmenta da kontinuirano prilagođava okvire unutar kojih djeluje na nove okolnosti. Gotovo svaka promjena u poslovnom okruženju koja postane zapaženo velika može utjecati na promjenu pozicija menadžmenta.

Uz unutarnje promjene poslovanja, izazvane odlukama koje su rezultat volje većine dioničara ili odlukom vlasnika kompanije, postoji cijeli vanjski (egzogeni) okvir unutar kojega svaka kompanija djeluje, koji ima čitav niz različitih konteksta i koji su ukratko prikazani u nastavku rada.

## 7. PESTLE

Menadžment svake organizacije upravlja procesima koji se odvijaju unutar organizacije, pri čemu su promjene s kojima se organizacija susreće svakodnevne – okruženje unutar kojega se poslovi odrađuju je kompleksno. Okolnosti koje utječu na promjene poslovanja mogu se podijeliti na unutarnje (okolnosti na koje menadžment može utjecati svojim odlukama) i vanjske (promjene koje se događaju bez utjecaja menadžmenta), dok djelovanje menadžmenta može biti i reaktivno i proaktivno – kao djelovanje na postojeću promjenu, ili kao djelovanje kojim se predviđa (sprečava) buduća okolnost, ili se sadašnjim djelovanjem utječe na nju. Promatrajući segmente koje organizacija analizira, Fleisher i Bensoussan (2007) ih dijele u slijedeće kategorije: konkurencija (competitors), okruženje, tehnologija te razine donošenja odluka (u kontekstu strateških, taktičkih i operativnih odluka). David Montgomery i Charles Weinberg, prema Fleisher i Bensoussan (2007) sugeriraju da bi kompetitivna analiza okruženja trebala uključivati slijedeće cjeline: konkurenciju, kupce, ekonomsko okruženje, političko, pravno i regulatorno okruženje, društveno okruženje i tehnološko okruženje.

Unutarnje okruženje organizacije uključuje čimbenike koji imaju kratkoročni utjecaj na organizaciju: dobavljači, konkurencija (suparnici) i kupci/klijenti/potrošači (ovdje treba dodati vlasnike ili dioničare koji mogu svojim željama ili preusmjeravanjem kapitala promijeniti smjer djelovanja organizacije; iako su takvi scenariji mogući, u praksi su vrlo rijetki). Kratkoročnost utjecaja očituje se u svakodnevnom kontaktu s poduzećem, pri čemu se eventualni problemi, nesuglasice ili prilike rješavaju operativno, ne mijenjajući puno samu srž i opće usmjerenje organizacije.

Primjerom, konkurencija može organizaciju natjerati da snizi cijenu proizvoda, ili će joj nedostatak konkurencije omogućiti da pri određenoj razini potražnje povisi cijenu svojih proizvoda ili usluga; dobavljači mogu promijeniti logističke tokove ili prakse organizacije; klijenti mogu izraziti nove želje i potrebe kojima organizacija može izaći u susret kreiranjem novih ili prilagođenih postojećih proizvoda ili usluga – navedeni primjeri neće dovesti do promjene opće djelatnosti niti do promjene vrijednosti ili dugoročnih ciljeva same organizacije.

Promjene koje dovode do promjene cijelog konteksta poslovanja te eventualno do promjena općih (strateških) menadžerskih promišljanja i djelovanja su promjene makro-okruženja, koje utječu na kompletnu industriju, branšu ili segment tržišta. Najpoznatiji akronim makro-okruženja je PEST, iako je okruženje također poznato kroz različite izvedenice poput PESTEL, PESTLE, STEP, STEEP i LEPEST, pri čemu slova označavaju kategorije **P**olitical (politički),



Economical (ekonomski), Environmental (okolišni), Legislative (zakonodavni), Social (društveni) i Tehnological (tehnološki) kontekst. S obzirom na sveobuhvatnost svih uključenih kategorija (svaka od njih biti će pojašnjena u nastavku) jasno je da je ukupan kontekst bitan za donošenje strateških, dugoročnih odluka i usmjerenja, te definiranja pravovaljanih vrijednosti i politika organizacije. Promjene koje su uzrokovane navedenim vanjskim okruženjem nerijetko dovode do promjena u ukupnom poslovanju i dugoročnim pozicijama organizacije.

### **7.1. P(olitički)**

Politički kontekst, kako navodi Abdelali (2020) odnosi se na opće politike koje su na snazi u državi u kojoj organizacija obitava (ili grupi država, u slučaju da se radi o međunarodnoj organizaciji) – zakon o radu, zakoni koji pokrivaju ekološka pitanja i područja, porezne politike, trgovinska ograničenja, tarife, bilateralne odnose i slično. Politički aspekt bitan je utoliko što pojašnjava odnos politike prema poslovnom okruženju – koliko pomaže tržištima, je li država zaštitnički nastrojena prema tržištu, kakva ograničenja nameće a gdje otvara prostor koji može poslužiti kao komparativna prednost pred konkurencijom iz inozemstva. Politička stabilnost svake zemlje vrlo je bitna ulagačima za donošenje odluka o dugoročnom ulaganju i planiranju poslovanja. Nerijetko je primjer političkog djelovanja spašavanje industrije koja je u problemima, poput domaće (hrvatske) pomoći brodogradnji ili velikih akcija spašavanja (bailout) američke savezne vlade (automobilska industrija 2008-2010; financijska industrija 2008).

### **7.2. E(konomski)**

Ekonomski kontekst obuhvaća makroekonomske vrijednosti - stopu rasta ekonomije, stopu inflacije, kamatne stope, stabilnost cijena i devizni tečaj – pokazatelji zdravlja promatranog gospodarstva. Kontrolirana inflacija, niske kamatne stopa i stabilni rast BDP-a gospodarstva dobri su pokazatelji za ulaganja i širenja poslova (Abdelali, 2020). Visina deviznog tečaja utječe na donošenje odluka vezanih uz uvozne ili izvozne aktivnosti, dok promatranje trenutnog razdoblja ekonomije – razdoblja ekspanzija ili recesija (stanja ekonomije neke zemlje nerijetko povezane sa stanjima ekonomije susjednih zemalja ili zemalja s kojima se dijeli određeno tržište) također utječe na donošenje budućih poslovnih odluka na način da ulazak u recesiju i u ekspanziju mijenja fokus ulagača i menadžmenta organizacija, birajući različite strategije i poslovne modele.

### **7.3. S(ocial-društveni)**

Društveni kontekst obuhvaća područja vezana uz stanovništvo, prema Abdelali (2020) – demografska obilježja poput prirodnog rasta stanovništva, strukture stanovništva (dob, spol), raspoloživosti radnog stanovništva, radnoj etici, osjećaju odgovornosti i pripadnosti, podataka vezanih uz opću zdravstvenu statistiku i slično. Nadalje, promatra i potrošačka ponašanja – potrebe, kulturne pozicije, sklonost tradiciji ili novitetima, društvenu otvorenost ili zatvorenost, veličinu tržišta, potrošačke navike, privrženost štednji ili potrošnji, praćenje i privrženost trendovima i pomodarstvu, sklonost uvoznj robi, podložnost marketinškom djelovanju i uvjeravanju te ostale karakteristike koje krasi promatranu populaciju, pri čemu svaka država ima svoje specifičnosti.

### **7.4. T(ehnološki)**

Tehnološki kontekst odnosi se na postojanje, dostupnost i razvoj tehnologija koje se upotrebljavaju u poslovnim (proizvodnim) procesima, na način da vrše utjecaj na individualnoj razini, na razini industrije i na razini tržišta. Tehnološki faktori uključuju proizvodne tehnologije, informacijske i komunikacijske resurse, logističke, marketinške tehnologije te tehnologije vezane uz Internet (prodaju). Danas je tehnološko okruženje najdominantnije, s organizacijama koje su ekonomski najveće na svijetu – bilo da se radi o proizvođačima tehnologija poput Apple-a, Samsunga ili Huawei-a, softverskim proizvođačima (uključujući i kreiranje društvenih mreža) poput Alphabeta ili Microsofta ili internetskim platformama za prodaju kao što je Amazon.

### **7.5. L(egislative – legalni)**

Legislativni kontekst čine zakoni i pravila određene države: jedan je od načina da se gospodarstvo države brani od konkurencije na način da brani uvoz roba ili usluga da bi time zaštitila domaće proizvođače. Nandonde (2019) navodi kako je opća dostupnost hrane u Africi često paralizirana upravo legislativom – uvoz riže u EAC (East African Community - međunarodna organizacija sačinjena od Demokratske republike Konga, Tanzanije, Kenije,

Burundija, Ruande, Ugande i Južnog Sudana) opterećen je porezima od 75%; Kenija zakonima brani uvoz piletine i mesa peradi i slično.

## **7.6. E(nvironmental – ekološki)**

Ekološki kontekst s vremenom dobiva na važnosti – globalno zatopljenje, poguban utjecaj na prirodu uzrokovan ekonomskim djelovanjem ljudskog društva, smanjenje populacije sisavaca, ptica, reptila i vodozemaca od 60 % (Rees, 2020), ekološki bolja proizvodnja energije (upotreba tehnologija koje eksploatiraju obnovljive izvore energije, poput solarne energije, geo-termalne energije, energije vjetra i valova), smanjenje općeg zagađenja atmosfere, tla i voda, obnova bio mase, smanjenje stakleničkih plinova i slično postaju kroz društveni utjecaj bitne odrednice i smjernice poslovnih sustava.

Navedeni konteksti čine ukupno makro okruženje unutar kojega svaka organizacija nastoji što uspješnije odraditi svoje zadaće i poslove. Strateški planovi i analize koje se odnose na makro-ekonomsko okruženje najčešće uzimaju u obzir upravo spomenuti okvir, analizirajući šest vanjskih faktora koji vrše utjecaj na poslovne aktivnosti organizacije, ali i ne samo to. PESTLE analiza može se koristiti pri procjeni održivosti start-up projekata, procjenjujući probleme i potencijalne rizike, stoga se često koristi u kombinaciji sa SWOT analizom radi prepoznavanja i definiranja ukupnih rizika (opasnosti) i pogodnosti (prilika) koje se nalaze na putu organizacije kod njezinog djelovanja (Abdelali, 2020).

Promatrajući promjenu konteksta poslovanja, ona se kreira upravo kroz navedenih šest kategorija: bez obzira promatra li se pojava recesije, promjene potreba potrošača, tehnološke promjene, promjene zakona, kreiranje novih potreba ili obrazaca ponašanja, globalizacijski i anti-globalizacijski procesi; sve spomenuto dolazi iz PESTLE okruženja.

## **8. Politički okvir kao temelj promjene poslovanja**

Moderni politički okvir unutar kojeg današnje kompanije djeluju izrazito je dinamičan; s obzirom na to da je razvoj informatike, komunikacijskih tehnologija doveo do toga da cijeli svijet postane integrirano tržište, distributivni centar i proizvodna organizacija, postoje određeni poslovni procesi koji su određeni i usmjeravani prvenstveno političkim djelovanjem zemalja, i često utječu na poslovanje kompanija. U tu skupinu mogu se nabrojiti:

## 8.1. Globalizacijski procesi

Prema Thakkaru (2020) tehnološki napredak u komunikaciji nadmašio je napredak u shvaćanju i filozofiji upravljanja (menadžmenta). Povećanje sposobnosti eksternalizacije proizvodnje i usluga omogućila je globalizaciju do tada regionalnih organizacija te pristup tržištima i raspoloživoj radnoj snazi koja su prije bila nedostupne. Iako globalizacija proširuje dosege malih poduzeća, predstavlja novi skup tema, pitanja i problema za vlasnike malih poduzeća. Filozofija upravljanja i vještine koje se koriste za uspješno upravljanje radnom snagom na lokalnoj razini često su neadekvatne, a ponekada i kontraproduktivne pri upravljanju na daljinu. Velike, internacionalne kompanije imaju organizacijske hijerarhije koje podržavaju upravljanje udaljenim podružnicama pomoću lokalnih menadžera (koji upravljaju lokalnom radnom snagom). Manjim regionalnim poduzećima nedostaje takva globalna infrastruktura te je potrebno pronaći načine za učinkovito upravljanje barem dijelom svojih udaljenih procesa ili radne snage. Vlasnici takvih poduzeća moraju promijeniti paradigmu upravljanja poduzećem kako bi odgovorili na odgovore globalne organizacije. Možda najveći pomak u filozofiji upravljanja sadržava potreba da se prijeđe iz menadžera „na licu mjesta“ (on-site) na virtualnog upravitelja. Upravljanje na daljinu može biti izazovno budući da virtualni upravitelji ne mogu koristiti interakciju licem-u-lice te često posjeduju malo razumijevanja za subkulturnu perspektivu onih kojima upravljaju. Virtualno upravljanje zahtjeva šire razumijevanje kulturnih vrijednosti i novi skup vještina i procesa usmjerenih na učinkovitu komunikaciju vezanu na očekivanja, rokove i željene ciljeve. Ove vještine i procesi moraju osigurati prevazilaženje kulturnih različitosti – pristupi i vještine koje polučuju rezultate s, primjerom, radnom snagom iz Indije možda uopće neće biti učinkovito u radu s zaposlenicima iz Španjolske. To zahtjeva da virtualni upravitelj posjeduje inherentno razumijevanje primjenjivih kulturnih normi, što u nekim slučajevima može zahtijevati povremeno putovanje na udaljena mjesta samo radi povezivanja sa svojom udaljenom radnom snagom. Potreba za upravljanjem kulturnom raznolikošću povezanom s globalizacijom često nadmašuje sposobnost menadžera za prilagodbu. Dok se menadžeri fokusiraju na usvajanje svih zahtjeva vezanih uz pravne, političke, tehnološke i ekonomske okvire, često zanemaruju ili podcjenjuju kulturne razlike svojstvene sve raznolikijoj radnoj snazi. Menadžeri moraju naučiti kako prilagoditi svoj stil upravljanja očekivanjima koje definiraju novi kulturni okviri. Tri glavna problema koja virtualni menadžeri trebaju prevladati jesu ljudi, procesi i tehnologije. Poslovanje traži rezultate od timova sastavljenih od zaposlenika koji nemaju povijest zajedničkog rada, ne dijele zajedničku kulturu, jezik ili ciljeve te imaju

različito poimanje uspjeha. Stupanj problema s ljudima ovisi o razini interakcije između udaljenih timova i članova timova, te upravlja li se njima s jednog mjesta ili se smatraju partnerima koji dijele funkciju upravljanja. Problemi s procesima proizlaze iz različitih načina na koje udaljeni elementi (vodstvo) upravljaju zaposlenicima te kako informacije putuju između dionika poduzeća. Tehnološki problemi nastaju kada postoje različite razine iskustva, stručnosti i infrastrukturne podrške između udaljenih timskih elemenata. Svi ti elementi mogu biti prevaziđeni kada su dobro definirani, shvaćeni i cijenjeni, te kvalitetno predstavljeni i pojašnjeni od strane upravitelja. Tehnološki izazovi s kojima se suočavaju menadžeri manji su u usporedbi s osobnim i kulturnim izazovima svojstvenim upravljanju raznolikom radnom snagom; izazovi jezičnih barijera, kulturnih razlika i ograničenja vremenskih zona otežavaju upravljanje bilo kojim organizacijom na daljinu. Nerazumijevanje drugačije kulture nerijetko može biti put u (poslovnu) propast. Disney je 1992. godine otvorio europsku podružnicu svojeg parka pod nazivom Euro Disney, u Parizu, Francuska, pri čemu nije obraćao pozornost na određene probleme vezane uz različitu kulturu: Euro Disney mještani su percipirali kao „dolar“ Disney; uzdigli su Mickey Mousa kao zvjezdanu atrakciju pretpostavljajući da će ga publika van Sjedinjenih Američkih Država cijeniti više od vlastitih (nacionalnih) likova iz crtanih filmova; etikete proizvoda bile su na engleskom umjesto na francuskom jeziku; posluživali su jela uz plastične pribore za jelo u zemlji koja se ponosi sa svojom kulinarskom tradicijom i isustvom te nisu uvrstili ponudu vina uz njihove obroke. Takvi detalji bili su od sporednog značaja u SAD-u, ali to je rezultiralo time da operacija ostane bez gotovine u samo dvije godine, generirajući ukupni gubitak od dvije milijarde dolara, prisiljavajući kompaniju Disney da posude 175 milijuna dolara kako bi nastavili s radom, uz obavezne preinake iz domene kulture (Hummel 2012) - sam park je preimenovan iz Euro-Disney u Disneyland Paris, promijenili su jelovnike i slično – nakon što su bukvalno presadili američku kulturu u Francusku, nametnuli su je Francuzima i izazvali otpor lokalnih dobavljača i lokalnog stanovništva (Novela, 2020). Menadžeri trebaju razumjeti kulturne norme i očekivanja svugdje gdje namjeravaju zaposliti radnike ili plasirati svoje proizvode. Nijanse neverbalne komunikacije, očekivani oblici obraćanja i udaljenost između govornika – poslovni pregovori mogu biti problematični za menadžere koji nisu kulturno svjesni ili naprosto ne poštuju tuđu kulturu., Koncept vremena također je kulturno kontekstualan. Primjerom, stići na vrijeme u zapadnom svijetu znači stići ranije (prije dogovorenog vremena), no oko dvije trećine svijeta gleda na vremenske okvire na fleksibilniji način. Virtualni menadžeri također moraju razmotriti usklađivanje transakcijskih i transformacijskih stilova upravljanja. Transakcijski stil podrazumijeva „razmjenu vrijednih stvari“, odnosno korištenje pogodnosti (davanje) i kazni (oduzimanje) za motiviranje

