

# ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE I ODGOVOR NA GLOBALIZACIJU U ORGANIZACIJI

---

Rako, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu / Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:247:962148>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Academic Repository of Graduate Theses of the University College ARCA](#)



image not found or type unknown

**VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI  
MENADŽMENT SPLIT**

**IVAN RAKO**

**ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE I ODGOVOR NA  
GLOBALIZACIJU U ORGANIZACIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPLIT, 2020.**

**VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI  
MENADŽMENT SPLIT**

**ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE I ODGOVOR NA  
GLOBALIZACIJU U ORGANIZACIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Organizacijsko ponašanje u funkciji inspekcijskog menadžmenta

Mentor: dr. sc. Slavko Šimundić

Student: Ivan Rako

Matični broj: 03-17

Modul: Inspekcijski menadžment

Split, listopad 2020.

## IZJAVA

Izjava o akademskoj čestitosti,

Ja, IVAN RAKO, ovime izjavljujem da je moj rad pod naslovom **ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE I ODGOVOR NA GLOBALIZACIJU U ORGANIZACIJI** rezultat mojeg vlastitog rada, te se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature.

Ni jedan dio moga rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovog rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, ili obrazovnoj ustanovi.

Potpis

---

Ivan Rako

## SAŽETAK

Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti – od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontroliranih u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života. Stoga organizacija predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života. Organizacija rada podrazumijeva udruživanje ljudi radi ispunjavanja određenih zadataka. Organizacijski sustavi pretvaraju ljudsku aktivnost, energiju i informacijske resurse, novac, komponente, i sirovinu u proizvode i usluge, korisne informacije i nusproizvode i otpad. Društvo je oduvijek, od postanka čovjeka pa do danas, na određen način bilo organizirano, više ili manje uspješno, ovisno o sposobnostima onih koji su obnašali ključne funkcije u njemu, bilo da je riječ o državi, vojsci, crkvi ili poslovnoj organizaciji.

U organizacijama ljudi rade zajedno da obave zadatke koje, kao pojedinci, sami ne bi mogli obaviti, a radi postizanja zajedničkog cilja.

**Ključne riječi:** *organizacija, ponašanje, pojedinac, aktivnosti, globalizacija.*

## ABSTRACT

The concept of organization is complex and encompasses many activities - from management to preparatory, executive and controlled in various areas of social and economic life. Therefore, the organization is an important lever of social and economic life. The organization of work implies the association of people in order to fulfill certain tasks. Organizational systems convert human activity, energy and information resources, money, components, and raw materials into products and services, useful information and by-products, and waste. Society has always, from the beginning of man to the present day, been organized in a certain way, more or less successfully, depending on the abilities of those who held key functions in it, whether it was the state, army, church or business organization.

In organizations, people work together to perform tasks that, as individuals, they would not be able to perform on their own, in order to achieve a common goal.

**Keywords:** *organization, behavior, individual, activities, globalization.*

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 2. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE .....   | 3  |
| 2.1. NAČELA U ORGANIZACIJSKOM PONAŠANJU .....   | 3  |
| 2.2. IZAZOVI I PRILIKE ZA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE .....                                  | 4  |
| 2.2.1. Odgovor na globalizaciju .....   | 4  |
| 2.2.2. Upravljanje raznolikošću radne snage .....   | 5  |
| 2.3. ODGOVOR NA NADOLAZEĆE POMANJKANJE RADNE SNAGE .....                                  | 6  |
| 2.4. SVLADAVANJE POTEŠKOĆE „PRIVREMENOSTI“ .....  | 7  |
| 2.5. RAD U UMREŽENIM ORGANIZACIJAMA .....   | 8  |
| 2.6. POBOLJŠAVANJE ETIČNOG PONAŠANJA .....  | 8  |
| 3.    GLOBALIZACIJA I ODGOVOR NA GLOBALIZACIJU U OKVIRU<br>ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA..... | 10 |
| 3.1. POJAM GLOBALIZACIJE.....   | 10 |
| 3.2. POVIJESNI RAZVOJ GLOBALIZACIJE.....  | 11 |
| 3.3. GLOBALIZACIJA U SVIJETU.....   | 14 |
| 3.4. HRVATSKA U GLOBALIZACIJI .....   | 17 |
| 3.5. GLOBALIZACIJA U BUDUĆNOSTI.....  | 19 |
| 4. RAZVIJANJE MODELA ORGANIZACIJSKOG POSLOVANJA.....                                      | 22 |
| 4.1. ZAVISNE VARIJABLE.....   | 22 |
| 4.1.1. Proizvodnost (produktivnost).....  | 22 |
| 4.1.2. Apsentizam.....  | 23 |
| 4.1.3. Fluktuacija.....   | 23 |
| 4.1.4. Devijantno ponašanje na radnom mjestu .....  | 24 |
| 4.1.5. Organizacijsko građansko ponašanje .....   | 25 |
| 4.1.6. Zadovoljstvo poslom.....   | 26 |
| 4.2. AUTOKRATSKI MODEL .....  | 27 |
| 4.3. MODEL SKRBNIŠTVA .....   | 28 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.4. MODEL POTPORE.....      | 29 |
| 4.5. KOLEGIJALNI MODEL ..... | 30 |
| 4.6. MODEL SUSTAVA .....     | 30 |
| 5. ZAKLJUČAK .....           | 32 |
| LITERATURA.....              | 33 |

# 1. UVOD

Organizacijsko ponašanje je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije. „*Organizacijsko ponašanje je istraživačko područje, što znači da je osobito područje stručnosti s općim korpusom znanja, a proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama: pojedine, grupe i strukturu*“<sup>1</sup>. Osim toga, organizacijsko ponašanje primjenjuje znanja stečena o utjecaju pojedinaca, grupa i učinka strukture na ponašanje da bi organizacije djelovale učinkovitije. Organizacijsko ponašanje se dakle bavi „*proučavanjem što ljudi u organizacijama rade i kako njihova ponašanja utječu na performansu organizacije*“<sup>2</sup>. Sve je veća suglasnost oko sastavnica ili tema koja čine predmetno područje organizacija ponašanja. Iako se i dalje vode znatne rasprave o relativnoj važnosti svake od njih, čini se da postoji opća suglasnost da organizacijsko ponašanje obuhvaća središnje teme u vezi s motivacijom, ponašanjem i moći vođa, međuljudskom komunikacijom, grupnim strukturama i procesima, učenjem, razvitkom stavova i percepcija, procesom promjena, sukobima, dizajniranjem poslova i radnim stresom.

Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti – od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontroliranih u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života. Stoga organizacija predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života. Bitna obilježja organizacije su: cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti; sklonost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala, njihova racionalna uporaba. Organizacija rada podrazumijeva udruživanje ljudi radi ispunjavanja određenih zadataka. U dvadeset i prvom stoljeću, da bi poduzeće bilo konkurentno, odnosno da bi moglo konkurirati na tržištu, potrebno je da svakodnevno prati promjene koje se događaju u okolini poduzeća, te da promptno odgovara na njih.

Sustav kao pojam podrazumijeva mnoštvo međusobno povezanih dijelova i komponenti koji zajedno čine cjelinu. Organizacijski sustavi pretvaraju ljudsku aktivnost, energiju i informacijske resurse, novac, komponente, i sirovinu u proizvode i usluge, korisne informacije i nusproizvode i otpad. Sustavi mogu biti: otvoreni, zatvoreni, formalni, neformalni i mreže. Sustavi u organizaciji koji su osmišljeni da bi osigurali da organizacija ostvari svoje ključne

---

<sup>1</sup> Adams, J.S. (1963), *Towards an understanding of inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), str. 422.

<sup>2</sup> Brown, T.A. (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research*, New York, The Guilford Press, str. 80.



ciljeve uspješno nazivaju se glavni organizacijski sustavi, a kao takvi mogu biti ljudske ili socijalne naravi, tehnološke naravi, i socio-tehničke naravi.

Završni rad se sastoji od pet osnovnih cjelina. Prva cjelina predstavlja UVOD te se sastoji od dva poglavlja – definiranje problema seminarskog rada i objašnjenje strukture završnog rada. Druga cjelina pod naslovom ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE se odnosi na nekoliko tema: načela u organizacijskom poslovanju, izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje (odgovor na globalizaciju, upravljanje raznolikošću radne snage), odgovor na nadolazeće pomanjkanje radne snage, svladavanje poteškoće „privremenosti“, rad u umreženim organizacijama, poboljšavanje etičnog ponašanja. Treća cjelina pod naslovom GLOBALIZACIJA I ODGOVOR NA GLOBALIZACIJU U OKVIRU ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA govori o stanju kako kod nas tako i u svijetu te predviđanje u budućnosti. Četvrta cjelina pod naslovom RAZVIJANJE MODELA ORGANIZACIJSKOG POSLOVANJA, sastoji se od zavisnih varijabli – proizvodnost (produktivnost); apsentizam; fluktuacija; devijantno ponašanje na radnom mjestu; organizacijsko građansko ponašanje; zadovoljstvo poslom. Četvrta cjelina predstavlja ZAKLJUČAK.