zaposlenika u izvršavanju svojih zadataka, dok transformacijski stil karakterizira poticanje i inspiriranje ljudi da i sami budu inovirani, doprinoseći rastu i uspjehu poslovanja te gradi osjećaj korporativne kulture, vlasništva i autonomije na poslu. Transakcijski stil je, dakle, reaktivan, dok je transformacijski proaktivan. Zapošljavanje lokalnog menadžerskog tima nužno ne osigurava da će stil koji se koristi pružiti najučinkovitiji rezultat ili dovesti do najviše razine proizvodnje ili usluge. Razumijevanje očekivanja radne snage virtualnom upravitelju predstavljaju mjerilo za mjerenje koliko se lokalni upravitelj pridržava tog stila. Drugim riječima, samo zato što lokalni upravitelj razumije kulturu, ne znači da će upravljati radnom snagom na najproduktivniji način (Thakkar, 2020).

Nadalje, jedna od glavnih razlika s kojom se susreću menadžeri je način na koji različite kulture percipiraju autoritet. Autoritarne kulture navikle su na hijerarhijske organizacije gdje zaposlenici dobivaju (više ili manje) detaljne upute i očekuje se da će odraditi dobivene zadatke bez puno pitanja ili propitivanja, što može rezultirati uskim grlima u operativnom odlučivanju. Dodatno, takve kulture nisu sklone govoriti nadređenima o potencijalnim problemima s kojima se susreću; menadžeri moraju pronaći način kako da razviju otvorenu komunikaciju i da omoguće uvjete za negativnu povratnu spregu kao dio nove paradigme, ili prihvatiti rizike koje nedostatak otvorene komunikacije donosi. Zbog toga menadžerski stil mora biti dovoljno fleksibilan i prilagodljiv svakoj situaciji kako bi maksimizirali dobrobiti globalizacije, uz istovremeno ublažavanje negativnih aspekata povezanih s kulturnim očekivanjima menadžmenta (Thakkar, 2020). 25/248

## **8.2. Deglobalizacijski procesi**

Paralelno s globalizacijom koja se pokazala kao veliki zamašnjak rasta i općeg (ekonomskog) napretka od osamdesetih godina prošlog stoljeća nadalje, nakon velike svjetske krize 2008.-2010. u određenim zemljama kreira se trend ustezanja od globalizacijskih procesa, te kreatori ekonomskih politika takvih zemalja poduzimaju korake kojima bi ojačali kretanja prema deglobalizaciji. S obzirom na to da globalizaciju gledamo kao ekonomski proces u kojem kompanije kupuju (ili proizvode) robe i usluge, pa ih plasiraju ili prodaju na nekim drugim tržištima, arbitražno djelujući radi ostvarivanja profita, globalizacija ima ekonomskog smisla dokle su god (međunarodne) razlike između troškova proizvodnje ili nabave veće od troškova prodaje na drugom tržištu. Isplativost takvog poslovanja održava globalizaciju na životu. Dok određena istraživanja i autori zastupaju tezu da su globalizacijski procesi dosegli svoj vrhunac te da današnje ekonomije traže zatvaranje širine tržišta i poslovanja radi zaštite vlastitih tržišta

roba, usluga i rada, drugi pak tvrde da je globalizacija evoluirala (a ne završila). Temeljni tehnološki napredak i strukturne promjene unutar ekonomija zemalja glavni su pokretači globalizacije, ali političke snage ponekad također igraju središnju ulogu. Političke vođe ponekad olakšavaju globalnu integraciju tržištu, a u drugim prilikama mu se odupiru. Primjerom, razorni utjecaj Prvog svjetskog rata i globalni carinski ratovi 30-ih godina prošlog stoljeća pokazuju kako vlade zemalja mogu stvoriti toliko trvenja da je nemoguće ostvariti ozbiljnu zaradu od međunarodne trgovine. Kad se to dogodi, slijedi de-globalizacija (Hammes, 2019). Posljednjih godina raspoloženje javnosti, kako u Sjedinjenim Američkim Državama tako i u Europi, mijenjalo se s pozicija za globalizaciju na pozicije protiv nje; nezadovoljstvo prošlim politikama i prioritetima koje su gurale društvene (i ekonomske) elite dovelo je do opipljivog populističkog narativa. Birači su fokusirani na domaća gospodarska i kulturna pitanja; nacionalističke stranke prisutne su već desetljećima na područjima zemalja Europske unije, s konstantnim rastom broja pristaša. Vjerojatno najveći politički šok izazvala je Velika Britanija svojim uspješnim referendumom 2016. godine na temu izlaska iz Europske unije – fokusirajući se na bijes i strah svojih pristaša, zagovornici Brexita nisu čak ni posebno objašnjavali kako bi taj izlazak iz Europske unije izgledao, niti kakve posljedice bude proizveo. Glas „za“ predstavljao je pobunu milijuna Britanskih glasača protiv svoje vlade, čelnika glavnih političkih stranaka, velikog businessa i stručnjaka svih vrsta (Hammes, 2019). Takvo nepovjerenje u društveni, politički i ekonomski sustav pokazalo se kasnije i kod odluke oko (nepoštivanja) prihvaćanja smjernica za tretiranje Covid-19 kod velikog broja (zapadnog) stanovništva. Nadalje, danas ne postoji niti jedna zemlja članica Europske unije unutar koje ne djeluje barem jedna euro-skeptična politička stranka, bilo s desne ili lijeve strane političkog spektra.

Nadalje, kapital i proizvodnja vraća se iz zemalja u razvoju natrag u razvijene zemlje. Globalni lanci opskrbe, kretanje sirovina, poluproizvoda, roba i usluga doživljavaju promjene zbog tehnološkog napretka izazvanim četvrtom industrijskom revolucijom (Hammes, 2019), koja ubrzava taj trend, ostavljajući više dobiti u razvijenom svijetu – tehnološke prednosti mogu se postići velikim kapitalnim ulaganjima u automatizaciju koja zamjenjuje rad, a povećana produktivnost donijet će dobit radnim strukturama s manje (visokokvalificiranih) radnika.

Nerijetko automatizacija tvornica dovodi do ukidanja radnih mjesta - u rasponu od nekoliko posto do devedeset posto u modernim pogonima (Hammes, 2019). Tehnološki pesimisti primjećuju da, ovisno o industriji, samo oko desetak posto zaposlenih dobiva povišice dok većina radne snage, pogotovo oni s nižim obrazovanjem ili nižim tehničkim vještinama moraju

potražiti druge poslove, odnosno uložiti svoje vrijeme i resurse u opsežne prekvalifikacije ili izobrazbu. Nasuprot njima tehno-optimisti su uvjereni da će ova industrijska revolucija, kao i prethodne, stvoriti potpuno nove industrije s više bolje plaćenih poslova a koji će nadmašiti one koji su uništeni. Iako je u ovome trenutku teško prepoznati i uvidjeti koji bi to poslovi mogli biti jer automatizacija ovladava u toliko različitih polja, povećanje broja radnih mjesta je jedno od mogućih ishoda u budućnosti – u devetnaestom stoljeću nitko nije predvidio potrebu za milijunima automehaničara, električara ili osoblja za unos podataka.

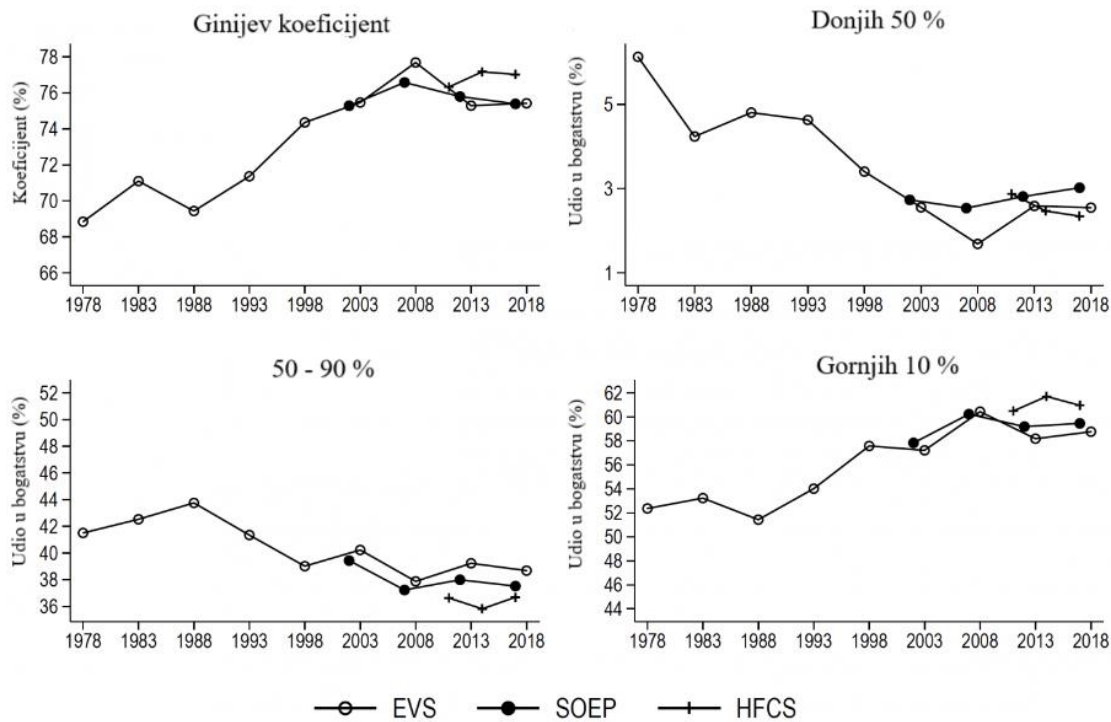
S druge strane, ako se prva industrijska revolucija koristi kao primjer za pokazivanje otvaranja novih radnih mjesta, važno je ne zanemariti desetljeća opadanja zdravlja, plaća i sigurnosti gradskih radnika i njihovih obitelji; na početku industrijske revolucije, velik broj poljoprivrednih radnika morao je migrirati u gradove jer su jedini dostupni poslovi bili u novim tvornicama, a gradovi nisu imali adekvatne smještajne i životne kapacitete. Britanska statistika (The British Medical Bulletin) navodi kako se očekivana životna dob dramatično smanjila tijekom tridesetih i četrdesetih godina devetnaestog stoljeća. Prateći problemi poput neadekvatne prehrane i smještaja te porasta troškova medicinske skrbi prate veće ekonomske migracije stanovništva.

Distribucija bogatstva koja je u dvadesetom stoljeću bila ravnomjernije raspoređena (u periodu poslije drugog svjetskog rata do početka devedesetih godina) sastojala se, između ostalog, i od uravnoteženijih prihoda radnog stanovništva, što je kasnijih godina, primjenama novih tehnologija i selidbom proizvodnje u slabije razvijene zemlje, raslojilo radno stanovništvo zapadnih zemalja na dvije grupe – visoko specijalizirane radnike s vrlo dobrim primanjima te radnike koji su odrađivali fizičke poslove, poslove koji ne zahtijevaju visoku razinu vještine ili znanja i prekarne poslove – produbljujući imovinske razlike između njih te oblikujući tržište rada današnjice. Izostanak većih proizvodnih kapaciteta s vremenom je doveo do promjena na tržištu rada kroz rast i pad ponude i potražnje određenih zanimanja, i migracije stanovnika kao direktne posljedice navedenih procesa, ali i indirektnih posljedica kao što je slabljenje pregovaračke pozicije radnika i jačanje moći menadžmenta – što je stanovništvo siromašnije to su spremniji raditi više za manju kompenzaciju. Njemačka, kao najveća ekonomska sila Europe te gospodarstvo koje je ostvarivalo stabilan rast temeljen na domaćoj proizvodnji, razvijenim tehnologijama i tradiciji kvalitetnog inženjerstva dobar je primjer dohodovnog i imovinskog raslojavanja stanovništva. Njemačko gospodarstvo, koje ostvaruje proizvodni udio prihoda u BDP-u iznad 25 % (World bank, 2024.), za razliku od najvećeg svjetskog gospodarstva, Sjedinjenih Američkih Država, koje u zadnjih desetak godina „proizvode“ između 17 i 19 %



svog BDP-a (prema usporednoj statistici Svjetske banke), i uspjela je održati konstantnu razinu proizvodnje u strukturi svojeg bruto domaćeg proizvoda odgovarajući na razne geo-političke i ekonomske izazove kojima je svjetsko gospodarstvo bilo izloženo prijašnjih desetljeća, bilježi opći pad bogatstva svojeg stanovništva, prikazano u slijedećem prikazu:

Slika 4: Nejednakost bogatstva u Njemačkoj, 1993. – 2018.



Izvor: cepr.org

(Ispod prikaza navedeni su tipovi istraživanja po kojima su dobiveni podaci grafički prikazani, gdje postoje odstupanja u dobivenim rezultatima između različitih istraživanja: EVS – Income and Consumption Survey; SOEP – Socio\_Economic Panel Study te HFCS – The Household Finance and Consumption Survey.) Slika x prikazuje:

- razinu Ginijevog koeficijenta promatrano kroz godine,
- distribuciju društvenog bogatstva, imovinski podijeljenu u tri grupe – grupu (bogatstvom) donjih 50 % stanovništva, grupu stanovništva od 50 do 90 % koji pripadaju srednjoj klasi te grupu najbogatijih 10 % stanovništva.

Ginijev koeficijent porastao je u promatranom vremenskom razdoblju sa 68 % na, ovisno o rezultatima istraživanja, 75 do 77 %. S obzirom na to da Ginijev koeficijent prikazuje statističku disperziju dohotka ili bogatstva stanovništva neke zemlje, pri čemu je veća imovinska (ili dohodovna) različitost izražena višim postotkom (vrijednost nula označava apsolutnu jednakost

cijelog stanovništva u kategoriji osobnog bogatstva ili dohotka, dok vrijednost 100 označava maksimalnu nejednakost), vidljivo je da je došlo do imovinskog raslojavanja stanovništva u obliku povećavanja imovinskih razlika unutar društva.

Prikaz distribucije društvenog bogatstva prikazuje opći pad bogatstva polovine (50%) stanovništva, koji kumulativno posjeduju ispod 3 % ukupnog bogatstva, blagi pad bogatstva srednje klase (50-90%) te povećanje bogatstva najbogatijeg dijela stanovništva (top 10 %).