## 2. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Organizacijsko ponašanje primijenjena je bihevioralna znanost, izgrađena na doprinosima iz brojnih drugih bihevioralnih disciplina. Glavna su takva područja psihologija i socijalna psihologija, sociologija i antropologija.

Psihologija je znanost koja pokušava mjeriti, objasniti i katkad mijenjati ponašanje ljudi i drugih životinja. Socijalna psihologija povezuje pojmove psihologije i sociologije, iako se općenito smatra granom psihologije. Dok se psihologija usmjerava na pojedinca, sociologija proučava ljude u odnosu prema njihovom društvenom okruženju ili kulturi. Antropologija je znanost koja proučava društva da bi stekla spoznaje o ljudima i njihovim aktivnostima.

### 2.1. NAČELA U ORGANIZACIJSKOM PONAŠANJU

Malo je jednostavnih i univerzalnih načela koja mogu objasniti organizacijsko ponašanje, ako ih uopće i ima. Ljudska bića su složena. *„Budući da su različita, naša je mogućnost jednostavnog, točnog i sveobuhvatnog uopćavanja ograničena. Dvoje ljudi često se ponašaju vrlo različito u istoj situaciji, a ponašanje jedne te iste osobe mijenja se u različitim situacijama. Primjerice, nije svatko motiviran novcem, a ponašat ćete se drugačije nedjeljom u crkvi, nego na zabavi prethodne večeri“<sup>3</sup>.*

To ne znači da se ne mogu ponuditi razmjerno točna objašnjenja za ljudsko ponašanje, ili dati valjana predviđanja. Međutim, to znači da pojmovi organizacijskog ponašanja moraju održavati kontingencijske uvjete. Može se reći da X dovodi do Y, ali samo pod uvjetima specificiranim kontingencijskim varijablama Z. Znanost organizacijskog ponašanja razvila se tako što je preuzela opće pojmove i zatim ih primijenila na određenu situaciju, pojedinca ili grupu. Teorije organizacijskog ponašanja odražavaju sadržaj predmeta kojim se bave. Ljudi su kompleksni i komplicirani, pa takve moraju biti i teorije, razvijene da bi objasnile njihove postupke.

---

<sup>3</sup> Matić, I. (2007), *Organizacija poslovanja*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet str. 15.

## 2.2. IZAZOVI I PRILIKE ZA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Nikada nije bilo važnije menadžerima shvatiti organizacijsko ponašanje. Kratak pregled nekih dramatičnih promjena koje se danas odvijaju u organizacijama potkrepljuje tu tvrdnju. „*Primjerice, tipičan zaposlenik sve je stariji u radnim sredinama sve je više žena i ljudi druge boje kože, smanjenje broja zaposlenika i veliko oslanjanje na privremene radnike u korporacijama kida veze lojalnosti koje su tradicionalno povezivale mnoge zaposlenike s njihovim poslodavcima, a globalna konkurencija zahtijeva od zaposlenika veću fleksibilnost, te da nauče kako se nositi s brzim promjenama*“.<sup>4</sup> Ukratko, danas postoje mnogi izazovi i prilike u kojima menadžeri mogu koristiti koncepte organizacijskog ponašanja.

### 2.2.1. Odgovor na globalizaciju

Organizacije više nisu stegnute nacionalnim granicama. Burger King u vlasništvu britanske tvrtke, a McDonald's prodaje hamburgere u Moskvi, ExxonMobil tzv. američka kompanija ostvaruje gotovo 75% svojih prihoda izvan Sjedinjenih Američkih Država, Nokia, proizvođač mobitela sa sjedištem u Finskoj, sve više novači zaposlenike u Indiji i Kini, itd. Ovi primjeri ilustriraju da je svijet već postao globalno selo, a u tom procesu mijenja se i posao menadžera.

Danas se menadžeri često nalaze na „inozemnom zadatku“ premješteni su u novi odjel ili podružnicu kompanije u drugoj zemlji, a kada jednom stignu tamo, upravljaju radnom snagom koja se vjerojatno razlikuje u svojim potrebama, aspiracijama i stavovima od radne snage na koju je prethodno naviknut. Čak i u vlastitoj zemlji se događa da se radi sa šefovima, kolegama i drugim zaposlenicima koji su rođeni ili odgojeni u drugim kulturama. Ono što motivira jednog čovjeka, ne mora motivirati i ostali. Može doći i do razlika u komuniciranju. „*Da bi se uspješno radilo s ljudima iz različitih kultura, mora se shvatiti kako ih je oblikovala kultura, geografsko podneblje i religija, te se mora znati kako prilagoditi svoj menadžerski stil tim razlikama*“.<sup>5</sup> Sve je teže menadžerima u razvijenim zemljama, gdje su minimalne nadnice obično šest dolara na sat, konkurirati u kompanijama koje se oslanjaju na radnike iz Kine i drugih zemalja u razvoju, kojima je radna snaga na raspolaganju po satnici od trideset centi.

---

<sup>4</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 139.

<sup>5</sup> Buble, M. (2000), *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 235.

## 2.2.2. Upravljanje raznolikošću radne snage

„Prilagođavanje ljudima koji su različiti jedan je od najvažnijih i najrasprostranjenijih izazova pred kojim se organizacije danas nalaze“<sup>5</sup>. Taj izazov se opisuje izrazom raznolikosti radne snage. Dok se globalizacija fokusira na razlike među ljudima iz različitih zemalja, raznolikost radne snage se odnosi na razlike među ljudima unutar iste zemlje.

Raznolikost radne snage znači da organizacije postaju sve heterogenije smjese u smislu spola, dobi, rase, etniciteta i spolne orijentacije. Primjerice, raznolikost radne snage odnosi se na žene, ljude drukčije boje kože, osobe s invaliditetom, starije osobe, i osobe homoseksualne orijentacije. Upravljanje takvom raznolikošću postalo je globalni problem. I to nije problem samo u Sjedinjenim Državama, nego i u Kanadi, Australiji, Južnoj Africi, Japanu i Europi. Primjerice, menadžeri u Kanadi i Australiji moraju se sve više prilagođavati velikom priljevu azijskih radnika. U „novoj“ Južnoj Africi sve je više crnaca na važnim tehničkim i menadžerskim poslovima. U Japanu, žene, koje su dugo bile ograničene na nisko plaćene privremene poslove, počinju se uzdizati na menadžerske pozicije. A u Europskoj uniji, trgovački sporazumi između korporacija, koji su otvorili granice u velikom dijelu Zapadne Europe, povećali su raznolikost radne snage u organizacijama koje djeluju u zemljama poput Njemačke, Portugala, Italije i Francuske.

Nekad su se u odnosu raznolikosti unutar organizacije primjenjivali pristupi lonca za taljenje (engl. *melting pot*), pretpostavljajući da će se ljudi koji su različiti nekako automatski željeti asimilirati. No, sada se vidi da ljudi ne odbacuju svoje kulturalne vrijednosti, preferencije životnog stila i razlike kada pođu na posao. „Zato je izazov za organizacije bolje se prilagoditi različitim grupama ljudi, uzimajući u obzir njihove različite životne stilove, obiteljske potrebe, i stilove rada. Pristup lonca za taljenje zamjenjuje pristup koji priznaje i vrednuje raznolikosti“<sup>6</sup>.

Raznolikost radne snage ima važne implikacije za menadžersku praksu. Menadžeri moraju promijeniti filozofiju i umjesto da sve tretiraju kao jednake moraju uvažiti razlike i reagirati na te razlike na načine koje osiguravaju zadržavanje zaposlenika i veću proizvodnost, i istovremeno izbjegavanje diskriminacije. Ta promjena uključuje, primjerice, obuku za raznolikost (engl. *diversity training*) i preoblikovanje programa beneficija da bi se prilagodili različitim potrebama različitih zaposlenika. Raznolikost, ako se njome pozitivno upravlja, može

---

<sup>5</sup> Buble, M. (2000), *op.cit.*, str. 236.

<sup>6</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999), *op.cit.*, str. 144.

povećati kreativnost i inovaciju u organizacijama, te također poboljšati odlučivanje omogućavanjem različitih pogleda na probleme. Kada se raznolikošću ne upravlja ispravno, postoji mogućnost većih fluktuacija, otežane komunikacije i brojnijih međuljudskih sukoba.

### 2.3. ODGOVOR NA NADOLAZEĆE POMANJKANJE RADNE SNAGE

Teško je predvidjeti ekonomske uspone i padove. Primjerice, svjetska ekonomija kasnih 1990-ih bila je općenito dosta jaka, a tržište radne snage bilo je oskudno. Većina poslodavaca teško je pronalazila stručne radnike za upražnjena radna mjesta. Zatim, počevši od 2001. godine, većina razvijenih zemalja zapala je u ekonomsku recesiju. Masovna otpuštanja bila su sveprisutna, a ponuda kvalificirane radne snage bila je mnogo veća. „*Nasuprot tome, demografske trendove mnogo je lakše predvidjeti, i pred nama je jedan koji ima izravne implikacije za organizaciju ponašanja: ukoliko ne dođe do neke nepredviđive ekonomske ili političke nesreće, manjak radne snage potrajat će barem još 10-15 godina*“<sup>7</sup>. Isto je vjerojatno da će sličan manjak stručne radne snage prevladavati i u većini Europe jer stanovništvo sve više stari, a natalitet opada.

Manjak radne snage u SAD-u funkcija je dvaju čimbenika – stope nataliteta i stope sudjelovanja u radnoj snazi. Od kasnih 1960-ih sve do kasnih 1980-ih, američkim je poslodavcima išao u prilog veliki broj *baby boomera* (ljudi rođenih između 1946. i 1965.) koji su se uključivali u radnu snagu. Točnije, danas je 76 milijuna *baby boomera* uključeno u radnu snagu. No, bit će deset milijuna manje pripadnika Generacije X koji će ih zamijeniti kada odu u mirovinu. Važno je da unatoč kontinuiranom porastu broja doseljenika priljev nove radne snage iz stranih zemalja neće mnogo pomoći pri korigiranju manjka radne snage.

Problem manjka radne snage dodatno komplicira činjenica da je u drugom dijelu 20. stoljeća postojala korist od golemog povećanja broja žena koje su ulazile u radnu snagu. To je osiguralo novu ponudu talentiranih i kvalificiranih radnika. No taj je izvor sada iscrpljen. Štoviše, stariji radnici pokazuju sve manji interes da ostanu dijelom radne snage. Godine 1950. gotovo 80 posto svih 62-godišnjih muškaraca nastavljalo je raditi; danas je to tek nešto više od polovice. U vrijeme pomanjkanja radne snage, dobre plaće i beneficije neće biti dovoljne da bi se dobili i zadržali stručni zaposlenici. Menadžeri će trebati sofisticirane strategije za pridobivanje i

---

<sup>7</sup> Buble, M. (2000), *op.cit.*, str. 240.

zadržavanje zaposlenika. Osim toga, menadžeri će morati promijeniti organizacijske prakse tako da ih prilagode potrebama starije radne snage, i morat će razmotriti načine motiviranja mlađih radnika koji se osjećaju spriječenima u napredovanju kada stariji kolege ne odu u mirovinu. Organizacija ponašanja može pomoći menadžerima pri rješavanju tih problema. Kada su tržišta radne snage oskudna, menadžeri koji ne razumiju ljudsko ponašanje i ne postupaju primjereno sa svojim zaposlenicima, izlažu se opasnosti da neće imati kime rukovoditi.

#### **2.4. SVLADAVANJE POTEŠKOĆE „PRIVREMENOSTI“**

Promjene donose i privremenost. Zbog globalizacije, povećanih kapaciteta i razvoja tehnologije posljednjih je godina postao imperativ za organizacije da budu brze i fleksibilne žele li opstati. Rezultat je toga da većina menadžera i zaposlenika danas radi u klimi koja se može najbolje okarakterizirati kao „privremena”. Dokazi o privremenosti nalaze se posvuda u organizaciji. *„Poslovi se neprestano preosmišljaju; zadatke sve češće obavljaju fleksibilni timovi, a ne pojedinci; tvrtke se sve više oslanjaju na privremene radnike; neki se poslovi preko kooperantskih ugovora prepuštaju drugim tvrtkama; i mirovinski planovi dobivaju nove dizajne da bi pratili ljude koji mijenjaju poslove“*<sup>8</sup>. Radnici trebaju neprestano ažurirati svoja znanja i vještine da bi mogli ispunjavati nove radne zahtjeve. Primjerice, zaposlenici u proizvodnji u kompanijama kao što su Caterpillar, Ford, i Alcoa danas moraju znati kako koristiti računaliziranu opremu za proizvodnju. To nije bilo u opisu njihovih poslova prije dvadeset godina. Radne grupe također sve više fluktuiraju. U prošlosti, zaposlenici bi bili raspoređeni u određenu radnu grupu i taj bi raspored ostao relativno trajan. Raditi s istim ljudima iz dana u dan donosilo je popriličnu sigurnost. *„Tu predvidljivost zamijenile su privremene radne grupe, timovi sastavljeni od članova iz različitih odjela i čiji su se sastavi uvijek mijenjali, te veća primjena rotacije zaposlenika da bi se ispunili radni zadaci koji se stalno mijenjaju“*<sup>9</sup>. Napokon, i same su organizacije u stanju fluktuacije. Razni odjeli stalno se reorganiziraju, slabo produktivni poslovi se prodaju, smanjuje se broj radnih mjesta, ne-ključne usluge i operacije prepuštaju se kooperantskim tvrtkama, stalni se zaposlenici zamjenjuju privremenima. Današnji menadžeri i zaposlenici moraju naučiti kako se nositi s privremenošću. Oni moraju naučiti kako živjeti s fleksibilnošću, spontanošću i nepredvidljivošću. Proučavanje organizacije ponašanja

---

<sup>8</sup> Buble, M. (2000), *op.cit.*, str. 255.

<sup>9</sup> Buble, M. (2000), *op.cit.*, str. 257.

može pružati značajne uvide i pomoći da se bolje shvati svijet rada u stalnoj mijeni, da se prevlada otpor prema promjenama, i da se na najbolji način stvori organizacijsku kulturu koja gradi svoj uspjeh na promjenama.

## 2.5. RAD U UMREŽENIM ORGANIZACIJAMA

Računalizacija, internet i mogućnost povezivanja računala unutar organizacija i među organizacijama stvorili su sasvim drukčije radno okruženje za mnoge zaposlenike – umreženu organizaciju. Takva organizacija omogućuje ljudima da komuniciraju i rade zajedno čak i kada su tisućama kilometara udaljeni jedan od drugoga. To također omogućuje ljudima da postanu nezavisni izvođači, koji mogu posao obavljati preko računala po svemu svijetu te mijenjati poslodavce u skladu s potražnjom za njihovim uslugama. Programeri softvera, grafički dizajneri, analitičari sustava, tehnički pisci, fotografi-istraživači, izdavači knjiga i prepisivači povijesti bolesti samo su neki primjeri poslova koje ljudi mogu obavljati kod kuće ili s neke druge lokacije koja nije ured. „*Menadžerov posao je drukčiji u umreženoj organizaciji, osobito kada je riječ o upravljanju ljudima. Primjerice, motiviranje i vođenje ljudi, te donošenje zajedničkih odluka preko interneta traži drukčije tehnike od onih koje se koriste u radu s osobama koje se fizički nalaze na istoj lokaciji*“<sup>10</sup>. Kako sve više zaposlenika obavlja poslove dok su povezani s drugima preko mreža, menadžeri moraju razviti nove vještine. Organizacija ponašanja može dati vrijedne uvide koji pomažu u razvijanju tih vještina.

## 2.6. POBOLJŠAVANJE ETIČNOG PONAŠANJA

U svijetu organizacija, koji je karakteriziran rezanjem troškova, očekivanjem veće proizvodnosti od radnika, i oštrom konkurencijom na tržištu, baš ne iznenađuje da mnogi zaposlenici osjećaju pritisak da zaobiđu i prekrše pravila, te da se upuste u druge sumnjive aktivnosti. Članovi organizacija sve se češće suočavaju s *etičkim dilemama*, situacijama u kojima se od njih zahtijeva da definiraju dobro i loše ponašanje. „*Primjerice, trebaju li „zazviždati” ako otkriju da se u kompaniji odvijaju nezakonite aktivnosti? Trebaju li slijediti*

---

<sup>10</sup> Buble, M. (2000), *op.cit.*, str. 261.

*naredbe s kojima se osobno ne slažu? Hoće li dati napuhanu ocjenu radne učinkovitosti zaposleniku koji im je drag, znajući da će mu takva ocjena pomoći sačuvati posao? Hoće li se upustiti u „političke igre” unutar organizacije, ako im to može pomoći da napreduju u karijeri?”*<sup>11</sup>. Nikada nije bilo jasno definirano što je ispravno etično ponašanje, a posljednjih je godina granica između dobrog i lošeg postala još mutnija. Svuda oko sebe zaposlenici vide ljude koji se ponašaju neetično – izabrani javni dužnosnici bivaju optuženi za namještanje svojih troškova reprezentacije ili za primanje mita; rukovoditelji korporacija napuhavaju dobiti svojih kompanija da bi mogli zaraditi preko unosnih dioničkih opcija; upravitelji sveučilišta „gledaju na drugu stranu” kada uspješni treneri potiču sportaše-stipendiste da upišu lakše kolegije, umjesto one kolegije potrebne za diplomiranje, kako bi i dalje mogli tražiti stipendije. Kad ih uhvate na djelu, ti ljudi daju isprike kao što su „svi to rade”, ili „danas se svaka prednost treba ugrabiti”.

---

<sup>11</sup> Brown, T.A. (2006), *op. cit.*, str. 85.