Antiglobalizacijski procesi koji se očituju kroz vraćanje proizvodnje u matične zemlje nisu samo stvar obnove ili ponovne izgradnje svih materijalnih resursa uključenih u proizvodnju, logistiku i distribuciju već i ponovna edukacija radnog stanovništva (kroz usvajanje novih/starih vještina i znanja ali i adaptacije na proizvodno radno vrijeme – rad u smjenama, rad vikendima, za vrijeme praznika i slično).

### **8.3. Offshoring, reshoring, rightshoring**

Ekonomski procesi i odluke strateškog menadžmenta, iz konteksta preseljenja resursa na novu lokaciju dijele se na (već navedene) globalizacijske ili *offshoring* te anti-globalizacijske odnosno *reshoring* procese.

U popularnoj kulturi pojam offshore najčešće se veže uz – račun i tvrtku. Mogućnost uplate financijskih sredstava na dislociranu lokaciju objašnjava pojam offshore – „na drugoj strani mora“ ili „udaljeno od obale“. No, sam pojam u ekonomskoj praksi koristi se za sve ekonomske procese koji se premještaju s domicilnih lokacija na druge lokacije čime se ostvaruje veća ekonomska korist. Tako i masivna preseljenja proizvodne industrije iz zapadnih zemalja u zemlje poput Kine, Indije, Meksika, Tajvana, Filipina, Brazila ali i istočnoeuropskih zemalja poput Poljske i Rumunjske koje su se odigrale u proteklih nekoliko desetljeća potpadaju pod naziv offshoring.

Trend koji je zahvatio zapadne zemlje unazad nekoliko godina je sve češće vraćanje proizvodnje u matičnu državu ili reshoring, što nije samo rezultat novih političkih platformi temeljenih na protekcionizmu. Najviše njih imaju za cilj suočavanje s problemima uzrokovanim neuspješnim offshoring odlukama; pri donošenju odluke o premještaju proizvodnih kapaciteta na novu lokaciju moraju se uzeti u obzir procjene nekoliko aspekata, koje se odnose i na egzogene i endogene faktore. Iz takve perspektive, prikladnost lokacije može biti različita, ovisno o uvjetima kao što su konkurentske i funkcionalne strategije kompanije, specifičnosti

njezina poslovanja, opseg poslovanja i slično. Zbog toga prije desetak godina uveo se novi termin pod nazivom *rightshoring*, koji se odnosi na procese koji vode identifikaciji ispravne lokacije za određenu kompaniju, bilo da se radi samo o određenim dijelovima kompanije ili kompanije u cijelosti, odnosno svih proizvodnih, logističkih i distribucijskih komponenti poslovanja (Vecchi, 2017). Literatura koja se bavi offshoringom i reshoringom naglašava postojanje niza pokretača uspjeha pri donošenju odluka te uvjeta koji moraju biti ispunjeni kako bi se izvuklo najviše iz odabira lokacije. Oni se mogu sintetizirati na slijedeći način:

- strateško usklađivanje izbora lokacije s konkurentskom strategijom poduzeća i njegovih operativnih strategija
- uvjeti poslovnog okruženja koji se odnose na promjene egzogenih čimbenika koji mogu utjecati na ishod odluke o lokaciji
- specifični čimbenici kompanije, koji se odnose na specifičnosti industrije i situacija kod kojih odluka o lokaciji može poduprijeti i ojačati operativnu strategiju poduzeća, dok s druge strane može biti štetna za druge aktivnosti poput, primjerom, istraživanja i razvoja ili prodaje ili marketinga
- kontingencijski faktori tvrtke koji se tiču endogenih uvjeta koji se moraju ispuniti da bi se uopće razmatrale mogućnosti offshoringa (Vecchi, 2017).

Nakon svega navedenog, može se izvući zaključak da globalizacijski i antiglobalizacijski procesi nisu stvar vremenskog trenda, već u današnje doba u jednakoj mjeri utječu na sve odluke menadžmenta, gdje odabir izmještanja poslovanja ovisi o cijelom nizu okolnosti - ekonomskih, političkih, društvenih i ekoloških.

#### **8.4. Porezne politike**

Sustavi oporezivanja proizvod su strukturnih uvjeta (ekonomske strukture i geopolitičkih odnosa) i političkih institucija (i njihovih interakcija). Dok su u predmoderna vremena porezni sustavi bili odraz stagnirajuće ekonomske strukture, nepromjenjive moći aristokracije, čestih ratova i autokratskih institucija koje su kreirale porezne politike – kreiravši porezni sustav s niskim prihodima, regresivnom poreznom strukturom i neučinkovitom baštinskom upravom, razvoj i širenje industrijskog kapitalizma doveli su do drastične promjene transformacije poreznih sustava. Moderne države današnjice imaju sustave oblikovane brzim gospodarskim

rastom, rastom globalizacijskih procesa i razvojem demokratskih političkih institucija. Porezni sustavi koji su se razvili sposobni su izvući mnogo više prihoda, napredniji su te se oslanjaju na moderne birokratske uprave, koje ih čine učinkovitijim o svojih pred-modernih pandana (Kiser i Karceski, 2017.).

Povijest modernih poreza kreće od uvođenja društvene novine bez presedana do tada u povijesti – države blagostanja (Welfare state). Njemačka, pod kancelarstvom Otta Von Bismarcka bila je prva država koja je 1883. godine uvela program društvene ili socijalne brige (Staatssozialismus) za svoje starije građane kroz uvođenje zdravstvenog osiguranja, te sustav mirovina 1889. godine. Time se postavio moderan društveni sustav koji je na snazi i danas; njemački primjer pratile su ostale zapadne zemlje – pomoć za nezaposlene uvela je Velika Britanija 1911., Njemačka 1927., Francuska 1931 i SAD 1936 godine; sustav mirovina uvele su Velika Britanija 1909. te SAD 1935. godine. Time se praksa oporezivanja pomaknula s potrebe financiranja aristokracije i vladara (kralja) te održavanja vojske zbog održavanja cjelovite države na (između ostalog) potrebu ispomoći i podrške vlastitom stanovništvu, kasnije i kroz uvođenje besplatnog općeg obrazovanja, sustava zdravstvene zaštite i slično. U pedesetim godinama dvadesetog stoljeća Francuska uvodi porez na dodanu vrijednost (Value Added Tax – VAT; u Hrvatskoj poznat kao PDV), koji postaje dominantni oblik poreza u velikoj većini kapitalističkih zemalja, osim u SAD-u, gdje svaka država formira svoju vrstu poreza tako da VAT nije harmoniziran na federalnoj razini (Salanié, 2003). Putem poreza države mogu regulirati i interes ulagača i poduzetnika prema robama ili uslugama koje su deficitarne, a smanjivati zainteresiranost za robe ili usluge kojih ima (pre)više, ili proizvode određene štetne eksternalije.

Porezi su kroz dvadeseto stoljeće bili progresivni – ekonomski agenti koji su ostvarivali veću dobit plaćali su recipročno poreze po višim stopama od onih koji su ostvarivali manju dobit – na taj način porezi su sadržavali socijalnu komponentu.

Takva praksa počela se mijenjati u osamdesetim godinama prošlog stoljeća, dolaskom neo-liberalne ekonomske struje na vlast u SAD-u i Velikoj Britaniji (Ronald Reagan i Margaret Thatcher). Porez kojim se oporezivalo najbogatije padao je sa 70% na početku osamdesetih na 50 % pa na 28% 1986. godine, dok je u Velikoj Britaniji porez smanjen sa 83 % na 40%. Danas je, primjerice, korporativni porez (CIT – Corporate Income Tax) u SAD-u 21%, (2017. godine smanjen sa 35 %, postavljen od administracije predsjednika Busha), postavljen od strane administracije predsjednika Trumpa; Clintonova administracija odredila je porez od

39,6%....(Salanić, 2003). Iz tih promjena jasno je vidljivo da politika utječe (visinom poreza) na ponašanja kompanija, kojima je pak u interesu maksimalno izbjeći porez ili ga platiti u najmanjem mogućem iznosu.

Tabela 2: Komponente državnih prihoda od poreza, u postotcima

	PIT	CIT	SSC	P	G	S
SAD	39	9,4	24,2	10,7	7,8	6,8
Japan	20,5	15	36,9	10,8	7	7,6
Njemačka	23,9	4	41,6	2,7	17,6	9
Francuska	14	5,8	40,6	5,4	17,8	8,8
Velika Britanija	24,8	12,1	17,2	10,8	19,5	13,8

Izvor: Salanić, 2003, prilagodio autor

**PIT** – personal income tax (porez na dohodak); **CIT** – corporate income tax (porez na dobit); **SSC** – social security contributions (doprinosi); **P** -property tax (porez na nekretninu);

**G** – general (porezi koji obuhvaćaju potrošnju, PDV); **S** – specific (trošarine, carine i sl.)

Tablica, prema Salaniću, prikazuje zastupljenost različitih kategorija poreza u ukupnom godišnjem prihodu pet različitih zemalja 1997. godine (Sjedinjene Američke Države, Japan, Njemačka, Francuska, Velika Britanija).

No, i prije nego što država krene kompanijama oporezivati dobit na kraju obračunskog razdoblja, postoje i drugi porezi koji utječu na ponašanje kako kompanija tako i samih potrošača. Svaka promjena poreza dovest će do drugačijeg oblika potrošnje, štednje ili investiranja; odnosno može, ovisno o elastičnosti, promijeniti ponudu ili potražnju dobara, usluga i radne snage. U potrazi za što većom zaradom, kompanije će tražiti načine da poslože svoja poslovanja na način da što manje novaca uzme država a više ostane kompanijama (vlasnicima).

Porezi koji se obračunavaju na stvorenu novčanu vrijednost nisu jedini s kojima se kompanije susreću u svojem poslovanju; postoje i druge vrste poreza koji proizlaze iz poslovanja – ekološki i energetske porezi, znani i kao Para-pigou porezi. Nazvani tako prema britanskom ekonomistu Arthuru Cecilu Pigou, koji je 1920. godine objavio *Ekonomiju blagostanja* u kojoj

pojašnjava da, jednostavno objašnjeno, industrijalac koji promatra svoj individualni interes u nekom ekonomskom procesu nema velik interes za društveni problem koji njegova ekonomska aktivnost može proizvesti. Stoga on proizvodi eksternaliju ili vanjski trošak (poput ekološkog zagađenja). U današnje doba države su (zbog pritiska javnosti) sve više osjetljive na bilo kakve oblike zagađenja, zelene politike su na snazi a opće stanovništvo i potrošači su osvijestili probleme vezane uz ekologiju, zato se od proizvođača koji proizvode eksternalije koje nije moguće tehnološki odstraniti traži da dodatno plaćaju „ekološke“ poreze. I u takvim slučajevima politika (odnosno država) mora balansirati i iznaći rješenja koja podjednako zadovoljavaju i potrebe poduzetništva i poslovnog svijeta za ostvarivanjem profita, zapošljavanju ljudi i plasiranjem roba i usluga s jedne strane te potreba šire zajednice u obliku nenarušavanja i/ili poboljšanja kvalitete života zajednice. Kako se porezi koji se uplaćuju vezano na zagađenja koje neka industrija može proizvesti gledaju kao trošak, odnosno umanjeње zarade, kompanije u određenim slučajevima premještaju proizvodnju u države koje nemaju takav stupanj regulacije te ne postavljaju ograničenja, čime će se rad baviti više u slijedećem poglavlju.

Jedan od najpoznatijih načina da se izbjegne (ili umanje) plaćanje korporativnog poreza je offshoring – otvaranje podružnice matične kompanije u nekoj od zemalja sa nižom stopom poreza te provlačenje vlastitih novčanih sredstava kroz takve podružnice s ciljem prikazivanja (u stvarnosti nepostojeće) poslovne aktivnosti, te plaćanja manjeg poreza na provučena sredstva od poreza koji bi se platio u matičnoj državi kompanije. Većina država ima porezni sustav koji se naziva teritorijalni što znači da kompanija plaća porez u državi u kojoj je fizički smještena, što omogućuje da osnivanjem podružnice u drugoj državi plaća dvije stope poreza na dobit, ovisno o zarađenom iznosu u svakoj državi. Drugi oblik plaćanja poreza je globalni (ili svjetski, worldwide) porezni sustav, koji podrazumijeva plaćanje poreza za svu zaradu koju je kompanija ostvarila po cijelome svijetu (ako je takav slučaj na snazi) po domicilnoj rati poreza (primjerom, kompanija iz Meksika, koji primjenjuje globalni porezni sustav, plaća meksičku poreznu stopu na sve zarade svih svojih podružnica po svijetu) Većina zemalja prešla je s vremenom na teritorijalni porezni sustav: zemlje koje još uvijek obračunavaju porez u današnje vrijeme po takvom sustavu jesu Čile, Izrael, Koreja i Meksiko (taxfoundation.org, 2024).

No, prilikom traženja poreznog utočišta, visina financijske uštede nije jedini parametar koji utječe na donošenje konačne odluke; kompanije žele da se prebacivanja sredstava i porezni zahvati odvijaju u maksimalno diskretnom okruženju te ne žele da se javnost upozna sa navedenim radnjama, što im može prouzročiti negativan publicitet. Britansko javno udruženje

pod nazivom Tax Justice Network razvilo je sustav ocjenjivanja financijske tajnosti pod nazivom Indeks financijske tajnosti (FSI – Financial Secrecy Indeks). Svrha indeksa je javnosti prikazati države koje omogućuju najveću moguću tajnost financijskih transakcija. Tako su zemlje koje su najpogodnije za oporezivanje kompanija u 2024. godini (prema analizi portala Medium, koristeći FSI indeks):

- Luksemburg (FSI vrijednost 804) – jedan od najvećih financijskih centara Europe; U.S: PIRG Education Fund je ustanovio da 30 % američkih kompanija iz kategorije Fortune 500 imaju svoje podružnice u Luksemburgu.
- Njemačka (FSI vrijednost 681) – zemlja sa pogodnim poreznim politikama kao što su nepostojanje poreza na kamatu, osiguranu privatnost za vlasnike bankovnih računa ili porez od 5% na kapitalnu dobit.
- Ujedinjeni Arapski Emirati (FSI vrijednost 648) – država koja je od svjetske financijske krize postala porezni raj za strane kompanije bez poreza na korporativnu dobit; iako se uvođenjem korporativnog poreza od 9 % 2023. godine uključila u globalne procese povećanja porezne transparentnosti, svejedno su zemlja sa najvećim ulazom novca u ekonomiju unazad nekoliko godina.
- Britanski Djevičanski otoci (FSI vrijednost 621) – prekomorski posjed Ujedinjenog kraljevstva s gotovo 40.000 stanovnika i preko 400.000 registriranih kompanija. Bez kontrole financijskih tokova, država omogućuje privatni prijenos investicijskih sredstava, tako posjeduje strane investicije koje su svojom vrijednošću oko 5.000 puta veće od ukupne vrijednosti ekonomije Britanskih Djevičanskih otoka, procijenjenu na 1,5 bilijuna dolara.
- Guernsey (FSI vrijednost 610) – otok koji je geografski dio Kanalskih otoka između Francuske i Velike Britanije, a pripada pod britanske Krunske otoke – bez korporativnog poreza, poreza na dodanu vrijednost, poreza na nasljeđe i kapitalnu dobit, a demokratske vlasti te zakonodavne neovisnosti.
- Nizozemska (FSI vrijednost 556) – država koju koriste mnoge od američkih Fortune 500 kompanija poput IBM-a, Googla Fiat-Chryslera da usmjere svoje profite zbog povoljnog korporativnog poreza; država sudionik financijskog manevra poznatog kao „dvostruki irsko-nizozemski sendvič“ kojima su američke kompanije poput Googla prebacile milijarde eura u sklopu aranžmana da smanji porezne obveze u inozemstvu (prebacivanjem profita preko Nizozemske podružnice u Irsku podružnicu otvorenu na Bermudima, državom bez korporativnog poreza).

- Kajmanski otoci (FSI vrijednost 516) – možda i najpoznatija offshore destinacija na svijetu, još jedna država koja pripada Britanskim prekomorskim teritorijima, otoci koji posjeduju bankarsku imovinu u vrijednosti jedne petnaestine (6,67 %) ukupne globalne vrijednosti bankarskog sektora (workweathandtravel.medium.com, 2024.)

## 8.5. Radno pravo

Jedna od bitnih komponenti poslovnog okruženja je ljudski rad. Povijest čovječanstva izgrađena je na ljudskom radu, koji je bio reguliran na različite načine u prošlosti. Od prvih organiziranih, lovačko-sakupljačkih i ratarsko-stočarskih zajednica nadalje, rad je bio organiziran i definiran unutar društava; od ravnopravnih formi do prisilnog rada, shvaćanje rada i njegovo vrednovanje razvijalo se s vremenom. Nakon razdoblja pojava privatnog vlasništva i robovlasništva, feudalnog društvenog modela i pojave nadničarstva te razvojem kapitalizma kao dominantne ekonomske teorije (i najuspješnijeg modela u praksi) ljudski rad biva reguliran državnim propisima, najviše u razdoblju dvadesetog stoljeća. Nadalje, radno pravo definirano je na razini nacionalnih država čak i unutar većih državnih unija, poput država članica Europske unije ili država unutar Sjedinjenih Američkih Država. Pri tome radni zakoni pojedinih država imaju veću težinu i pravnu jačinu od federalnih zakona (SAD) ili direktiva (EU), iako su svi zakoni pojedinačnih država harmonizirani, odnosno prilagođeni općim odredbama veće zajednice. Iz konteksta menadžmenta, radno pravo bitna je odrednica poslovanja i alat koji oblikuje donošenje menadžerskih odluka. No, nerijetko ono što je dobro za menadžment nije i za radnike, pa je politika medij koji treba pomiriti i uskladiti oprečna stajališta radne snage s jedne te menadžmenta i vlasnika s druge strane poslovne organizacije. Pravno gledano, postoje zakoni koji štite poslodavce – zakoni o privatnom vlasništvu, te ugovorna prava. Na drugoj strani nalaze se zakoni o radu, čija je primarna svrha da štite radnike od silnica tržišta i umanje pregovaračke slabosti radnika. Radno pravo stoga definira minimalne nadnice, radno vrijeme, mogućnost sindikalnog udruživanja i slično (Mantouvalou 2023).

Radno pravo definirano je unutar Europske Unije na slijedeći način:

„Radnim pravom definirana su prava i obveze radnika i poslodavaca. Dva su glavna područja obuhvaćena radnim pravom na razini EU-a:



- radni uvjeti – radno vrijeme, rad u nepunome radnom vremenu i na određeno vrijeme te upućivanje radnika
- obavješćivanje i savjetovanje radnika o kolektivnim otpuštanjima viška radnika, prijenosima poduzeća itd.“ (Europska komisija, 2024).

Opće politike unutar EU-a usmjerene su na postizanje visoke razine zaposlenosti i socijalne zaštite, poboljšanje životnih i radnih uvjeta te zaštitu socijalne kohezije. Definirani su minimalni standardi, obznanjeni kroz direktive EU, a pojedinačne države mogu pružiti višu razinu zaštite ako to žele (Europa.eu, 2024) primjerom poput propisivanja dužih plaćenih godišnjih odmora od onih zagarantiranih Europskom direktivom o radnom vremenu (u trajanju od četiri tjedna); prosječni godišnji odmor u republici Hrvatskoj traje 23 dana.

Na sličan način zakonodavstvo Sjedinjenih Američkih Država definira uvjete rada kroz zakone poput The Federal Labor Standards Act (FLSA), kojim definira minimalne standarde u kategorijama plaća, prekovremenog rada, rada s punim radnim vremenom te honorarnih poslova i slično, ili The National Labor Relations Act (NLRA) koji omogućuje radnicima u privatnom sektoru da se udružuju u sindikate te kolektivno pregovarati oko boljih radnih uvjeta. No, s obzirom na to da članak 10. američkog ustava omogućuje državama određenu razinu autonomije u upravljanju, države imaju pravo donijeti svoje zakone kojima definiraju svoje radno pravo koje može biti različito od federalnog propisa, primjerom federalno definirana minimalna satnica u 2024. godini je 7,25 dolara po satu, dok raspon minimalne nadnice propisan zasebnim državnim propisima varira od 7,25 dolara u trinaest američkih država do visokih 16 dolara u Kaliforniji, 16,28 dolara u Washingtonu i 17 dolara u distriktu Kolumbija (Statista, 2024).

- Razlike u radnom zakonodavstvu i prilagodba menadžmenta

Trend premještanja poslova iz ekonomski jačih zemalja prema „periferiji“ dobio je veliki zamah krajem dvadesetog stoljeća – Sjedinjene Američke Države prednjačile su u premještanju proizvodnje u zemlje koje su imale uvjete za uspostavljanje proizvodne infrastrukture te ukupne jeftinije troškove proizvodnje. S druge strane, ekonomskim oporavkom Kine kao najveće proizvodne zemlje otvaralo se veliko domaće tržište za sve vrste proizvoda i usluga; tjerani željom za većim profitom multinacionalne kompanije masovno su premještale svoje proizvodne pogone iz domicilnih, zapadnih zemalja u azijske države poput Kine, Vijetnama, Indije i slično. Razlika u plaćama bila je velika: prema Trading economics (2024), prosječna kineska plaća 1999. godine iznosila je 8.350 juana godišnje (oko 1050 eura po današnjem

tečaju) te je ekonomskim razvojem rasla; 2023. godine iznosila je 121.000 juana godišnje, odnosno oko 15.200 eura prema današnjem tečaju. Usporedbe radi, prosječna plaća u SAD-u 1999. godine iznosila je, prema kalkulaciji Trading economicsa, oko 28.080 američkih dolara, odnosno 25.150 eura prema današnjem tečaju, a 2023. godine oko 60.320 američkih dolara ili 54.000 eura prema današnjem tečaju.

Nadalje, uz evidentnu razliku u primanjima, postoje i drugi faktori koji su utjecali na premještanje rada u navedene zemlje: radni uvjeti razlikovali su se utoliko što su radnici bolje zaštićeni u zapadnim zemljama, s jasno definiranim prekovremenim radom – američki radnici nemaju ograničenja u broju prekovremenih sati, no nakon 40 radnih sati tjedno prekovremeni sati plaćaju se u iznosu od 150 % redovne satnice. Kineski radnici imaju zakonom jednako propisane 40 satne radne tjedne, no praksa je drugačija – jedan od uobičajenih modela rada u Kini naziva se „996“, protiv kojeg su se zaposlenici počeli buniti od 2019. godine nadalje (Sixthtone, 2019), no još uvijek se često primjenjuje u praksi. „996“ predstavlja radno vrijeme od 9 (ujutro) do 9 (navečer), 6 dana u tjednu. Kombinacija jeftine radne snage velike učinkovitosti te nebrojenih radnih sati s lošom kontrolom i regulacijom dovelo je do velikih gašenja radnih mjesta u zapadnim zemljama.

Tek dvadesetak godina kasnije, kada se počela formirati srednja klasa industrijskih azijskih zemalja (što je posljedično podiglo troškove rada), zapadne zemlje počele su razmatrati vraćanje proizvodnje i proizvodnih poslova natrag u matične države; procjena je da je, uspostavljanjem outsourcinga samo u SAD-u izgubljeno oko 3,2 milijuna radnih mjesta u periodu od 2001 do 2013 godine (Economic Policy Institute, 2014).

Postavlja se pitanje koliko je neo-liberalna ekonomska praksa, uspostavljena početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća, sa laissez-faire pristupom problematici radne snage, donijela dobrog u ekonomskim okvirima – dobit kompanija se povećala ali su izazvani veliki poremećaji u području zaposlenosti, strukture radne snage te odumiranju određenih zanimanja; dodatno i promjene u društvu izazvane gašenjem proizvodnje i svih poslova vezanih uz proizvodne djelatnosti.

Kako navodi Mantouvalou (2023), države i ekonomije u kojoj radno pravo i propisi nisu kompletno na snazi kreiraju dvojako stanje: s jedne strane menadžment (i vlasnici) kompanija koriste nesređenu situaciju, pojačavajući svoju pregovaračku moć nauštrb radnika i njihovih prava. No, i države u kojima je radno pravo posloženo nekada koriste područja koja definiraju prava i obaveze radnika na način da eksploatiraju radnu snagu, povećavajući ono što

Mantouvalou naziva „strukturalna nepravda“ (structural injustice). Takve situacije mogu se pronaći u korištenju slijedećih grupa radnika:

- imigrantska radna snaga – radnici migranti mogu biti u nepovoljnijem položaju iz nekoliko razloga kao što su, primjerom, rasa, spol, jezične barijere, nedostatak mreže podrške i nepoznavanja svojih zakonskih prava i načina za njihovo ostvarivanje u zemlji domaćinu. U dodatak ovim čimbenicima, restriktivni migracijski programi povećavaju postojeće ranjivosti a povezani su s raširenim strukturama iskorištavanja na radu – pravni status osobe bez dokumenata stvara institucionaliziranu neizvjesnost i omogućuje stalni prekarni rad.
- zaposlenici u kućanstvu – kućne pomoćnice, bejbisiteri, njegovatelji i slično; nerijetko su poslovi koje zakon ne stavlja u ravnopravni položaj s ostalim poslovima prilikom definiranja detalja poput radnog vremena, regulacije noćnog rada te zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Izvještaj Međunarodne organizacije rada iz 2016. godine pokazuje da 60 miliona (od 67 miliona registriranih) radnika u domaćinstvu nema nikakvo socijalno osiguranje ([www.refrworld.org](http://www.refrworld.org), 2016). Ujedinjeno kraljevstvo je posebno striktno prema zaposlenicima u kućanstvu, primjenjujući The Overseas Domestic Worker (ODW) vizu na način da zaposlenika veže striktno uz određenu obitelj, a ne omogućuje zaposleniku da bude dio šireg tržišta rada.
- radnici u poljoprivredi – slabo plaćeni poslovi sezonskog karaktera, što ne omogućuje radnicima cjelogodišnje prihode. Nadalje, takvi radnici često ne traže povišicu zbog straha od nepozivanja na posao slijedeće sezone; mnogi dolaze na takve poslove prvi puta – ozljede od poljoprivredne mašinerije su česte, jednako kao i trovanje pesticidima. Nerijetko takvi radnici su lokacijski izolirani i u nemogućnosti kontaktirati bilo kakav oblik legalnog savjetovanja ili pomoći; smještaj je često organiziran od strane poslodavca i vezan uz posao tako da odlaskom s tog posla zaposlenici gube i smještaj.
- nedokumentirani radnici – radnici (najčešće migranti) koji se nalaze u određenoj zemlji bez potrebnih dozvola (ilegalno) i iskorištavaju se za razne poslove, od poljoprivrede, građevine, davanja seksualnih usluga, proizvodnje i slično. Gotovo da nema zapadne države koja nema određeni broj takvih radnika, od SAD-a i Japana do europskih država (slučajevi pobuna ilegalnih radnika u Francuskoj, Grčkoj i slično) i u čijim slučajevima zbog neimanja legalnog statusa njihov rad graniči s robovskim radom.

Nerijetko kompanije izbjegavaju implementiranje navedenih skupina na legalno tržište radne snage, koristeći situacije u kojima se zaposlenici nalaze radi manjih troškova odnosno veće dobiti, gdje čak i postojanje jasnog radnog pravnog okvira ne sprečava kompanije da iskoriste prilike da, stavljanjem radnika u nepovoljan položaj, ostvaruju veću zaradu.

## **8.6. Pravna zaštita, intelektualno vlasništvo**

Pravna zaštita koju države odnosno državne politike definiraju i stavljaju u upotrebu služe zaštiti stanovništva i njihovih zagarantiranih prava, ali zaštiti prava na kojima počiva poslovni svijet. Nekoliko je aspekata kroz koje se promatra položaj kompanija te načini na koje kompanije usmjeravaju i koncipiraju svoje poslovanje uvjetovano osiguranom pravnom sigurnošću:

- Zaštita inovacija i stvaralaštva

Pravni propisi koji reguliraju intelektualno vlasništvo omogućuju kompanijama i pojedincima zaštitu njihovih inovacija, izuma, dizajna, autorskih prava, zaštitnih znakova, poslovnih tajni i slično. Osnovna prednost zaštite inovacija nalazi se u osiguravanju sigurnosti koje zaštita noviteta omogućuje na način da inovator bude siguran da nova ideja može biti temelj za novu poslovnu aktivnost te ostvarivanje profita u budućnosti, bez straha da će se netko drugi okoristiti njegovim novitetom (a bez njegove suglasnosti). Zaštita intelektualnih prava u poslu seže u ekonomsku povijest unazad do 18. stoljeća; sva znanja i vještine kojima su baratali majstori zanata ranije od tog doba bili su (samo njihov) alat za rad; opće tehnologije bile su u svojim začetcima, tvornička proizvodnja nije još postojala, patenti su bili rijetki i bili su izdavani od strane monarha u obliku objavljene pisane naredbe kojom se općenito dodjeljivala služba, pravo, monopol, naslov ili status osoba ili korporacija. Prema Fisk (2009), prvi američki ministar financija Alexander Hamilton preporučio je da američka vlada uloži napore da se potakne domaća proizvodnja, uključujući i nametanje carina na uvoz, dodjelu patenata i autorskih prava izumiteljima i autorima te dodjeljivanje novčanih naknada onima koji uvode nove tehnologije u SAD. U začetcima industrijalizma, razvojem idejnih rješenja vezanih uz proizvodnju, razvijala se i sama tehnologija s jedne te usvajale i gradile nove vještine i znanja s druge strane – od ranog devetnaestog stoljeća izum je smatran katalizatorom ekonomskog razvoja, koristeći imigracijski trend stručne radne snage iz, tada industrijski dominantne Velike Britanije, u SAD. Razvoj i unapređenje proizvodnih procesa i kapaciteta promijenilo je i shvaćanje znanja i vještina – iz pozicije osobne stručnosti koja je krasila srednjovjekovne

majstore i zanatlije znanje je postalo resurs čiji vlasnik je postala kompanija, a (proizvodna) znanja nisu više bila usmjeravana s majstora na učenika (šegrta) već s radnika u proizvodnji na srednji menadžment. Inovacijski procesi, nova tehnička rješenja, ideje te sve što je unapređivalo poslovanje kompanije postalo je vlasništvo iste te alat kojim je kompanija mogla stjecati konkurentsku prednost i ostvarivati zaradu na tržištu (Fisk, 2009). Zbog toga postalo je izrazito bitno da (državni) politički i legislativni okvir garantira poštivanje vlasništva nad inovacijama, kompanije nerijetko izbjegavaju investiranje u države koje se ne pridržavaju zaštite patentnih i intelektualnih prava. Iako se unazad dva desetljeća Kina navodi kao država koja najviše krši razna patentna i intelektualna prava, i zapadne zemlje rješavaju slučajeve kršenja patenata u svojem okruženju – Japan je, prema statistici navedenoj od strane Pitz (2014), u praćenom vremenskom razdoblju između 2003. i 2013. godine rješavao oko stotinu slučajeva kršenja godišnje, dok je SAD u 2013. godini obrađivao 6.497 prijavljenih slučajeva, a u bližoj 2022. godini 3.639 (Marcum, 2024).