### **3. GLOBALIZACIJA I ODGOVOR NA GLOBALIZACIJU U OKVIRU ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Ekonomске promjene koje globalizacija donosi svakodnevno se odražavaju lokalno, nacionalno i u svjetskim razmjerima. Dok su u razvijenim društvima koncentrirani bogatstvo, dohodak, resursi, blagostanje, najveći dio nerazvijenog svijeta bori se sa siromaštvom, pothranjenošću, bolestima i zaduženošću gdje globalizacija sama po sebi stvara rizike, nove prijetnje i nejednakosti. S pravom se zato javljaju posljedice poput ekonomskih katastrofa pojedinih vlada, nestabilnosti tržišta i pada burzovnih indeksa, nerijetkih pobuna stanovništva i ratnih razaranja, ekoloških katastrofa, procvata sive i crne ekonomije, sraza gospodarskih sila, duboke depresije, ratova, gladi, bijede, borbe za opstankom i ostankom na tržištu, borbe za vlašću i napretkom, novčane, dioničarske, burzovne, naftne te ostale spekulativne igre. Globalizaciju je kao proces nemoguće izbjeći. Globalno otvoreno tržište postavlja visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti, tehnološkog napretka, težnje k otvorenosti prema svjetskim tržištima, dubokoj međunarodnoj integraciji, ekonomiji znanja i rada. Globalno gledano, faktori proizvodnje, prirodni resursi, kapital, tehnologija, ljudski potencijali, dobra i usluge istodobno se isprepliću stvarajući tijekom novih tržišnih kretanja te međuovisnost nacionalnih ekonomija te nacionalnih ekonomija s onom svjetskom.<sup>12</sup>

#### **3.1. POJAM GLOBALIZACIJE**

Pojam globalizacije izveden je od riječi "global" što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na zbivanja u globalu. Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta. Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama postaju sve intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i svijet u cjelini drugačije shvaćati. Globalizacija kao takva postavlja određene zahtjeve: stalno ulaganje u znanje, tehnologije, istraživanje i razvoj. Ako se dogodi zaostajanje u globalizaciji ili se na vrijeme ne uključi u suvremene procese, razvoj je upitan. Današnji se svijet više "otvara" i "smanjuje" i zbog toga se sve češće svijet naziva "globalnim selom".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Budimir, M.: *Utjecaj posljedica globalizacije i razvitka informacijsko – komunikacijskih tehnologija na novi svjetski poredak*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2010., str. 42

<sup>13</sup> Lončar, J.: *Globalizacija*, Geoadrija, Zadar, 2005., str. 38.

S ekonomskog stajališta, globalizacija je proces kojim se smanjuju ili potpuno ukidaju prepreke u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i povećava ekonomska integracija među zemljama. To je proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu, a na osnovi znanstveno-tehnološke i informacijsko-komunikacijske revolucije, odnosno njihovih postignuća.<sup>14</sup>

Negativni su utjecaji globalizacije: globalna dezorijentiranost kao posljedica gubljenja tradicionalnih vrijednosti, eskalacija ratova i netolerancije, dominacija brojnih i moćnih s pozicije ekonomije i vlastitih interesa, uniformiranje kulture pod pritiscima velikih svjetskih jezika i moćne medijske propagande, širenje raznoraznih masovnih korporacija nasuprot nemoći osobnog talenta i osamljenosti pojedinaca, potiskivanje, pa i izumiranje etničkih grupa i malih jezika, ekološka destrukcija, posebice izumiranje većeg broja biljnih i životinjskih vrsta, itd.

### **3.2. POVIJESNI RAZVOJ GLOBALIZACIJE**

Teoriju globalizacije osmislio je osamdesetih i devedesetih godina 20. stoljeća Ronald Robertson. Osim Robertsona brojni autori govore o globalizaciji i pridaju joj različita značenja.<sup>15</sup>

Kada se govori o nastanku globalizacije, svakako se mora spomenuti GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) i značenje što ga je imalo smanjenje trgovačkih carina među zemljama. Ono je, uz ostalo, pridonijelo njihovu jačem međusobnom trgovinskom povezivanju. GATT je osnovan 1947. i temeljio se na klauzuli o najvećim pogodnostima. Iz klauzule proizlaze tri temeljna načela: načelo reciprociteta, načelo liberalizacije i načelo nediskriminacije. Načelo reciprociteta odnosi se na to da trgovačke olakšice državama koje su potpisnice GATT-a priznaju jedna drugoj, moraju biti jednake za obje strane. Kasnije je to načelo ublaženo u korist zemalja u razvoju. Načelo liberalizacije podrazumijeva postupno smanjivanje carina i drugih ograničenja, a načelo carinske nediskriminacije da se dvostruke carinske olakšice između dviju potpisnica moraju primijeniti na sve članice GATT-a. Carinske stope, također, ne smiju se jednostrano povećati. U godini osnivanja GATT-a istom su pristupile 23 zemlje, a kasnije se taj broj neprestano povećavao. GATT je 8. prosinca 1954.

---

<sup>14</sup> Garača, Ž.: *Poslovni informacijski sustavi*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2007. str. 5.

<sup>15</sup> <http://hrcak.srce.hr/file/14812>

preimenovan u WTO (World Trade Organization) na kraju urugvajskog kruga pregovora i ministarske konferencije u Marakeshu. WTO je počeo djelovati 1995., a financira se doprinosima potpisnica prema njihovu udjelu u trgovini među članicama. U članstvu su 134 države.<sup>16</sup>

Globalizacija je donijela ubrzanje gospodarskog razvoja svijeta. Svijet se u drugoj polovici 20. stoljeća razvijao brže nego ikad u svojoj povijesti. Svjetski proizvod povećao se između 1950. i 1980. godine za četiri puta (što daje godišnju stopu rasta od 3,9 %), nasuprot napretku koji je ostvaren u razdoblju između 1820. i 1870. po stopi rasta od 0,9 % godišnje i svega 0,3 % godišnje tijekom prethodna tri stoljeća (1500. – 1820.)

Ovo ubrzanje rasta dijelom je apsorbiralo uvećanje stanovništva, pa je realno povećanje blagostanja stanovništva (koje sve češće ekonomisti izražavaju povećanjem bruto domaćeg proizvoda po stanovniku) iznosilo 2,1 % godišnje u razdoblju 1950. - 2001. nasuprot 0,5 % u razdoblju 1820. - 1870., 1,3 % u razdoblju 1870. - 1913. i 0,88 % u razdoblju 1913. - 1950. i praktičkoj stagnaciji između 1500. i 1820. godine (porast BDP po stanovniku u ta tri stoljeća iznosio je svega 0.05 % godišnje). Tako je priraštaj blagostanja u drugoj polovici 20. stoljeća bio čak 42 puta brži nego u prvim stoljećima Novog doba (1500. - 1820.), a sedmerostruko brži nego u vremenu između 1820. i 1870. godine.<sup>17</sup>

Svijet je u srednjem vijeku (1500. - 1820.) imao iznimno spori gospodarski razvoj. Prema Maddisonu čovječanstvo je između 1500. i 1820. godine ostvarilo povećanje BDP po stanovniku za svega 18 %, što je manje od pola promila godišnje. Predominantno agrarna ekonomija tadašnjeg vremena, uz niski stupanj tehnoloških i drugih znanja, rezultirala je i niskim stopama rasta, koje su veliki dio čovječanstva ostavljale na rubu siromaštva i gladi.

Između 1820. i 1870. godine dolazi do značajnih promjena. Industrijska revolucija, započeta u Engleskoj, omogućila je da se u tih 50 godina BDP/stanovniku svijeta poveća za više od 200 dolara, što je dvostruko više nego u prethodna tri stoljeća. Ona je dovela do specijalizacije proizvodnje, stvorila je novu energetska osnovu, pa se čovječanstvo polako približavalo i pripremalo za novu revoluciju, revoluciju u kojoj su uslužne djelatnosti postale dominantne.

U drugoj polovici 19. stoljeća (1870. - 1913.) javljaju se prvi znakovi globalizacije, što je omogućilo razmjerno brži gospodarski razvitak. BDP po stanovniku za te 43 godine povećava se za punih 650 dolara, što je trostruko u odnosu na prethodnih 50 godina. Tada je izbio Prvi

---

<sup>16</sup> Lončar, J., *op.cit.*, str. 93.

<sup>17</sup> Jovančević, R., *Ekonomski učinci globalizacije i Europska unija*, Mekron promet d.o.o., Zagreb, 2005., str. 13.

svjetski rat, nakon čega je uslijedila velika svjetska ekonomska kriza (1929. - 1937.) i Drugi svjetski rat. Sve je to ne samo usporilo gospodarski napredak, već je uzrokovalo i rastući protekcionizam u svim zemljama svijeta. Tako je razdoblje između 1913. i 1950. donijelo udaljavanje od započete globalizacije, koja se javljala na kraju 19. i početkom 20. stoljeća. Međutim, unatoč svjetskim ratovima, svjetskoj ekonomskoj krizi i rastućem protekcionizmu, novi tehnološki pronalasci omogućuju da se BDP po stanovniku svijeta poveća u razdoblju 1913. -1950. godine za 586 dolara. Taj je proces unošenja inovacija u svjetsko gospodarstvo bio ubrzan nakon Drugog svjetskog rata; globalizacija napreduje i zahvaljujući sporazumima iz Bretton Woodsa i postupnom razvoju bescarinskih tržišta. Ona dolazi do punog izraza nakon 1950. godine. Od 1950. godine do 2001. čovječanstvo je napravilo više nego u čitavoj svojoj prošlosti na poboljšanju životnih prilika. Između 1950. i 2001. godine blagostanje je čovječanstva gotovo utrostručeno budući da se BDP po stanovniku svijeta povećao s 2111 dolara u 1950. godini na 6049 dolara u 2001. Najbrže povećanje zbiva se između 1950. i 1973. godine.

Nakon toga, s povećanjem cijena nafte i svjetskom prehrambenom krizom, nešto se usporava svjetski gospodarski razvoj. Toliko povećanje blagostanja u (povijesno govoreći) kratkom vremenskom razdoblju čovječanstvo nikad prije nije ostvarilo. To je rezultat nove tehnologije i inovacija koje provode sve stručniji ljudi (radna snaga i znanstvenici), ali i globalizacije kao procesa, koji stvara racionalniju alokaciju resursa.

Povećana međunarodna trgovina iziskivala je i sve veći pomorski prijevoz, koji se više nego udvostručio nakon 1975. godine i dosegao 5,2 milijardi tona u godini 2000. Glavne robe prijevoza su: nafta i naftni proizvodi 44 %, ugljen 11,3 %, minerali 10,3 %, žita 5,4 %, dok sve ostale robe čine 28,6 % svjetskog pomorskog prijevoza. Došlo je i do ogromnih promjena u sredstvima prijevoza (sve veći brodovi), načinu prijevoza (kontejnerski promet naglo raste), zastavama (sve više brodova registrira se pod zastavom zemlje u kojoj je registracija jeftinija), te je došlo i do rasta luka (Rotterdam i Marseille u Europi, Singapur i japanske luke, Long Beach, New York i Huston u SAD). Još veće promjene zbile su se i u avionskom transportu: zračni je promet preuzeo značajan dio prijevoza vrjednijih roba, pa se prijevoz robe avionima iz pojedinih zračnih luka mjeri u milijunima tona (Los Angeles, New York, London i Frankfurt te Seoul i Osaka).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid. str. 14.

### 3.3. GLOBALIZACIJA U SVIJETU

Proces globalizacije započeo je neposredno nakon Drugoga svjetskog rata, tj. drugom polovicom 20. stoljeća kada su se europske zemlje počele sve intenzivnije okretati jedna drugoj. Kulminacija međunarodne suradnje u Europi došla je do izražaja osnivanjem Europskog udruženja za ugljen i čelik, koja se kasnijim proširenjem preimenovala u Europsku ekonomsku zajednicu (EEZ), a nakon pada Berlinskog zida i sloma socijalističkog samoupravljanja i planskog gospodarstva nakon konačnog velikog proširenja preimenovala se u Europsku uniju. Vidjevši kako Europa doživljava nagli ekonomski procvat, i drugi dijelovi svijeta dolaze na ideju integracije. Današnje gospodarstvo razvija se na tri područja i to u: Zapadnoj Europi, SAD-u i Istočnoj Aziji. Takav razvoj gospodarstva može se, stoga, nazvati i trijadizacijom. Postojanje tri pola jasno je vidljivo u međunarodnim odnosima, osobito u proizvodnji skupe komunikacijske i informatičke opreme koja se ponajprije ostvaruje na relaciji Sjeverna Amerika – Europa – Istočna Azija. Oko ovog trokuta bogatstva i moći ostali je dio svijeta umrežen na način da organizira vlastita gospodarstva s obzirom na određeni pol ili dominantnu regiju. Svaki od tri pola ima, prema tomu, svoje područje utjecaja ili podsustav.<sup>19</sup>

Općenito govoreći, globalizacija smanjuje mogućnosti autonomne politike bilo koje zemlje. Imperativno se zahtijeva da svaka zemlja pri kreiranju svoje strategije razvoja koristi rafinirane metode dinamiziranja onih djelatnosti i aktivnosti za koje nositelji ekonomske politike smatraju da njihova zemlja ima komparativne prednosti na dugi rok. Težište se ekonomske analize zato pomiče od gotovo isključive analize veličine i strukture unutarnjeg tržišta na sagledavanje dinamike razvoja u svijetu; težište makroekonomije više nije ekonomika nacionalne privrede ili pojedinih djelatnosti u okviru danog gospodarstva (ekonomika poljoprivrede ili industrije, turizma ili trgovine, svejedno).

Svijet se, evidentno je, ubrzano razvija. Dok se u pedesetim godinama gospodarski razvoj isključivo koncentrirao na Europu, Sjevernu Ameriku i Japan, na prijelazu 20. u 21. stoljeće iznadprosječnu dinamiku razvoja ostvaruju Kina, Indija i bivši SSSR. U tim regijama svijeta dinamika je rasta gospodarstva gotovo dvostruko brža nego svijeta u prosjeku. Čak dvije petine od ukupnog prirasta svjetskog BDP-a ostvareno je napretkom u tim zemljama. Nešto brži razvitak od svjetskog prosjeka bilježi i (gospodarski slabo razvijena) Afrika, ali je tamošnji

---

<sup>19</sup> Lončar, J.: *Globalizacija*, op.cit., str. 42.

napredak uvelike ograničen visokim prirodnim priraštajem stanovništva i drugim nevoljama (AIDS, korupcija i drugo). Usljed toga BDP/stanovniku u Africi ostaje iznimno nizak.

Tendencije stagnacije bilježi i Latinska Amerika (iako na višem nivou od Afrike).

Tehnološka revolucija razvila je potrebu za novim pristupom teoriji i politici gospodarskog razvitka. Razvoj je u tradicionalnoj ekonomiji bio shvaćan kao rezultanta akumulacije fizičkog i ljudskog kapitala. Siromašne zemlje, ako bi bile dobro vođene, imale bi po teoriji prednost: gdje je kapital rijedak, tamo bi profit na nove investicije trebao biti visok, što bi trebalo poticati i domaću štednju i privući dodatni kapital iz inozemstva. Jaz bi se između bogatih i siromašnih smanjivao, što se nazivalo u ekonomskoj teoriji procesom «konvergencije». Tehnologija je danas manje podložna konvergenciji nego kapital. Regije s visokim tehnologijama najpogodnije su za daljnje inovacije, a nove ideje tipično nastaju iz kombinacije već postojećih, uz dodatno unaprjeđenje. Naravno, tehnološki nivo gospodarstva ne ovisi samo o vlastitim inovacijama, nego i o sposobnosti usvajanja tehnologija koje su proizvedene drugdje. Tako zemlja može uvesti tehnologiju, kupiti licencu od vlasnika patenta ili privući strane direktne investicije. Japan, Hong Kong i Singapur, ali i neke europske zemlje, slijedile su taj put.

Uspješni uvoznici tehnologija uglavnom su zemlje blizu velikih tržišta ili na glavnim pomorskim putovima. Inovacije, naime, sadrže fiksne troškove (kao što su troškovi za istraživanje i razvoj), ali ako je tržište dovoljno veliko, to mu ne predstavlja nikakav problem.

Moderno financijsko tržište danas je mnogo značajnije od trgovine robama. Trguje se derivatima, poslovi se u pravilu osiguravaju kupovinom derivata unaprijed.

Cijeli je financijski sustav posrednički, pri čemu se trguje između onih koji imaju viškove financijskih sredstava i onih koji traže potrebni kapital za ostvarivanje svojih poduzetničkih projekata. Zbog toga investitorima u nove proizvodne aktivnosti više nije potrebno da sami generiraju sredstva kojima će financirati svoje projekte, već oni to čine iz sredstava koja su generirana drugdje, ne više u samoj zemlji iz koje potječu, nego i na globalnoj skali. Mnogi veliki investitori počeli su izbjegavati posredničke bankarske kanale i tražiti kapital kroz nebankarske institucije.

Financijske usluge bile su sve do osamdesetih godina strogo nadgledane po nacionalnim ekonomskim politikama. Od tada se svugdje po svijetu počinje javljati deregulacija (liberalizacija) financijskog tržišta. Tim novim tendencijama silno su doprinijele tehnološke inovacije: kompjuteri, mikro-procesori, satelitske veze, elektronička pošta i drugo; omogućili su brzo dobivanje informacija koje su neophodne za učinkovit plasman sredstava. Na taj je

način stvorena globalna integracija financijskih tržišta, pri čemu se 24 h dnevno prate promjene koje se zbivaju na najvažnijim financijskim tržištima (London, Tokyo, Frankfurt, New York,...). Off shore financijski centri dobar su primjer sve veće internacionalizacije kapitala u cilju izbjegavanja kontrole. U pravilu se međunarodni kapital smješta u malim državicama, u kojima su financijske i druge kontrole slabe, a porezna davanja praktički nepostojeća (La Manche, Karipski otoci). Globalizacija je usmjerila kapital prema zemljama koje imaju komparativne, konkurentne prednosti i donose veći profit. Traži se sigurnost u proizvodnji, a ujedno i politička stabilnost.

FDI predstavlja razvijeniji oblik međunarodne ekonomske suradnje. Direktnu inozemnu investiciju (FDI) definiramo kao investiciju koja uključuje dugoročne odnose i odražava trajne interese, kao i kontrolu rezidenta u jednom gospodarstvu (strani direktni investitor ili poduzećeroditelj) u rezidentnom poduzeću gospodarstva različitog od onog direktnog stranog investitora. Tokovi FDI uključuju kapital koji je dao strani direktni investitor FDI poduzeća, ili kapital koji je primljen od FDI poduzeća od strane direktnog stranog investitora.