- Konkurentska prednost i monopol

Posjedovanje zaštićenog intelektualnog vlasništva može značajno povećati konkurentsku prednost kompanije. Primjerom, patentiranje novog proizvoda može omogućiti monopol na tržištu, dok zaštita brenda može stvoriti prepoznatljivost i povjerenje potrošača. Patentiranje nove tehnologije ili proizvoda stvara neospornu konkurentsku prednost u slučajevima kada proizvod pronade svoje kupce na tržištu, što je pogodno za kompanije ali i ne nužno za kupce i klijent, recentnim primjerom Apple-ov iPhone, gdje SAD, kako navodi portal Independent (2024) trenutno tuže kompaniju Apple – ministarstvo pravosuđa u tužbi tvrdi da kompanija koristi svoju kontrolu nad uređajem kako bi nepošteno kontrolirala tržište pametnih telefona i uzimala novac na nepošten način od korisnika. Tužba navodi da je Apple pogoršao iPhone na razne načine – uključujući smanjenje zaštite privatnosti i ograničavanje značajki – kako bi zadržao svoj monopol nad tržištem pametnih telefona. Jedan od najstarijih i najpoznatijih slučajeva u kojem su patentna prava onemogućavala danji razvoj ideje (u konkretnom slučaju – tehnologije parne mašine) je slučaj Newcomen – Watt – Hornblower (Boldrin i Levine, 2008). Newcomen je prvi patentirao parni stroj koji je bio neučinkovit – trošio je puno energije a isporučivao malo, i služio je samo za izvlačenje vode iz okna rudnika. Watts je unaprijedio tehnologiju na način da je dodao kondenzacijsku komoru i odvlačio paru koja se kondenzirala na drugom mjestu (za razliku od Newcomenovog parnog stroja koji je grijao vodu i kondenzirao dobivenu paru u istom kotlu, jako smanjujući učinkovitost stroja, te patentirao kondenzacijski cilindar. No, patent je služio i kao zaštita ideje na način da je Hornbloweru, koji je kasnije želio

patentirati sustav s duplim cilindrom odnosno prvi klipni složeni parni stroj, što bi povećalo učinkovitost samog stroja, bilo onemogućeno patentiranje po osnovi zaštite Wattsovog patenta, što je dovelo do usporavanja razvoja samog stroja (kasnije, po završetku patentnog prava drugi inovatori su primijenili nova rješenja. Postavlja se pitanje što je proizvelo veću korist – financijska kompenzacija Wattsu na osnovi patenta ili kasniji opći napredak istekom istog (Boldrin i Levine, 2008).

- Licenciranje i franšizing

Zaštita intelektualnog vlasništva omogućila je spretnim gospodarstvima da brzo razviju svoje industrije visoke tehnologije i uvedu nove tehnologije, stvarajući tako vrijedan tehnološki izvoz u globaliziranom i međusobno povezanom svijetu. Prava intelektualnog vlasništva često se koriste kao osnova za poslovne modele licenciranja i franšizinga. Nositelj prava može dozvoliti drugoj kompaniji da koristi njezin patentirani proizvod ili licencirani poslovni model ili brand za dogovorenu naknadu, šireći proizvode i usluge po tržištu i ostvarujući veće prihode. U tu svrhu, okvir domaće politike, pravni kontekst i regulatorni okvir koji upravlja procesom razvoja visokotehnoloških standarda, patentiranjem i komercijalizacijom visokotehnoloških inovacija odigrali su važnu ulogu (Bharadwaj et al, 2023). Postoje određene razlike između licenciranja i franšizinga: franšizing je fokusiran na brendiranje, dok licenciranje potpada pod brend stjecatelja licence; davatelji franšize opskrbljuju primatelje sa edukacijom, marketingom i kontinuiranom podrškom u poslovanju, što nije opsežno pri dobivanju licence; primatelji franšize moraju raditi unutar standarda propisanih od strane izdavatelja, što nije striktna obveza primatelja licence, franšiza košta više nego licenca; primatelji franšize plaćaju kupovnu cijenu kao i primatelji licence, no u daljnjem poslovanju plaćaju tantijeme odnosno dio poslovne zarade. Licence se uglavnom kupuju (plaćaju, no ima i slučajeva gdje je licenca besplatna, poput preuzimanja programa otvorenog koda) ali se razlikuju po opsegu samog licenciranja. Obuhvaćaju djelatnosti poput prodaje alkohola, duhana, oružja, televizijsko i radijsko emitiranje, obavljanje određenih financijskih i pravnih usluga, proizvodnja lijekova i slično, ili proizvode poput programa te specijaliziranih proizvoda poput, primjerom, likova iz crtanih filmova, brendiranih sportskih proizvoda i slično.

- Krivotvorenje i piratstvo

Krivotvorenje se odnosi na čin lažnog kreiranja ili mijenjanja dokumenta, potpisa, proizvoda ili umjetničkog djela s namjerom obmane ili prijevare. U kontekstu intelektualnog vlasništva, krivotvorenje često uključuje proizvodnju krivotvorene robe i dokumenata (primjerom potvrde

o autentičnosti); može dovesti do značajnijih financijskih gubitaka za žrtve, štetu ugledu kompanije ili brenda i pravnih posljedica za počinitelje – takva praksa često potkopava povjerenje u tržišta i institucije, osobito kada je u pitanju krivotvorena roba. Piratstvo podrazumijeva nedozvoljenu reprodukciju, distribuciju ili upotrebu radova i djela zaštićenih autorskim pravima kao što su softver, filmovi, glazba, knjige i drugi oblici fizičkih i digitalnih medija. Za razliku od krivotvorine, koja često uključuje prijevaru u vezi s autentičnošću djela, piratstvo se obično odnosi na neovlašteno kopiranje i dijeljenje bez dopuštenja nositelja prava, pri čemu se isto radi šteta kreatorima djela (i/ili kompanijama) smanjujući njihove prihode. Postoje slučajevi gdje se krivotvorenje i piratstvo preklapaju; primjerom, krivotvorena potvrda o autentičnosti može se koristiti za prodaju piratskog djela ili krivotvorenog proizvoda. Oba postupka krše prava intelektualnog vlasništva i štete zakonitim vlasnicima ili stvarateljima. Američki ured pod nazivom U.S. Government Accountability Office izradio je u travnju 2010. godine izvještaj za potrebe američkih Kongresnih odbora na temu financijske procjene štete uzrokovane krivotvorenjem robe pronađene na prostoru SAD-a (GAO, 2010); izvještaj je pokazao da u analiziranom vremenskom razdoblju od 2004. do 2009. godine zaključno, financijska šteta u zaplijenjenoj robi iznosi ukupno 1.118 milijuna dolara, od kojih najveći postotak otpada na obuću (32%), odjeću (15%), torbe/novčanike/ruksake (11%), potrošačku elektroniku (9%), kompjutere (5%), proizvode farmaceutskih proizvođača (5%), cigarete (4%), satove (2%) i tako nadalje. Nadalje, negativni efekti krivotvorenja podrazumijevaju štetnost za zdravlje i sigurnost kupaca ili klijenata te povećanje troškova zbog slabije kvalitete proizvoda, te izgubljenu prodaju, gubitak vrijednosti brenda ili narušen javni imidž te smanjeni poticaji za uvođenje novih istraživanja i razvojnih procesa kod kompanija.

Države koje imaju ustrojene politike koje se jasno i precizno postavljaju prema krivotvorenju i piratstvu te ostvaruju rezultate u prevenciji istih te zapljene krivotvorene robe su države u kojima kompanije žele djelovati, naslanjajući se na stabilni pravni okvir; nesređeni pravni uvjeti dovode do toga da kompanije ne poduzimaju investicije niti žele sudjelovati u radu tržišta koje funkcioniraju na takvim načelima (Gao, 2010).

- Sudske tužbe i sporovi

Nepravilno korištenje ili kršenje intelektualnog vlasništva može dovesti do pravnih sporova i sudskih tužbi, što može biti vrlo skupo i dugotrajno. U nekim slučajevima, ovakvi sporovi mogu ozbiljno ugroziti poslovanje kompanije, posebno ako se radi o ključnoj tehnologiji ili brendu. Poznati su slučajevi suđenja između velikih, globalno etabliranih kompanija poput tužbe Apple-

a kojom je 2011. godine tužio Samsung za kršenje različitih patenata za dizajn i aplikacije koji se odnose na pametne telefone i tablete, poznati kao „ratovi za patente pametnih telefona“, vodile su se u više zemalja i rezultirale su velikom odštetom dodijeljenom Appleu na raznim sudovima, vrijednosti oko pola milijarde eura. Samsung je morao platiti značajne nagodbe i tantijeme a parnica koja je bila u tijeku opteretila je njegove financije i tržišnu reputaciju. Financijski i operativni teret bio je značajan, iako se Samsung na kraju uspio oporaviti (Lee, W. A. 2019).

## **8.7. Politička stabilnost, utjecaj korupcije, siva ekonomija**

Politička stabilnost bitan je preduvjet za funkcioniranje zdrave ekonomije iz nekoliko razloga – stabilno političko okruženje stvara povoljne uvjete za ekonomski rast, privlači investicije te omogućava efikasno funkcioniranje institucija i tržišta. Sabir i Khan (2018) navele su nekoliko ključnih aspekata:

- Privlačenje investicija

Investitori preferiraju stabilna politička okruženja jer ona smanjuju rizike povezane s nesigurnošću. Kada je politička situacija stabilna, manja je vjerojatnost za nagle promjene u zakonodavstvu, poreznoj politici ili ekonomskim politikama koje bi mogle negativno utjecati na investicije, što privlači i domaće i strane investitore, što pak dovede do povećanja kapitalnih ulaganja i razvoja. Stabilnost omogućuje kompanijama i investitorima planiranje svojih aktivnosti na duži rok, što je ključno za održiv rast i razvoj. Postoje ekonomske aktivnosti gdje investitori gledaju sezonski karakter poslova (ili projektni), no samo dugoročna politička stabilnost omogućava kreiranje velikih (i dugoročnih) projekata, od kojih i zajednica može imati koristi.

- Održavanje mikroekonomske stabilnosti

Politička stabilnost pomaže vladi u vođenju dosljedne i predvidljive monetarne i fiskalne politike. To uključuje kontrolu inflacije, stabilizaciju kamatnih stopa i održavanje stabilne valute, što je ključno za održavanje povjerenja u ekonomiju i smanjenje deficita i javnog duga, što doprinosi dugoročnoj ekonomskoj stabilnosti.



- Efikasno funkcioniranje institucija

U politički stabilnim zemljama institucije kao što su sudstvo, policija i regulatorna tijela funkcioniraju efikasno, osiguravajući provedbu zakona i ugovora. Pravna sigurnost potiče poslovnu aktivnost jer kompanije i pojedinci imaju povjerenje da će njegova prava biti zaštićena. Nadalje, stabilne političke strukture mogu bolje kontrolirati i smanjiti razinu korupcije kao bitan preduvjet za stvaranje fer i konkurentnog poslovnog okruženja.

- Socijalna kohezija i smanjenje konflikata

Politička stabilnost doprinosi socijalnoj koheziji (društvenom udruživanju), smanjujući socijalne nemire i konflikte koji mogu ometati ekonomske aktivnosti. Mirno društveno okruženje omogućava nesmetano odvijanje poslovnih i tržišnih aktivnosti. Također, stabilne politike preveniraju ekonomske šokove izazvane društvenim šokovima poput društvenih udara, protesta ili drugačije forme nasilnih društvenih konflikata, koji mogu destabilizirati cijelu ekonomiju.

- Povećanje povjerenja u tržište

Povjerenje potrošača veće je u politički stabilnim sustavima a to dovodi ka većoj potrošnji, investicijama i ekonomskom rastu, te doprinosi stabilnosti tržišta rada, smanjujući stopu nezaposlenosti i omogućavajući rast produktivnosti.

- Olakšavanje međunarodne trgovine

Politički stabilne zemlje mogu voditi dosljednu vanjsku politiku, što olakšava međunarodnu trgovinu i privlači strane partnere. Stabilna politička klima smanjuje rizik od međunarodnih konflikata i trgovinskih barijera.

Prema Fukuyami (2014), korupcija predstavlja znak institucionalnog propadanja. Kada institucije koje su zadužene za provođenje zakona, regulaciju i prožanje usluga počnu raditi u interesu pojedinaca ili uskih grupa umjesto u javnom interesu, korupcija postaje rasprostranjena. mnogo je razloga zašto korupcija koči gospodarski razvoj, Kao prvo, iskrivljuje ekonomske poticaje ne usmjeravanjem resursa u njihove najproduktivnije svrhe već u džepove dužnosnika koji posjeduju veliku političku moć za izvlačenje mita. Drugo, korupcija djeluje kao visoko regresivan porez; dok sitna korupcija postoji gotovo svugdje, nije dominantno zastupljena - većina pronevjerenih sredstava odlazi elitama koji koriste svoju društvenu i političku moć da izvuku bogatstvo iz stanovništva. Nadalje, traženje takvih isplata

često oduzima puno vremena i energije te nerijetko odvrća najpametnije i najsposobnije ljude tjerajući ih da osnivaju tvrtke negdje drugdje. Također, postoje stajališta koja zastupaju tezu da podmićivanje povećava učinkovitost – „podmazivanjem“ sustava ubrzava se proces dobivanja poslovnih registracija, izvoznih dozvola ili dolaženja u kontakt s visokim dužnosnicima ili osobama koje su u mogućnosti riješiti birokratske (ili pravne) probleme. Doduše, takav pristup predstavlja vrlo loš način poslovanja; puno je zdravije i učinkovitije poslovati u okruženju u kojemu su procesi registracije brzi, potreba za licencama minimalna a vladine usluge jednako pristupačne svim građanima. Jasna vladavina prava na kraju je daleko učinkovitije rješenje.

Nadalje, u politički nestabilnim društvima, korupcija često postaje način na koji se politički lideri održavaju na vlasti. Fukuyama (2014) ističe da u nekim zemljama političari koriste korupciju kao alat za stvaranje lojalnosti i održavanje političke podrške, što rezultira začaranim krugom političke nestabilnosti i korupcije. Također, politički lideri distribuiraju resurse ili povlastice svojim sljedbenicima kako bi osigurali njihovu podršku. Takva vrsta korupcije često dovodi do neefikasne raspodjele resursa i otežava ekonomski razvoj, jer se odluke ne donose na temelju javnog interesa, već na temelju privatnih veza.

Ključ za smanjenje korupcije je jačanje političkih i pravosudnih institucija, te profiliranje jasnih anti-korupcijskih stavova i politika. Razvoj snažnih, autonomnih i odgovornih institucija koje mogu djelovati neovisno o političkom utjecaju te koje su sposobne provoditi zakone na pravedan i transparentan način te provođenje reformi koje povećavaju transparentnost, odgovornost i profesionalizam bitan su preduvjet u borbi protiv korupcije.

Uz korupciju, nesređene regulatorne politike često omogućuju stvaranje fenomena poznatog kao „siva ekonomija“. Poznata i kao „neformalna“ ili „paralelna“ ekonomija, odnosi se na dio ekonomskih aktivnosti koje se odvijaju izvan formalnih, zakonski reguliranih i oporezovanih ekonomskih kanala. Ove aktivnosti nisu nužno ilegalne same po sebi (kao što su aktivnosti u crnoj ekonomiji), ali se obično provode bez odgovarajućeg prijavljivanja vlastima i bez pridržavanja poreznih i drugih zakonskih obaveza. Postoji razlika između sive ekonomije i utaje poreza – kako navode Schneider i Enste (2003), utaja poreza ne ulazi u kategoriju sive ekonomije jer ne donosi dodatnu vrijednost i odnosi se samo na financijske operacije. Siva ekonomija proizvodi dodatnu vrijednost, no nije regulirana i nadzirana od strane države – rad na crno, prodaja ilegalno pribavljene robe (otuđene ili izrađene bez potrebnih dozvola ili licenci) bez plaćanja poreza i slično. Gledano kroz prizmu gospodarskih i društvenih politika i normi, pokretačka snaga za bavljenje nedopuštenim radom je činjenica da takve radnje nisu poželjne od strane službenih institucija – porast sive ekonomije može se promatrati i kao

reakcija pojedinaca koji se osjećaju preopterećenima od države i koji odabiru živjeti i raditi van sustava radije nego unutar (i za) njega; bijeg u (ekonomsko) podzemlje može nagrizati porezne i socijalne strukture. Rezultat može biti začarani krug daljnjeg povećavanja proračunskog deficita ili porezne stope, dodatni rast sive ekonomije i postupno slabljenje ekonomskih i socijalnih temelja društvenog dogovora.