Postoji više oblika FDI: to su direktne investicije u neku zemlju, portfeljne investicije te "ostale" investicije (državni krediti, krediti banaka međusobno i dobiveni na financijskom tržištu).

FDI ima tri komponente:<sup>20</sup>

- Equity kapital - direktni strani investitor kupuje dionice poduzeća u stranoj zemlji;
- Reinvestirane zarade - udio zarada investitora koje se ne distribuiraju kao dividende podružnice, niti su poslane direktnom investitoru (zadržani profiti);
- Zajmovi unutar poduzeća - odnose se na kratkoročno ili dugoročno uzajmljivanje i pozajmljivanje fondova između poduzeća-roditelja i podružnice.

Inozemna direktna ulaganja predstavljaju dugoročni interes ulagača kapitala u inozemno poduzeće, dok su portfeljne investicije vezane na tekuće ili izgledne performanse poduzeća. Direktne (greenfield) investicije uvijek su investicije u razvoju, dok se kupovine državnih obveznica ili ulaganja u dionice mogu tretirati kao oblik potrošnje, pri kojem nositelj plasmana mijenja oblik i mjesto čuvanja stečene imovine. Multinacionalne kompanije nositelji su izravnih stranih ulaganja. Izravna su strana ulaganja izuzetno koncentrirana u razvijenim industrijskim zemljama i u malom broju brzo razvijajućih industrijskih gospodarstava.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Jovančević, R., *op.cit.*, str. 19.

<sup>21</sup> Hirst, P., Thompson G.: *Globalizacija: Međunarodno gospodarstvo i mogućnost upravljanja*, LIBERATA d.o.o., Zagreb, 2001., str. 75.

### 3.4. HRVATSKA U GLOBALIZACIJI

Riječ globalizacija odnosi se na sve prisutniji proces integracije svjetskog gospodarstva.

Hrvatska ima značajne mogućnosti u najmanje tri sektora: brodogradnji, turizmu i kulturi i konačno poljoprivredi, poglavito prerađivačkoj poljoprivredi. Sadašnje stanje Hrvatske provocirano je upravljačkim diletantizmom (nestručnošću) političkih i gospodarskih struktura. Jedna od velikih slabosti Hrvatske leži u činjenici da u vremenima kada se trebalo razmišljati o globalnoj efikasnosti društva kao načinu opstanka, tendencija hrvatskog društva i gospodarstva bila je da su oni činili pomake u suprotnim pravcima, bez vizije, bez koncentracije, što je sve zajedno povlačilo zemlju prema gospodarskoj, tehnološkoj i svekolikoj zavisnosti.

Hrvatska danas ima kompanije koje su nedostatne da budu nositelji ukupnog hrvatskog gospodarstva. U Hrvatskoj se javlja nedostatak faktora rada, nedostatak kapitala te dolazi do tehnološke zaostalosti države. Samo unutrašnja dinamika može dopustiti Hrvatskoj da se uključi s kredibilitetom i solidnim institucionalnim okvirom prema gospodarskoj stabilnosti.

Kada bi se politički dio uključio u ostvarenje ekonomske stabilnosti, brodogradnja u Hrvatskoj mogla bi biti cvjetajuća industrija, koja bi mogla na sebe vezati značajan dio domaće prerađivačke industrije i povući je prema vrhu te bi se na taj način ostvarila i zaposlenost stanovništva.<sup>22</sup>

Nastanku i ubrzanju procesa globalizacije pridonijele su: telekomunikacijska i informacijska tehnologija, liberalizacija i deregulacija gospodarskih i finansijskih tijekova. Ulazak Hrvatske u euroatlantske integracije treba osigurati šire tržište za njezine proizvode, koje će joj omogućiti brži održivi gospodarski rast u konceptu izvorno orijentiranog gospodarstva, a ne na temelju domaće potražnje. To je dvostrani proces u kojem Hrvatska širi svoj gospodarski prostor, ali dobiva i nove konkurente na vlastitom tržištu. Kako bi proces integracije tekao što brže, Hrvatska mora razraditi strategiju gospodarskog i društvenog razvoja, koja će joj omogućiti ostvarivanje željenog cilja. Od Europske unije, osim proširenja gospodarskog prostora, može se očekivati značajni priljev kapitala koji će nam omogućiti brži razvoj, veću participaciju u znanstvenim, kulturnim i tehnološkim dostignućima, ali zauzvrat moramo Europi ponuditi nešto iz naših gospodarskih potencijala.

---

<sup>22</sup> Glibota, A., *Globalizacija – Hrvatska, Mediteran i svijet*, "A. G. Matoš" d.d. Samobor, Zagreb, 2003., str. 59., 60.



Strategija razvoja Republike Hrvatske mora se temeljiti na gospodarskim potencijalima i dostignutom stupnju razvoja. Kada se govori o komparativnim prednostima, to se onda odnosi na ljudske resurse s visokom razinom temeljnog obrazovanja, mobilnosti i naglašenom motivacijom za izgradnjom demokratskog društva i društva blagostanja. Od ostalih komparativnih prednosti imamo prirodne resurse što podrazumijeva: more i vodotokove, prirodne ljepote, zemljišta, šumsko i drveno bogatstvo, relativno očuvani okoliš i obilje pitke vode. Tu je i relativno povoljan geopolitički položaj te jadranska i srednjoeuropska usmjerenost Republike Hrvatske. Iz svih ovih komparativnih prednosti mogu se uočiti neki prepoznatljivi proizvodi s kojima bi Hrvatska trebala biti konkurentna na europskom i širem tržištu: proizvodi turizma u zajednici s poljoprivrednom i prehrambenom industrijom, brodogradnja, drvna industrija, farmaceutska industrija, elektronička industrija, proizvodnja softvera, izvor pitke vode i usluge u svim oblicima prometa i tercijarnog sektora, posebno bankarstva, carinskih zona i maritimnih djelatnosti.

U svim državama koje su ostvarile ili ostvaruju brz razvoj uočavaju se tri bitna elementa: nova uloga države, izvozom vođeni razvoj i ostvarivanje zadovoljavajućeg socijalnog balansa.<sup>23</sup>

Strani vlasnici uz pomoć političkih, bankarskih i trgovačkih klastera Hrvatske ostvaruju sve veći udio u vlasništvu hrvatskog gospodarstva. Beskonceptijska privatizacija i burzovno poslovanje spadaju u nasilnu preraspodjelu vlasništva u hrvatskom gospodarstvu.

Hrvatska nema proizvode za izvoz, pa ni to pravo kao ni druga prava investiranja u inozemstvo, uključujući i pravo kupovanja vrijednosnih papira, dionica i obveznica koje ne možemo koristiti. Premije na uvoz odlaze u inozemstvo, jer su stranci preuzeli uvoz za hrvatsko tržište (lanci trgovinskih kuća). Porez na izvoz plaća se zbog precijenjene kune, što odbija strane investitore da investiraju u Hrvatsku.<sup>24</sup>

Ušavši u proces globalizacije hrvatske tvrtke susrele su se s potpuno novim i nepoznatim pojavama:<sup>25</sup>

- knjigovodstvene i tržišne vrijednosti tvrtki često nisu identične i
- približno isti resursi (zemljište, zgrade, oprema, zaposleni, kapital, itd.) u pravilu ne daju slične rezultate poslovanja.

---

<sup>23</sup> Jurković, P., *Hrvatski identitet i gospodarski interesi u procesu globalizacije*, "A. G. Matoš" d.d. Samobor, Zagreb, 2003., str. 74.

<sup>24</sup> Kulić, S., *Kvartalni kapitalizam i njegovi dometi na tlu Hrvatske*, "A. G. Matoš" d.d. Samobor, Zagreb, 2003., str. 95.

<sup>25</sup> Ibidem

U svakoj tvrtki treba oprezno razvijati odnos prema ljudskom kapitalu, osigurati stalnu podršku i poticati visok stupanj povjerenja. Proces stalnog povećanja zaposlenosti postaje središnji zadatak svake tvrtke, a to ulaganje ne smije se smatrati troškom. Strukturalni kapital definira se kao akumulacija i uskladištenje ljudskog kapitala koji onda postaje njeno trajno vlasništvo i u pravilu se ne može otuđiti. Informacije strukturnog kapitala imaju različite smjerove kretanja: ulazne (prikupljaju se u okolini i unose u tvrtku), izlazne (pripremaju se u tvrtki i iznose u okolinu) i unutrašnje (prikupljaju se, pripremaju i cirkuliraju unutar tvrtke).

### **3.5. GLOBALIZACIJA U BUDUĆNOSTI**

Globalizacija ekonomije i informacijska revolucija prijelazna su stanja koja će nacionalne države proživjeti i preživjeti u sferi ekonomske, fiskalne i monetarne politike, inozemne politike, kontrole međunarodnoga poslovanja. Napredak globalizacije te utjecaja informacijsko – komunikacijskih tehnologija na ekonomski život u društvu ostavlja neposredni utjecaj na ekonomsku aktivnost u svjetskim razmjerima, u većoj ili manjoj mjeri. Međutim, koliko god globalizacija imala utjecaja na ekonomske aktivnosti uvijek će dio ekonomskog života društva ostati netaknutim, zaštićen od svjetskih tržišta. Kako pozitivne, tako i negativne utjecaje globalizacije nije moguće izbjeći. Globalizacija te utjecaj informacijsko – komunikacijskih tehnologija neophodan je proces u stvaranju novog svjetskog poretka predvođenog novim tržišnim zakonima, međunarodnim ekonomskim politikama, novom načinu tržišnog i konkurentskog promišljanja i pravilima igre.