Također, države koje se žele boriti protiv sive ekonomije podrazumijevaju razne aktivnosti poput: pojednostavljenja poreznog i regulatornog sustava – manje birokracije i niži porezi mogu potaknuti formalizaciju poslova; poticanje poduzetništva – raznim programima potpore malim i srednjim poduzećima i olakšavanjem pristupa financijama može se smanjiti potreba za radom u sivoj ekonomiji; povećanje svijesti i obrazovanja – putem informiranja građana o prednostima formalnog zapošljavanja i rizicima sive ekonomije; jačanjem inspeksijskih službi – povećanjem nadzora i sankcija za one koji djeluju u sivoj zoni ekonomije (Schneider i Enste, 2004).

Posljedice sive ekonomije obuhvaćaju slijedeće elemente:

- Gubitak poreznih prihoda – države gube značajne iznose u poreznim prihodima, što negativno utječe na javne usluge, koje prve stradaju kod pomanjkanja sredstava u budžetu
- Nelojalna konkurencija – tvrtke koja djeluju u sivoj ekonomiji često imaju niže troškove jer ne plaćaju poreze i doprinose, što može stvoriti nelojalnu konkurenciju za formalne tvrtke
- Socijalna nesigurnost – radnici u sivoj ekonomiji obično nemaju pravo na socijalne beneficije poput zdravstvenog osiguranja, mirovina ili zaštite na radu, što je više pojašnjeno u poglavlju radnog prava.

## **8.8. Državne subvencije**

Državne subvencije značajno utiču na kompanije, i to na različite načine. Ove subvencije su sredstva koje vlada pruža kompanijama s ciljem podrške određenim sektorima, promocije ekonomskog rasta, poticanja inovacija ili ostvarivanja drugih ekonomskih i socijalnih ciljeva. Evo kako državne subvencije, prema Zahariadis (2008) utiču na kompanije:

- Financijska podrška i smanjenje troškova

Smanjenje operativnih troškova: subvencije mogu direktno smanjiti troškove poslovanja kompanije, bilo kroz smanjenje troškova proizvodnje (npr. subvencije za energiju ili sirovine) ili kroz subvencioniranje kamata na kredite, što omogućava kompanijama da posluju profitabilnije.

Povećanje likvidnosti: kompanije koje primaju subvencije mogu imati bolji pristup kapitalu i likvidnosti, što im omogućava lakše financiranje svakodnevnih operacija i novih investicija.

- Povećanje konkurentnosti

Poticaj za inovacije: subvencije za istraživanje i razvoj mogu pomoći kompanijama da razvijaju nove proizvode i tehnologije, čime postaju konkurentnije na tržištu.

Povećanje tržišnog udjela: subvencije mogu pomoći kompanijama da snize cijene svojih proizvoda ili usluga, čime povećavaju svoj tržišni udio, posebno u konkurenciji s kompanijama koje ne primaju slične subvencije.

- Utjecaj na odlučivanje i investicije

Strateško usmjeravanje investicija: Državne subvencije često usmjeravaju kompanije da investiraju u određene sektore ili tehnologije koje su od strateškog značaja za državu, kao što su obnovljivi izvori energije ili visoka tehnologija.

Dugoročna zavisnost: kompanije koje duže vrijeme primaju subvencije mogu postati zavisne od ove podrške, što može dovesti do smanjenja inovacija i efikasnosti ako subvencije budu povučene.

- Tržišna distorzija i nelojalna konkurencija

Nelojalna konkurencija: subvencije mogu stvoriti nelojalnu konkurenciju na tržištu, gdje subvencionirane kompanije imaju prednost u odnosu na one koje ne primaju subvencije. Ovo može dovesti do tržišnih distorzija i narušavanja slobodne konkurencije.

Negativan utjecaj na mala i srednja poduzeća: Ako su subvencije usmjerene uglavnom na velike kompanije, male i srednje tvrtke mogu biti u nepovoljnom položaju, što može smanjiti njihovu sposobnost da rastu i inoviraju.

- Utjecaj na internacionalnu trgovinu

Trgovački sporovi: subvencije mogu izazvati trgovinske sporove, naročito ako druge države smatraju da subvencioniranje domaćih kompanija daje nepravednu prednost na međunarodnom tržištu. Ovo može dovesti do uvođenja carina ili drugih trgovinskih barijera.

Izvoz i globalna konkurentnost: Subvencionirane kompanije mogu postati konkurentnije na globalnom tržištu, što im omogućava da povećaju izvoz i osvoje nova tržišta.

- Društveni i ekološki utjecaj

Održivi razvoj: subvencije usmjerene na održive prakse, kao što su obnovljivi izvori energije ili ekološki prihvatljiva proizvodnja, mogu pomoći kompanijama da pređu na održivije poslovne modele.

Socijalna održivost: subvencije mogu biti usmjerene očuvanju radnih mjesta ili razvoju određenih regija, što može imati pozitivan društveni utjecaj.

## **8.9. Regulatorni i pravni utjecaj**

Prilagođavanje regulatornom okviru: kompanije koje primaju subvencije često moraju da se prilagode određenim regulatornim zahtevima, što može uticati na način na koji posluju.

Pitanja transparentnosti i korupcije: nepravilno dodjeljivanje subvencija može dovesti do pitanja transparentnosti i korupcije, što može narušiti reputaciju i poslovanje kompanija.

U zaključku, državne subvencije imaju veliki utjecaj na kompanije, pružajući finansijsku podršku, povećavajući konkurentnost i oblikujući njihove strateške odluke. Međutim, subvencije mogu također stvoriti zavisnost, tržišne distorzije i nelojalnu konkurenciju, pa je važno da se one koriste pažljivo i u skladu sa jasno definiranim ekonomskim ciljevima.

Nadalje, Zahariadis (2008) kazuje da država daje poticaje na četiri različita načina – kroz proračunske potpore, porezne olakšice, povoljne kredite te državna jamstva. Prema njegovoj statistici, u promatranom razdoblju od 2003. do 2005. godine, od sve dane pomoći 50,49 % otpada na dane kredite (od 1992. godine nešto više od dvije državne pomoći u državama Europe iznosili su dani krediti); 39,53 % na porezne olakšice. Za razliku od potpora, porezne olakšice smanjuju budući tok državnih prihoda s jedne, te smanjenje poreznih obveza kompanija s druge strane.

Nadalje, subvencije, kao oblik potpore, jesu oporezive a porezne olakšice nisu. Porezne olakšice su vrlo raširene u SAD-u i mnogim državama svijeta poput Portugala, Francuske, Irske i Švedske koje su dale najviše novca kroz porezne olakšice, dok, s druge strane Austrija uopće nije dala novac u obliku poreznih olakšica.

Povoljni zajmovi i kapitalna jamstva najmanje su korištena subvencija instrumenti. Povlašteni krediti, koji predstavljaju kredite pod povoljnim uvjetima uvjeti koji vode ka kamatnoj štednji, zauzimaju 6,76 posto ukupnog iznosa 1992.–2004. proračun subvencija u prosjeku, dok postotni udio od jamstava još je manje, 3,17 posto. U razdoblju 2003–2005 brojevi su bili još manji. Isplaćeno je samo 3,49 posto svih pomoći u obliku povoljnih kredita te još manji iznos, 1,29 posto daju se u obliku jamstava (Europska komisija, 2006.a, str. 27). Njemačka te u manjoj mjeri Austrija i Švedska pokazuju najveći afinitet za povoljne zajmove, pri čemu Njemačka daje isto toliko 23,47 posto svog ukupnog proračuna u razdoblju 1996.–1998. u subvencijama zajmova. U suprotnom, Francuska i u manjoj mjeri Grčka i Nizozemska, sustavno nuditi više kapitalnih jamstava od ostalih članica EU-a (Zahariadis, 2008.)

## **8.10. Rodna pitanja**

Rodna ravnopravnost, kako je definirano od strane Europske zaklade za poboljšanje životnih i radnih uvjeta (Eurofound, 2024), odnosi se na ravnopravan položaj žena i muškaraca u odnosu na njihova prava, odgovornosti, prilike te njihova društvena i gospodarska postignuća. Drugim riječima, ravnopravnost se postiže kada žene i muškarci imaju iste uvjete, mogućnosti i prilike te kada se njihovi (različiti) interesi, potrebe i prioriteti jednako vrednuju.

Sve je veći broj organizacija koje vode žene u globalnom okruženju u kojem upravljanje je tradicionalno dodijeljeno muškarcima; ovaj rastući trend stvara probleme za žene koje vode organizacije ali i za muškarce koji su sada suočeni s time da ih vode žene – dolazi do promjene kulturne paradigme. Dok se u određenim zemljama i kulturama može očekivati jednak tretman muških i ženskih menadžera od strane podređenih zaposlenika, neke kulture teško izlaze s prihvaćanjem žena kao (poslovnih) autoriteta. Takve situacije nerijetko tjeraju ženske menadžere da donesu odluke - hoće li prisiliti svoje podređene na poslušnost ili će uvesti muške posrednike u cilju intermedijacije i prilagodbe zastarjelih, rodno uvjetovanih međuljudskih odnosa (Thakkar, 2020).

Prema analizi Grand Thorthona (2019), na globalnoj razini bilježi se napredak u pogledu rodne raznolikosti u poslovnom okruženju. Druga polovina desetih godina ovog stoljeća bilježi smanjenje razlike u primanjima po kriteriju spola, te rast evidentiranih žena u višem menadžmentu (2019. godine postotak žena u najvišem menadžmentu porastao je na 29 %) i porast udjela žena na izvršnim pozicijama na 24 %. Također, postoji značajan broj žena u MBA programima, a do 2020. godine 92 % američkih kompanija imalo je barem jednu ženu u višem menadžmentu. Međutim, 2020. godine samo trideset i sedam žena zauzele su izvršne pozicije u američkim kompanijama kluba Fortune 500, što je u nesrazmjeru s udjelom žena u općoj populaciji (preko 50 %), pohađanju MBA programa (više od 35 %, konstantno, od 1970-tih) te populaciji s fakultetskom diplomom (više od 50 %). Treba napomenuti da je u tom vremenskom periodu globalno gledano samo 15 % funkcija generalnog direktora (CEO) bilo dodijeljeno ženama (Thornton 2019).

Folberg je pokazao (2020), kako je navedeno u radu Richardsona (2023), da se žene teško etabliraju kao vođe zbog društvenih pogleda na spol, kao i modela vođenja koji se temelje na zapadnim, muškim konceptima. Preferencija ženskih karakteristika u društvima dvadeset prvog stoljeća u skladu je s podređenošću. Ako su se žene ponašale onako kako ih je društvo povijesno zamislilo (krotke, tihe, poslušne i nježne) tada su bile percipirane kao simpatične sljedbenice. Međutim, ti isti ljudi rijetko su ih vidjeli kao potencijalne vođe. Ako su žene slijedile stereotipne karakteristike muških vođa i ponašale se onako kako jesu - direktno, otvoreno, agresivno, svejedno nisu promatrane kao vođe, već samo kao osobe s neprivlačnim karakteristikama. Stoga, kada su se žene uzdigle na vodeće pozicije, često su bile u teškoj situaciji, pokušavajući uspostaviti uzajamni dogovor ili prihvaćanje od strane onih koji ih nisu bili spremni slijediti. U takvim okolnostima žene su razvile modele koji su spadali u kategoriju etike skrbi (Ethic of care) – promatrajući ljude kao relacijska bića, umjesto neovisna i samostalna. Vođa koji prakticira etiku brige je onaj koji pomaže olakšati profesionalni i osobni razvoj i rast zaposlenika. Unutar vodstva, etika brige nastoji osnažiti i voditi pojedince iz njihovih perspektiva i potreba, a ne iz perspektive i prema potrebi vođe (Richardson, 2023). Takva paradigma u sukobu je s dosadašnjim, tvrdim, politikama upravljanja ljudima te predstavlja konkurencijski model upravljanja. Za pretpostaviti je da neće nužno kompletno zamijeniti već postojeće modele, no nije nerealno očekivati da promjene koje ona uvodi mogu djelovati na promjenu postojećih modela.

## 9. Povezanost političkih promjena s promjena menadžerskih teorija

Kako je prikazano do sada, današnje okruženje je, rastom opće razine ljudskih prava te ekonomskim procesima koji su promijenili načine na koje se danas proizvodi, distribuira i trguje, izrazito kompleksno na svim razinama, uključujući i politički kontekst unutar kojeg se današnji poslovi odvijaju. Globalizacijske politike naspram deglobalizacijskih, kompleksnost pravnog okvira i pravne mogućnosti, rasna i rodna pitanja i prava te razne državne ekonomske politike razlikuju se od države do države. Najplastičniji primjer zemalja koje zastupaju oprečne pozicije je današnje je rivalstvo SAD-a i Kine, dva najveća gospodarstva današnjice; Kina je pro-globalistički orijentirana zbog velike zastupljenosti proizvodnje unutar svojeg gospodarstva te je zainteresirana za plasman proizvoda na vanjska tržišta; SAD s druge strane pokušava formirati protekcionističku ekonomsku politiku, odbijajući (cjenovno povoljnije) proizvode iz Kine visokim nametima (carinama), štiteći tako vlastitu proizvodnju i djelujući deglobalizacijski. Takvim (političkim) odlukama mogle bi utjecati na buduće menadžerske modele i teorije u nekoliko aspekata:

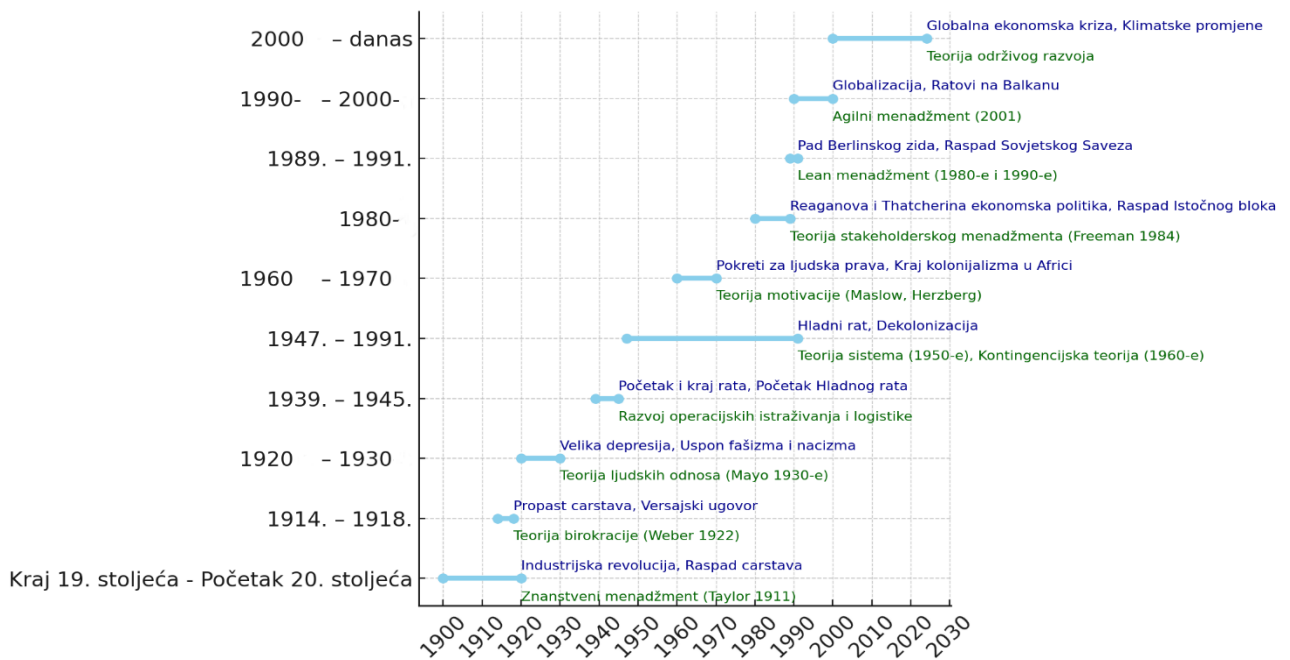
- Lanci opskrbe i proizvodne strategije – povećane carine na kineske proizvode potiču američke kompanije da razmotre preseljenje svojih proizvodnih kapaciteta iz Kine u druge zemlje ili unutar SAD-a. Ovaj fenomen može promijeniti teorije i prakse vezane uz globalne lance opskrbe, gdje menadžeri moraju razviti fleksibilnije i otpornije lance opskrbe kako bi se izbjegla ovisnost o jednoj regiji.
- Troškovna efikasnost i lokalizacija – menadžerske teorije usmjerene na minimalizaciju troškova kroz globalizaciju mogle bi se pomaknuti prema modelima lokalizacije, gdje se više pažnje posvećuje proizvodnji bliže potrošačima kako bi se izbjegli carinski nameti i smanjili transportni troškovi.
- Teorije inovacija i tehnološkog razvoja – visoke carine mogu potaknuti američke kompanije da više ulažu u automatizaciju i tehnologiju kako bi se smanjile troškovi proizvodnje unutar SAD-a. To može utjecati na promjenu menadžerskih pristupa prema inovacijama, s većim naglaskom na internu inovaciju i tehnološki razvoj.
- Strategija diversifikacije tržišta – kako bi ublažile rizik od ovisnosti o uvozu iz Kine, kompanije mogu diversificirati svoja tržišta i izvore proizvodnje, Menadžerske teorije u vezi s diversifikacijom i upravljanjem rizikom mogu postati važnije jer menadžeri traže alternativne izvore opskrbe u drugim dijelovima svijeta, poput jugoistočne Azije ili Latinske Amerike.