Globalizacija predstavlja prijelazno razdoblje iz kojega bi države, vlade i u konačnici svjetsko gospodarstvo trebale izvući samo najbolje i najkorisnije. Negativnosti će biti potrebno svladati kako bi se normalan prirodan tijek gospodarskih kretanja nastavio na jednostavnim zahtjevima ekonomije ponude i potražnje koje će dovesti do jasne neraskidive veze među narodima, državama, jedinstvenosti svijeta općenito. Borba za rješavanjem svakodnevnih ekonomskih problema dugotrajan je proces kojega je potrebno svladati, proživjeti i preživjeti kako bi se normalni gospodarski tijekovi nastavili u očekivanom smjeru. Ipak, jedinstvenost država, neraskidiva veza u borbi za prevladavanjem negativnih konotacija i izvlačenja koristi iz onih pozitivnih, čini globalizaciju samo korakom dalje k uspostavi novih svjetskih trendova, novih vrijednosti i novih pravila ponašanja koji će svjetskom gospodarstvu dati bolje uvjete u

konkurentskoj borbi predvođenoj isključivo jedinstvenim i jednostavnim drevnim zakonima ponude i potražnje.<sup>26</sup>

Ako neka zemlja uloži dovoljno napora u znatnija ulaganja kapitala, unaprijedi zdravstvo i obrazovanje, poboljša kvalificiranost i obuzda rast pučanstva, tada može prekinuti krug siromaštva i potaknuti ekonomski razvoj. Put k visokoj produktivnosti i dohocima treba ostvariti tržišnom razmjenom te otvaranjem kapitalu i zamisliva najrazvijenijih zemalja. Znanje i informacije ključni su za gospodarski razvoj. Što nose globalizacija, globalne tvrtke i ekonomija te razvoj svijeta kao jedinstvenog sustava općenito u budućnosti, ostaje neizvjesno.

Osnovna je zamisao da ćemo uklanjanjem prepreka trgovini, ulaganjem u tehnologiju i unapređivanjem komunikacija drastično smanjivati sukobe među narodima i time doprinostiti općem miru i napretku. To je ono što globalizacija ima priliku osigurati. Naš je osnovni zadatak stvarati novu vrstu globalizacije, tzv. održivu globalizaciju, koja pogoduje pojedincima, doprinosi razvoju poslovanja i slobodnih tržišta i produktivno utječe i na razvijene zemlje i na zemlje u razvoju. Održiva globalizacija ističe značaj društvenog konteksta; slobodna društva u stanju su ostvarivanja bržeg i efikasnijeg rast životnog standarda, privrede i slobodnih opredjeljenja pojedinaca: slobodan duh, slobodno tržište i slobodno poduzetništvo. Bez toga globalizacija ne može ostvariti svoj osnovni cilj: ne može dovesti do potpunog ostvarivanja svih potencijala. Demokracija može doprinijeti ostvarivanju globalizacije podupiranjem slobode pojedinaca i društva.

Opasnost je u tome što će u slučaju da se globalizacija razvija ili sagledava kao zapadnjački poduhvat čiji je jedini cilj da ogromnim korporacijama omogući pristup lokalnim tržištima, umjesto da dovodi do smanjenja siromaštva i razumijevanja među kulturama, istinske mogućnosti koje pruža globalno integrirana privreda biti osuđene na propast.

Slobodne nacije svijeta trebale bi prihvatiti legitimnu i korisnu orijentaciju koja je od ključnog značaja za budućnost globalizacije. Rast trgovine neposredno vodi bržem napretku i rastu životnog standarda, što za uzvrat potiče demokratske reforme i doprinosi smanjenju sukoba, ratova i terorizma. To je suština tog procesa. Razvijene zemlje moraju pronaći nov način ulaganja u zemlje u razvoju: ulaganje u budućnost zemalja u razvoju, ne samo davanjem jednokratne pomoći.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Budimir, M.: *op.cit.*, str. 46.

<sup>27</sup> [http://www.danas.rs/danasrs/feljton/odrziva\\_globalizacija\\_donosi\\_mir\\_i\\_napredak.24.html?news\\_id=160232](http://www.danas.rs/danasrs/feljton/odrziva_globalizacija_donosi_mir_i_napredak.24.html?news_id=160232)

Globalizacija "za" podrazumijeva ukidanje granica. Ukidanjem trgovinskih barijera svjetsko će gospodarstvo napredovati. Brže i dostupnije informacije smanjit će troškove, povećat će se životni standard, međupovezanost svijeta kao cjeline.

Globalizacija "protiv" podrazumijeva da se ukidanjem granica dovodi u pitanje primjena zakona, povećava se mogućnost globalizacije organiziranog kriminala. Zbog globalne nesolidarnosti povećat će se razlika između razvijenih i nerazvijenih država.

## 4. RAZVIJANJE MODELA ORGANIZACIJSKOG POSLOVANJA

Model je apstrakcija stvarnosti; pojednostavljena reprezentacija neke pojave iz stvarnog života. Lutka u izlogu trgovine je model. A to je i formula koju koristi računovođa:  $\text{aktiva} + \text{pasiva} = \text{kapital poduzeća}$ . Postoje tri razine analize na području organizacijskog poslovanja. Poput kockica za slaganje, tri se temeljne razine nastavljaju jedna na drugu, tako da je svaka sljedeća razina izgrađena na prethodnoj. Koncepti na razini grupa izrastaju iz temelja postavljenih na razini pojedinaca. Strukturalna razina nastavlja se na individualnu i grupnu kako bi se obuhvatilo cjelokupno organizacijsko ponašanje.

### 4.1. ZAVISNE VARIJABLE

Zavisna varijabla je ključni čimbenik kojim se može objasniti ili predvidjeti i na koji utječe neki drugi čimbenik. Primarne varijable u organizaciji ponašanja kojim su se znanstvenici tradicionalno bavili su produktivnost, apsentizam, fluktuacija i zadovoljstvom posla. U novije doba, znanstvenici dodaju još dvije varijable - devijantno ponašanje na radnom mjestu i organizacijsko građansko ponašanje – dodane su tom popisu.

#### 4.1.1. Proizvodnost (produktivnost)

Proizvodnost je jedan od glavnih interesa organizacije ponašanja. Organizacija je produktivna ako postiže svoje ciljeve i čini to pretvarajući unos (*input*) u proizvod (*output*) uz najmanje troškove. Kao takva, proizvodnost podrazumijeva brigu o učinkovitosti i efikasnosti. Bolnica je, primjerice, *učinkovita* ako uspješno zadovoljava potrebe svojih klijenata. Ona je *efikasna* ako to može postići uz male troškove. Ako bolnica uspijeva postići bolji proizvod (rezultat) s postojećim osobljem tako da smanji prosječan broj dana koje pacijent mora odležati, ili poveća broj dnevnih kontakata između pacijenata i osoblja, kažemo da je bolnica dobila na produktivnoj efikasnosti.

Poslovna tvrtka je učinkovita ako ostvari svoje ciljeve u pogledu prodaje ili tržišnog udjela, no njezina proizvodnost ovisi i o tome ostvaruje li te ciljeve efikasno. Neka su od popularnih mjerila efikasnosti organizacije povrat na ulaganja, profit po dolaru prodaje, i proizvod po satu rada. Uslužne organizacije za procjenu svoje učinkovitosti moraju uzeti u obzir posvećivanje

pažnje potrebama i zahtjevima klijenata. Zašto? Jer u takvim organizacijama postoji jasna uzročno-posljedična veza koja ide od stavova i ponašanja zaposlenika preko stavova i ponašanja klijenata do proizvodnosti organizacije.

#### **4.1.2. Apsentizam**

Apsentizam se definira kao nedolaženje na posao, te predstavlja golem trošak i smetnju za poslodavce. Primjerice, jedno je nedavno istraživanje tvrdilo da za američke poslodavce prosječan izravan trošak zbog nedolaženja na posao iznosi 789 USD godišnje po zaposleniku – a to ne uključuje gubitak proizvodnosti i dodatne troškove zbog prekovremenog rada ili zapošljavanja privremenih radnika koji obavljaju posao zaposlenika koji su odsutni. Usporedivi troškovi visoki su i u Ujedinjenom Kraljevstvu – oko 694 USD godišnje po zaposleniku. U Švedskoj je u svakom trenutku prosječno 10 posto ukupne radne snage na bolovanju. Očito je teško organizacijama neometano raditi i postizati svoje ciljeve ako se zaposlenici ne pojavljuju na poslu. Poremeti se radni proces i često se važne odluke moraju odložiti. U organizacijama koje uvelike ovise o proizvodnji na pokretnim trakama, apsentizam može značiti mnogo više od poremećaja – izostanci mogu dovesti do dramatičnog pada kvalitete proizvoda, a u nekim slučajevima, mogu dovesti i do potpunog zaustavljanja rada u proizvodnom pogonu. No, u bilo kojoj organizaciji, apsentizam iznad normalne razine izravno utječe na učinkovitost i efikasnost organizacije. Iako većina izostanaka ima negativan utjecaj na organizaciju, mogu se zamisliti situacije u kojima je korisno za organizaciju da zaposlenik sam odluči ne doći na posao. Na poslovima koji traže od zaposlenika budnost – razmislite o primjerima kirurga ili pilota zrakoplova – može zapravo biti bolje za organizaciju da se bolestan ili umoran zaposlenik *ne* pojavi na poslu. Troškovi nezgode na takvim poslovima mogu biti katastrofalni. No, ti su primjeri očito netipični.