- Etične i društveno odgovorne poslovne strategije – povećani pritisak da se proizvodnja vrati u SAD može potaknuti menadžere da više razmišljaju o etičkim i društvenim aspektima poslovanja, poput održivosti i stvaranja radnim mjesta lokalno, što može mijenjati menadžerske teorije prema većem fokusu na korporativnu društvenu odgovornost.

Primjeri međusobnih utjecaja između okolnosti uvjetovanih političkim odlukama i promjena menadžerskih teorija prikazani su na lenti vremena:

Slika 5: Povezanost političkih promjena i teorija menadžmenta



Izradio: autor

Slika broj pet prikazuje ključne političke promjene i društveni konteksti tijekom 20. stoljeća koji su oblikovali razvoj menadžment teorija, kao odgovor na specifične potrebe različitih ekonomskih i političkih okruženja.

Kronološkim pregledom navedene su političke promjene i teorije menadžmenta koje su prilagodile menadžment novim okolnostima:

## 1. Industrijska revolucija (kraj 18. i početak 19. stoljeća)

- Političke promjene: Povećanje broja tvornica i radnih mjesta uz rast kapitalizma stvara pritisak na produktivnost.
- Teorija menadžmenta: Znanstveni menadžment (Frederick Taylor, 1911.) nastao je kao odgovor na potrebu za povećanjem učinkovitosti u industriji.

## 2. Prvi svjetski rat (1914.-1918.) i Versajski ugovor (1919.)

- Političke promjene: Raspad carstava (Habsburško, Osmansko, Njemačko) stvara nove države i nove političke sustave.
- Teorija menadžmenta: Nakon rata dolazi do razvoja Weberove birokratske teorije (1922.), koja odgovara na potrebu za stabilnim političkim i ekonomskim sustavima kroz racionalno upravljanje.

## 3. Velika depresija (1929.-1939.)

- Političke promjene: Velika ekonomska kriza uzrokuje nezaposlenost i nestabilnost u mnogim državama.
- Teorija menadžmenta: Teorija ljudskih odnosa (Elton Mayo, 1930-e) razvija se kako bi se adresirali socijalni i emocionalni faktori radnika u uvjetima ekonomske nesigurnosti, što povećava produktivnost u težim vremenima.

## 4. Drugi svjetski rat (1939.-1945.)

- Političke promjene: Svjetski sukob i porast državne kontrole nad ekonomijama. Razvijaju se sustavi za operacijsku učinkovitost.
- Teorija menadžmenta: Razvijaju se tehnike kao što su operacijska istraživanja kako bi se optimizirale vojne operacije, a kasnije se primjenjuju u poslovanju za povećanje učinkovitosti.

## 5. Hladni rat (1947.-1991.)

- Političke promjene: Sukob između kapitalističkog Zapada i komunističkog Istoka stvara različite pristupe upravljanju.

- Teorija menadžmenta: Teorija kontingencije (1960-e) i sistemska teorija naglašavaju fleksibilnost menadžmenta u različitim političkim i ekonomskim uvjetima, kao odgovor na promjene u Hladnom ratu.

#### 6. Dekolonizacija (1940-e – 1970-e)

- Političke promjene: Kraj kolonijalizma u Aziji i Africi vodi stvaranju novih nacionalnih država i ekonomija.
- Teorija menadžmenta: S novim državama dolazi do razvoja upravljanja resursima i dionicima, što potiče teorije poput Stakeholderske teorije (1984., Edward Freeman), jer države počinju odgovarati različitim društvenim skupinama.

#### 7. Globalizacija (1990-e)

- Političke promjene: Liberalizacija tržišta i međunarodna trgovina potiču brži razvoj tehnologija i smanjenje trgovinskih barijera.
- Teorija menadžmenta: Lean menadžment (1980-e, Toyota) i Agilni menadžment (2001.) postaju ključne za konkurentnost u globaliziranom svijetu.

#### 8. Pad Berlinskog zida (1989.) i kraj Hladnog rata (1991.)

- Političke promjene: Kraj Hladnog rata dovodi do tranzicije iz komunizma u kapitalizam u mnogim istočnoeuropskim zemljama.
- Teorija menadžmenta: Teorija promjena i adaptivnog menadžmenta postaje sve relevantnija, jer se organizacije moraju brzo prilagoditi novim ekonomskim sustavima i tržištima u tranzicijskim državama.

#### 9. Financijska kriza 2008.

- Političke promjene: Svjetska financijska kriza izaziva političke reforme u bankarstvu i ekonomiji.
- Teorija menadžmenta: Teorije rizika i kriznog menadžmenta postaju ključne za stabilnost organizacija i zaštitu od budućih ekonomskih šokova.

## 10. Pariški sporazum (2015.) i rast ekoloških pokreta

- Političke promjene: Političke inicijative za smanjenje emisije CO<sub>2</sub> i zaštitu okoliša postaju globalni prioritet.
- Teorija menadžmenta: Teorije održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja oblikuju poslovne prakse, jer se organizacije moraju prilagoditi novim ekološkim zakonodavstvima.

Političke promjene i teorije menadžmenta imaju međusobnu uzročnost jer politički događaji često stvaraju uvjete koji oblikuju teorije menadžmenta, dok menadžerske prakse i teorije utječu na načine na koje se upravlja društvenim, ekonomskim i političkim institucijama.

Kako političke promjene utječu na teorije menadžmenta:

1. Industrijalizacija i zakonodavstvo: Tijekom industrijalizacije u 19. i 20. stoljeću, političke promjene poput regulacije rada i prava radnika prisilile su menadžere da optimiziraju produktivnost, što je dovelo do razvoja znanstvenog menadžmenta (Taylor), koji je uveo sistematski pristup upravljanju radnom snagom. Zakonodavne promjene poput ograničenja radnog vremena i minimalnih plaća također su utjecale na to kako menadžeri organiziraju radne procese.
2. Hladni rat i globalna ekonomija: Tijekom Hladnog rata, političke napetosti i natjecanje između kapitalizma i socijalizma utjecali su na razvoj teorija menadžmenta. Teorija kontingencije i sistemska teorija postale su popularne jer su prepoznale potrebu za fleksibilnošću u upravljanju različitim tipovima organizacija u promjenjivom političkom okruženju.
3. Globalizacija i deregulacija: Političke promjene krajem 20. stoljeća, poput deregulacije tržišta i globalizacije, potaknule su razvoj lean menadžmenta i agilnih metoda. Teorije su se razvijale kao odgovor na potrebu za brzim prilagodbama i smanjenjem otpada kako bi se tvrtke natjecale na globalnim tržištima.

Kako teorije menadžmenta utječu na političke promjene:

1. Birokracija i upravljanje državom: Weberova teorija birokracije ne samo da je transformirala poslovne organizacije, već je postala temelj za političko upravljanje u

mnogim državama. Birokratski sustavi, koji se temelje na hijerarhijama, pravilima i propisima, omogućili su stabilno funkcioniranje vlada i velikih organizacija u političkim sustavima.

2. Znanstveni menadžment i političke reforme: Tehnike upravljanja razvijene u industriji prenesene su na političko upravljanje, posebno u smislu organizacije državnih poduzeća i javne uprave. To je utjecalo na način na koji su političke reforme usmjeravale poboljšanje efikasnosti i smanjenje troškova u javnim službama.
3. Održivi razvoj i političke inicijative: Teorija održivog razvoja i menadžmenta društveno odgovornog poslovanja utjecale su na političke promjene u vezi s okolišnim zakonodavstvom i klimatskim promjenama. Teorije su potaknule političke inicijative poput Pariškog sporazuma, gdje se političari oslanjaju na korporativnu odgovornost za postizanje ekoloških ciljeva.

Političke promjene i menadžment međusobno se prilagođavaju, potičući inovacije u upravljanju organizacijama i oblikujući političke strategije na globalnoj razini.

Tabela 3: Uzročno-posljedične veze između političkih promjena i teorija menadžmenta

Razdoblje	Geopolitičke promjene	Teorije menadžmenta	Uzročno-posljedične veze
Polovina 19. stoljeća - Početak 20. stoljeća	Industrijska revolucija	Znanstveni menadžment (Taylor 1911.)	Raspad carstava i industrijalizacija stvorili su potrebu za boljim upravljanjem resursima i radnom snagom, što dovodi do razvoja znanstvenog menadžmenta.
1914. – 1918.	Prvi svjetski rat, Raspad Austro-Ugarske i Osmanskog Carstva	Teorija birokracije (Weber 1922.)	Geopolitička nestabilnost nakon Prvog svjetskog rata zahtijevala je nove birokratske strukture kako bi se upravljalo novonastalim državama.

<b>1920-te – 1930-te</b>	Velika depresija, Uspon fašizma i nacizma, Pripreme za Drugi svjetski rat	Teorija ljudskih odnosa (Mayo 1930.)	Velika depresija i politički ekstremizmi (fašizam i nacizam) doveli su do potrebe za razumijevanjem ljudskih odnosa i socijalne dinamike na radnom mjestu.
<b>1939. – 1945.</b>	Drugi svjetski rat, Početak Hladnog rata	Razvoj operacijskih istraživanja i logistike	Ratna iskustva s vojnom logistikom i optimizacijom operacija prenesena su u poslovni sektor kako bi se unaprijedilo upravljanje.
<b>1947. – 1991.</b>	Hladni rat, Dekolonizacija (Afrika, Azija)	Teorija sistema (1950-te), Kontingencijska teorija (1960-te)	Decentralizacija i dekolonizacija stvorile su potrebu za teorijama koje promatraju organizacije kao složene sustave, što je rezultiralo teorijom sistema.
<b>1960-te – 1970-te</b>	Pokreti za ljudska prava, Kraj kolonijalizma	Teorija motivacije (Maslow, Herzberg)	Pokreti za ljudska prava i kraj kolonijalizma potaknuli su razvoj teorija koje su se usmjerile na ljudske potrebe i motivaciju u organizacijama.
<b>1980-te</b>	Reaganova i Thatcherina ekonomska politika, tranzicija Istočne Europe	Teorija stakeholderskog menadžmenta (Freeman 1984.)	Ekonomске promjene i reforme potaknule su razvoj stakeholderskog pristupa menadžmentu, koji uvažava interese svih dionika.
<b>1989. – 1991.</b>	Pad Berlinskog zida, Raspad Sovjetskog Saveza	Lean menadžment (1980-te i 1990-te)	Pad Sovjetskog Saveza doveo je do globalnih promjena u poslovanju, gdje je lean menadžment postao dominantan

			pristup u proizvodnji.
<b>1990-te – 2000-te</b>	Globalizacija, Ratovi na Balkanu, Ekonomska integracija Europe	Agilni menadžment (2001.)	Globalizacija i regionalni sukobi zahtijevali su fleksibilnije i brže metode upravljanja, što je dovelo do popularnosti agilnog menadžmenta.
<b>2000-te nadalje</b>	Globalna financijska kriza, Klimatske promjene, Pariški sporazum	Teorija održivog razvoja	Globalna ekonomska kriza i klimatske promjene potaknule su razvoj održivih poslovnih praksi kao ključne strategije za dugoročni opstanak.

Izradio: autor

## 10. Zaključak

Rad na temu "*Menadžment promjene i politički okvir poslovnog funkcioniranja*" naglašava ključnu ulogu menadžmenta u suvremenim organizacijama, posebno u kontekstu dinamičnih promjena poslovnog okruženja pod utjecajem političkih čimbenika. Kroz analizu različitih modela menadžmenta promjena, prikaza povijesnih promjena koje su se odrazile na društvo i ekonomije, kao i političkih faktora koji potiču ili ograničavaju organizacijske promjene, pokazano je da uspješno vođenje promjena zahtijeva fleksibilnost, prilagodljivost te sposobnost anticipiranja vanjskih utjecaja.

Rad je pokazao da je ključno primijeniti prilagođene modele menadžmenta promjena kako bi se zadržala kvaliteta proizvoda i usluga, unatoč izazovima koje donose politički i ekonomski faktori. Uspješne organizacije su one koje ne samo da reagiraju na promjene, već ih anticipiraju i prilagođavaju svoje operacije i različite modele upravljanja i vođenja kako bi iskoristile nove prilike i minimizirale prijetnje, stoga se u cijelosti prihvaća hipoteza H1.

Nadalje, istraživanje je potvrdilo da politički okvir, uključujući zakonodavne mjere, porezne politike, regulacije i međunarodne sporazume, utječe na promjene u društvu koje rezultiraju promjenama u poslovnom okruženju ali i izravno utječe na poslovne operacije, prisiljavajući organizacije da prilagode svoje strategije i strukture, čime se u potpunosti prihvaća hipoteza H2. Organizacije koje prepoznaju važnost proaktivnog pristupa menadžmentu promjena, osobito u suočavanju s političkim izazovima, postižu veći stupanj stabilnosti, konkurentnosti i dugoročne održivosti.

Zaključno, politički okvir nije samo vanjski faktor na koji organizacije pasivno reagiraju, već predstavlja ključnu komponentu u oblikovanju strategija i upravljanja promjenama. Menadžeri, koji su u mogućnosti prepoznati političke trendove i integrirati ih u svoje planove i operacije, bit će uspješniji u održavanju konkurentnosti na današnjem globalnom tržištu.

U Koprivnici,

10.9.2024.

Robin Knežević

---



## 11. Literatura

### Knjige

1. Abdelali B. (2020). *The Pestle business analysis tool: Learn and apply to your business*, samostalno izdano. Abdelali Bouzid.
2. Bharadwaj A. et al. (2024). *Locating Legal Certainty in Patent Licensing*, Singapore, Springer Nature
3. Boldrin, M. i Levine, D.K. (2008). *Against Intellectual Monopoly* Cambridge, Cambridge University Press
4. Braudel F. (1983). *Civilization and Capitalism 15th-18th Century, Volume II, The Wheels Of Commerce*, London, William Collins Sons & Co
5. Breyter M. (2022). *Agile Product and Project Management: A Step-by-Step Guide to Building the Right Products Right*, New York, Apress.
6. Browen et al. (2020). *The Palgrave Handbook of Management History*, Basel, Springer Nature Switzerland AG
7. Buchanan, D. i Huczynski, A. (2010). *Organizational Behaviour*, 7th edn, Harlow, Pearson Education Ltd
8. Cameron E. i Green M. (2024). *Making Sense of Change Management*, 6th edn, London, Kogan Page
9. Chin, G. (2004). *Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements*. New York, NY: Amacom
10. Evans, M. (2007) *A Short History of Society*, Berkshire, Open University Press
11. Favari, E. (2023). *Project Management, Leading Change in the Age of Complexity*, Bazel, Springer Nature Switzerland AG
12. Fleisher C.S. i Bensoussan B.E. (2007) *Business and Competitive Analysis: Effective Appliacion of New and Classic Methods*, New Jersey, FT Press
13. Hammes, T.X. (2019) *Deglobalization and International Security*. New York, Cambria Press
14. Helmond M. (2023). *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain*, Cham, Springer Nature

15. Ho, A.K. (2004) *China's reforms and reformers*, Westport, Praeger Publishers
16. Hoyle D. (2007). *Quality management essentials*, Amsterdam, Elsevier limited
17. Klaus L. (2017). *Practical Kanban: From Team focus to Creating Value*, Vienna, LEANability press.
18. Kloppenborg T.J. et al. (2023). *Contemporary Project Management: Plan Driven and Agile Approaches, Fifth Edition*, Boston, Cengage Learning
19. Kuster J. et al. (2023). *Project Management Handbook, Agile-Traditional-Hybrid, 2nd. Edition*. Bazel, Springer Nature Switzerland AG
20. Layton C. et al. (2023). *Scrum for dummies Hoboken, 3rd edition*, Hoboken, John Wiley & Sons.
21. Lundvall, B. i Hargreaves, D. (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris, OECD
22. Project Management Institute.(2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Newtown Square, Project Management Institute Inc.
23. Richardson, S.D. (2023). *Making the Entrepreneurial Transition: Understanding the Challenges of Women Entre-Employees*. London, Palgrave Macmillan
24. Salanié, B. (2003). *The Economics of Taxation* Cambridge, MIT Press
25. Schneider F. i Enste D.H. (2004) *The Shadow Economy, An International Survey*, Cambridge, Cambridge University Press
26. Szczepanska-Woszczyzna K. (2021). *Management theory, innovation and organisation (a model of managerial competencies)*, New York, Routledge
27. Thakkar B.S. (2020). *Paradigm Shift in Management Philosophy: Future Challenges in Global Organizations*. London, Palgrave Macmillian
28. Vecchi, A. (2017) *Reshoring of Manufacturing. Drivers, Opportunities, and Challenges*. New York, Springer

29. Wallace et. al (2005) *Policy-Making in the European Union*, New York, Oxford University Press
30. Weber M. (2006): *Protestantska etika i duh kapitalizma – Odnos između religije i ekonomskog i društvenog života u modernoj kulturi*, Zagreb, MISL
31. Weber M. (1976): *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Berkeley, University of California Press
32. Wren, D.A. i Bedeian, A.G. (2018) *The Evolution of Management Thought, 7th edition*, Hoboken, John Wiley & Sons
33. Zahariadis N. (2008) *State Subsidies in the Global Economy*, New York, Palgrave MacMillan

## Članci

1. Antonacopoulou, E. and Fitzgerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resources Management Journal*, 6(1), pp. 27– 48. Dostupno na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00395.x>. Pristupljeno 21.2.2024.
2. Bhardway, A. i Punia, B.K. (2013) „Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance: A Literature Review“. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* Vol.2, No.5 pp.70-84, May 2013.  
Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/262375743\\_Managerial\\_Competencies\\_and\\_their\\_Influence\\_on\\_Managerial\\_Performance\\_A\\_Literature\\_Review/link/54c8c8c70cf238bb7d0e544e/download](https://www.researchgate.net/publication/262375743_Managerial_Competencies_and_their_Influence_on_Managerial_Performance_A_Literature_Review/link/54c8c8c70cf238bb7d0e544e/download). Pristupljeno 14.11.2023.
3. Boyatzis, R.E. (2008) „Competencies in the 21st century“, *Journal of management Development*, Vol. 27, No 1. dostupno na [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm) , pristupljeno 22.2.2024.

4. Buntak, K., Martinčević, I., & Mutavdžija, M. (2017). The Influence of Modern Business Environment on Management Changes. *ENTRENOVA-ENTERprise REsearch InNOVAtion*, 3(1), 292-301.
5. Chaplin J.E: (1991): *Creating a Cotton Sount in Georgia and South Carolina, 1760-1815. Journal of Sounthern History* 57.2 : 171-200. Dostupno na <https://www.jstor.org/stable/2210413>, pristupljeno 21.8.2023.
6. Cunningham H., Viazzo P.P. (1996): *Child Labour in Historical Perspective 1800-1985: Case Studies from Europe, Japan and Colombia*, Papers hisper 96/1, Historical Perspectives.
7. Hefferman, M. and Flood P. (2000) „An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations“, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2-4, pp. 128-136.  
Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/235320613\\_An\\_exploration\\_of\\_the\\_relationships\\_between\\_the\\_adoption\\_of\\_managerial\\_competencies\\_organisational\\_characteristics\\_human\\_resource\\_sophistication\\_and\\_performance\\_in\\_Irish\\_organisations/link/56a6466808ae2c689d39e432/download](https://www.researchgate.net/publication/235320613_An_exploration_of_the_relationships_between_the_adoption_of_managerial_competencies_organisational_characteristics_human_resource_sophistication_and_performance_in_Irish_organisations/link/56a6466808ae2c689d39e432/download), pristupljeno 14.11.2023.
8. Pfeifer, T., i Schmitt, R. (2010). *Qualitätsmanagement. Strategien-Methoden-Techniken*. 4. Auflage. Hanserverlag
9. Rees, W.E. (2020). *Ecological economiscs for humanity's plague phase*, PDF. Dostupno na [Ecological economics for humanity's plague phase \(fraw.org.uk\)](https://www.fraw.org.uk/), pristupljeno 29.8.2023.
10. Salameh, H. (2014) „What, When, Why, and How? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods“. *International Journal of Business and Management Review* Vol.2,No.5,pp.52-74, October 2014.  
Dostupno na: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46679893/What-When-Why-and-How-A-Comparison-between-Agile-Project-Management-and-Traditional-Project-Management-Methods-libre.pdf?1466526334=&response->

content-

disposition=inline%3B+filename%3DWhat\_When\_Why\_and\_How\_A\_Compa  
rison\_betwe.pdf&Expires=1699914276&Signature=PyobD19~6PGy-  
X4WuS1dskMLINbUQIJHJf9hVUIGGH20nWkd2f2Q1UXvIVcPKq1RYRnre  
oQ2sxR3F28CWRILeDM1egg58Oj91zaSDcDvJeQnyhEv0q6P0CXMkpNSP  
MFkYD2KZLcx5Ugv1bno3DAQQVTkN-  
oB9D5SSUXHlz~1D2ghfbKCKu~AQIwcmalmWjadBINTaT96mhjlR28VyW  
ZMDOVhXieZ39PouatfFef0fh3nynxiIQEWJgRtI3jyY7RGWmXmL1S~gkDq  
DUNJC73XC0pSDq4S6Xu5K8-  
IRdlriviEIdzL97r2x3rpzD7G7aSXDxAEJAEmTILsknJ7xqYo8A\_\_&Key-  
Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Pristupljeno 13.11. 2023.

11. Sabir S. i Khan A. (2018) Impact of Political Stability and Human Capital on Foreign Direct Investment in East Asia & Pacific and South Asian Countries, *Asian Journal of Economic Modelling*. Dostupno na <https://www.researchgate.net/publication/325317365> . Pristupljeno 1.9.2024.
12. Shirazi Ali and Mortazvi Saeed (2009) „Effective management performance a competency based perspective“, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5; No.1, pp. 1-10. Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=081baf5fffa304d78cfd0ff30dc6e2e3417b9c79>. Pristupljeno 14.11.2023.
13. Škrinjarić, B. (2022) Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanit Soc Sci Commun* **9**, 28. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>. Pristupljeno 22.1.2024.
14. Young, M. and Dulewicz, V. (2008). Similarities and differences between leadership and management: High- performance competencies in the British Royal Navy. *British*

*Journal of Management*, 19, strana. 17– 32., dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/228136460\\_Similarities\\_and\\_Differences\\_between\\_Leadership\\_and\\_Management\\_High-Performance\\_Compencies\\_in\\_the\\_British\\_Royal\\_Navy/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/228136460_Similarities_and_Differences_between_Leadership_and_Management_High-Performance_Compencies_in_the_British_Royal_Navy/citation/download), pristupljeno 27.2.2024.

## Web izvori

1. Dudley, S. (2023) *Jimmy Carter, The Great Deregulator, The Regulatory Review*, dostupno na <https://www.theregreview.org/2023/03/06/dudley-jimmy-carter-the-great-deregulator/> . Pristupljeno 8.9.2024.
2. Enciklopedija Britannica (2024), *Sherman Antitrust Act* dostupno na <https://www.britannica.com/event/Sherman-Antitrust-Act> . Pristupljeno 8.9.2024.
3. Eurofond, (2024), *Rodna ravnopravnost* dostupno na <https://www.eurofound.europa.eu/hr/topic/rodna-ravnopravnost> . Pristupljeno 19.3.2024.
4. Europska komisija (2024) Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost; Radno pravo. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=hr> . Pristupljeno 27.8.2024.
5. GAO – Intellectual Property; Report to Congressional Committees (2010) *Observations on Efforts to Quantify the Economic Effects of Counterfeit and Pirated Goods*. Dostupno na [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=FGHTOc7oecgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=estimated+damage+because+of+piracy+and+counterfeiting&ots=hjEYrFekAq&sig=ppkAQpQE3ABYW-PB2W74OCfxNUc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=estimated%20damage%20because%20of%20piracy%20and%20counterfeiting&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=FGHTOc7oecgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=estimated+damage+because+of+piracy+and+counterfeiting&ots=hjEYrFekAq&sig=ppkAQpQE3ABYW-PB2W74OCfxNUc&redir_esc=y#v=onepage&q=estimated%20damage%20because%20of%20piracy%20and%20counterfeiting&f=false) . Pristupljeno 1.9.2024.
6. HRN EN ISO 9000 – *Upravljanje kvalitetom*, dostupno na <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>, pristupljeno 29.8.2023.

7. Hrvatska enciklopedija (2023). *Birokracija*, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=7845>. Pristupljeno 26.8.2023.
8. Hrvatska enciklopedija (2023). *Norma*, dostupno na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44095> pristupljeno 29.8.2023.
9. Hummel, D. P. (2012). Understanding the importance of culture in global Business, *blogs Oracle*, dostupno na <https://blogs.oracle.com/profit/post/understanding-the-importance-of-culture-in-global-business>. Pristupljeno 29.2.2024.
10. Independent (2024) *Tužba SAD protiv Apple-a Apple made the iPhone worse to keep its monopoly over smartphones*, US DoJ says in antitrust lawsuit. Dostupno na <https://www.independent.co.uk/tech/apple-iphone-us-department-justice-monopoly-b2516437.html> . Pristupljeno 1.9.2024.
11. International labour organization (2016) Paper 16: *Social protection for domestic workers: Key policy trends and statistics*, dostupno na : <https://www.refworld.org/reference/themreport/ilo/2016/en/109480> . Pristupljeno 27.8.2024.
10. Lee, W. A. (2019) *Samsung vs. Apple*. Dostupno na <https://www.actonscholars.org/wp-content/uploads/samsung-vs-apple.pdf> . Pristupljeno 2.9.2024.
13. Marcum accountants and advisors (2024) *U.S: District Courts See Decline in Patent Litigation Despite Rise in Patents Granted*. Dostupno na <https://www.marcumllp.com/press-releases/us-district-courts-see-decline-in-patent-litigation-despite-rise-in-patents-granted> . Pristupljeno 1.9.2024.
14. Nandonde F.A. (2019). *A PESTLE analysis of international retailing in the East African Community*. Dostupno na (PDF) A PESTLE analysis of international retailing in the East African Community (researchgate.net) . Pristupljeno 29.8.2023.
15. NASA: *Povijest*, dostupno na <https://history.nasa.gov/computers/Computing.html>, pristupljeno 10.11.2023.
16. Novela S. (2020). Case study Disney in France for cross culture management, *Binus University Business School*, dostupno na

- <https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/case-study-disney-in-france-for-cross-culture-management/>. Pristupljeno 29.2.2024.
17. Scott, R.E. i Kimball, W. (2014) „*China Trade, Outsourcing and Jobs*“. Economic Policy Institute, dostupno na <https://www.epi.org/publication/china-trade-outsourcing-and-jobs/> . Pristupljeno 27.8.2024.
  18. Sixhtone (2019) *Chinese Developers Protest Overwork on GitHub*. Dostupno na <https://www.sixhtone.com/news/1003771> . Pristupljeno 27.8.2024.
  19. State of Agile - *16th State of Agile Report*, dostupno na <https://stateofagile.com>, pristupljeno 29.10.2023.
  20. Tax foundation (2024) *Worldwide Tax System*. Dostupno na <https://taxfoundation.org/taxedu/glossary/worldwide-taxation/> . Pristupljeno 30.8.2024.
  21. Thornton, G. (2019) *Women in business: building a blueprint for action*. Grand Thornton [online]. Dostupno na: [https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights%2D%2D-do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report\\_grant-thornton-spreads-low-res.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights%2D%2D-do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf) . Pristupljeno 22.3.2024.
  22. Work, Wealth & Travel (2024) *The 10 Best Tax Haven Countries: A Comprehensive Guide*. Dostupno na <https://workwealthandtravel.medium.com/the-10-best-tax-haven-countries-a-comprehensive-guide-c4e4fa5e40d9> . Pristupljeno 30.8.2024.
  23. Worldbank (2024), *Industry (including construction), value added (%of GDP) – Germany, United States* dostupno na <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.ZS?locations=DE-US> . Pristupljeno 30.5.2024.

## Ostalo

1. Matulić, L. (2019). *Vođenje projekata – tradicionalni i suvremeni pristupi* (Diplomski rad). Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. Dostupno na <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:755803>, pristupljeno 14.9.2023.



## 12. Indeksi

### 12.1. Popis kratica

APM -Association for Project Management  
APQP – Advanced Product Quality Planning  
BDP -Bruto društveni proizvod  
  
BRICS – Brasil, Russia, China, South african republic  
CEO -Chief Executive Officer  
  
CIT – Corporate Income Tax  
EMU -Ekonomska i monetarna unija  
EU – Europska Unija  
EVS – Income and Consupcion Survey  
FLSA – The Federal Labor Standards Act  
FSI -Financial Secrecy Indeks  
FTC -Federal trade Commision  
G -general  
GAO – Government Accountability Office  
HFCS – The Household Finance and Consumption Survey  
IATF – International Automotive Task Force  
IMS -Integrated Mangement Systems  
ISO – International Organization for Standardization  
IT – informatička tehnologija  
MBA – Master of business administration  
MBO -Management by Objectivs  
MMF -međunarodni monetarni fond  
NASA- National Aeronautics and Space Administation  
NLRA – The National Labor Relations Act  
ODW -Overseas Domestic Worker  
P- property tax  
PBO – Project Based Organizations  
PCDA-Plan-do-check-act  
PDV -Porez na dodanu vrijednost

PESTLE – Political, economical, social, tehnological, legislative, environmental(isto kao PESTEL, PESTLE, STEP, STEEP i LEPEST)

PIT -Personal Income Tax

PMBOK -Project Management Body of Knowledge

PMI -Project Management Institute

POO – Project Oriented Organizations

S – specific

SAD – Sjedinjene Američke Države

SEZ -Special Economic Zones

SOEP – Socio Economic Panel Study

SSC – Socil Security Contributions

TQC -Total Quality Control

TQM-Total Quality Management

VAT -Value Added Tax

## **12.2. Popis slika**

Slika 1: Funkcijska struktura organizacije

Slika 2: Projektna struktura organizacije

Slika 3: Matrična struktura organizacije

Slika 4: Nejednakost bogatstva u Njemačkoj, 1993. – 2018.

Slika 5: Povezanost političkih promjena i teorija menadžmenta

## **12.3. Popis tabela**

Tabela 1: Menadžerske kompetencije potrebne za uspješno upravljanje

Tabela 2: Komponente državnih prihoda od poreza, u postocima

Tabela 3: Uzročno-posljedične veze između političkih promjena i teorija menadžmenta