#### **4.1.3. Fluktuacija**

Fluktuacija je dobrovoljno ili prisilno trajno povlačenje iz organizacije. Visoka stopa fluktuacije dovodi do većih troškova pridobivanja, selekcije i obuke zaposlenika. „*Primjerice, za tipičnu tvrtku koja se bavi informacijskom tehnologijom u SAD-u, zamjenjivanje programera ili analitičara sustava procjenjuje se na oko 34.100 USD; dok se troškovi zamjene prodavača u trgovinama procjenjuju na oko 10.445 USD*“<sup>28</sup>. Osim toga, velika stopa fluktuacije može

---

<sup>28</sup> Brown, T.A. (2006), *op.cit.*, str. 101.-103.

poremetiti učinkovit rad organizacija kada organizaciju napuste ljudi sa znanjima i iskustvom te treba naći i pripremiti njihovu zamjenu za preuzimanje odgovornih položaja. Sve organizacije, dakako, imaju stanovitu fluktuaciju. U SAD-u stopa fluktuacije na savezno državnoj razini iznosi prosječno 3 posto mjesečno, što predstavlja oko 36 posto fluktuacije godišnje. Taj prosjek, dakako, razlikuje se prema zanimanjima (pri- mjerice, stopa fluktuacije na poslovima u državnoj upravi iznosi manje od 1 posto, dok se taj postotak za građevinsku industriju kreće od 5 od 7 posto). Kada „pravi” ljudi – marginalni ili gotovo marginalni zaposlenici – napuštaju organizaciju, fluktuacija može čak biti pozitivna. Ona može stvoriti mogućnosti da se zamijeni nedovoljno produktivna osoba s nekim tko ima više vještina ili bolju motivaciju i može otvoriti mogućnosti za promaknuća, te donijeti nove i svježije ideje u organizaciju. U današnjem svijetu rada koji se stalno mijenja, razumna razina fluktuacije koju iniciraju zaposlenici ide u prilog fleksibilnosti organizacije i samostalnosti zaposlenika, te može smanjiti potrebu da menadžment inicira otpuštanja. „*No, fluktuacija često znači gubitak ljudi koje organizacija ne želi izgubiti. Primjerice, jedno istraživanje provedeno na 900 zaposlenika koji su dali otkaze utvrdilo je da je njih 92 posto dobilo od strane svojih nadređenih „zadovoljavajuće” ili više ocjene za radnu performansu*“<sup>14</sup>. Dakle, kada je pretjerana, ili kada zahvaća dragocjene zaposlenike, fluktuacija može biti remeteći čimbenik koji ometa učinkovitost organizacije.

#### **4.1.4. Devijantno ponašanje na radnom mjestu**

S obzirom na troškove apsentizma i fluktuacije za poslodavce, sve više istraživača organizacije ponašanja proučava ta ponašanja kao indikatore ili markere devijantnog ponašanja. Devijantno može biti sve u rasponu od preglasnog puštanja glazbe na poslu do nasilja. Menadžeri moraju razumjeti taj široki raspon ponašanja kako bi mogli odgovoriti na svaki oblik nezadovoljstva u zaposlenika. Ako menadžeri ne razumiju zašto se zaposlenik tako ponaša, problem nikada neće biti riješen. „*Devijantno ponašanje u radnom okruženju (koje se također naziva antisocijalnim ponašanjem, ili neuljudnošću na poslu) voljno je ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih članova*“<sup>29</sup>. To mogu biti organizacijske politike koje zabranjuju određena ponašanja, poput krađe. Ali isto tako mogu biti i općeprihvaćena nepisana pravila, poput nepuštanja glasne glazbe na radnom mjestu. Menadžeri žele razumjeti koji je izvor devijantnog ponašanja na radnom mjestu kako bi izbjegli

---

<sup>14</sup> Brown, T.A. (2006), *op.cit.*, str. 101.-103.

<sup>29</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999), *op.cit.*, str. 160.

stvaranje kaotičnog radnog okruženja, a devijantno ponašanje može dovesti i do znatnih financijskih posljedica. Iako je teško kvantificirati godišnje troškove, procjenjuje se da je devijantno ponašanje jako skupo za poslodavce, od 4,2 milijardi USD kada je riječ o nasilju, 200 milijardi USD u slučaju krađe, pa do 7,1 milijardi USD kada je riječ o sigurnosnim mjerama protiv napada preko računalnih mreža (engl. *cyberattacks*). Devijantno ponašanje na radnom mjestu važan je koncept jer predstavlja reakciju na nezadovoljstvo koje zaposlenici iskazuju na mnogo načina. Kontroliranje neke vrste ponašanja može biti neučinkovito ako se ne zahvati sam korijen problema. Sofisticirani menadžer rješavat će temeljne razloge problema koji mogu dovesti do devijantnosti, umjesto da rješava pojedini površinski problem (pretjerani apsentizam), nakon čega će se vjerojatno pojaviti novi problem (povećana krađa ili sabotiranje posla).

#### **4.1.5. Organizacijsko građansko ponašanje**

Organizacijsko građansko ponašanje je dobrovoljno (diskrecijsko) ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije. Uspješne organizacije trebaju ljude koji će činiti više od svojih uobičajenih radnih dužnosti – koji će djelovati *iznad* očekivanja. Na današnjim dinamičnim radnim mjestima, gdje se zadaci sve više obavljaju u timovima, i gdje je fleksibilnost ključna, organizacije trebaju zaposlenike koji će se ponašati kao „uzorni građani”, koji će, pri- mjerice, pomoći drugima u svojim timovima, dobrovoljno se javiti za dodatni rad, izbjegavati nepotrebne sukobe, poštivati duh kao i slovo pravila i regulacija, i ljubazno tolerirati povremene namete i smetnje vezane za posao. „Organizacije žele i trebaju zaposlenike koji će činiti te stvari koje se ne nalaze ni u jednom opisu posla. A podaci ukazuju na to da organizacije koje imaju takve zaposle- nike rade bolje od onih koje ih nemaju”<sup>30</sup>. Stoga se i organizacija ponašanja zanima za organizacijsko građansko ponašanje kao zavisnu varijablu.

---

<sup>30</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999), *op.cit.*, str. 163.



#### **4.1.6. Zadovoljstvo poslom**

Posljednja zavisna varijabla koja će se razmotriti u ovom seminarskom radu je zadovoljstvo poslom koje se definira kao pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, a koje proizlazi iz procjene karakteristika tog posla. Za razliku od prethodnih varijabli, zadovoljstvo poslom je stav, a ne ponašanje. Može se postaviti pitanje zašto je onda zadovoljstvo poslom postalo primarnom nezavisnom varijablom, no postoje dva razloga za to: zbog dokazane veze s čimbenicima performanse, i zbog vrijednosnih preferencija koje imaju mnogi istraživači organizacije ponašanja. Vjerovanje da su zadovoljni zaposlenici produktivniji od nezadovoljnih zaposlenika godinama je bilo jedno od temeljnih pretpostavki među menadžerima, iako su tek sada istraživanja počela podržavati tu teoriju, nakon što su se desetljećima postavljala pitanja o odnosu između zadovoljstva i učinkovitosti. Štoviše, može se tvrditi da bi se razvijena društva trebala brinuti ne samo o kvantitativnim pokazateljima života – to jest o pitanjima poput veće proizvodnosti ili materijalnih akvizicija – nego i o kvaliteti života. Istraživači s jakim humanističkim vrijednostima vjeruju da je zadovoljstvo legitiman cilj neke organizacije. Ne samo da je zadovoljstvo u negativnom odnosu prema apsentizmu i fluktuaciji nego, tvrde oni, organizacije imaju odgovornost dati zaposlenicima poslove koji su izazovni i imaju intrinzičnu vrijednost. Dakle, iako zadovoljstvo poslom predstavlja stav, a ne ponašanje, istraživači organizacije ponašanja obično ga smatraju važnom zavisnom varijablom.

Najčešći modeli organizacijskog ponašanja koji su korišteni u posljednjih stotinjak godina su sljedeći:

1. Autokratski model
2. Model skrbništva
3. Model potpore
4. Kolegijalni model
5. Model sustava

Oni su jedan vid objašnjenja situacije unutar neke organizacije, a posebice u pojašnjenju uloge i ponašanja vlasnika i menadžmenta tvrtke. Vrhunski menadžeri zaista utječu na rad i zaslužni su za uspjeh ili neuspjeh cijele organizacije.

Modeli organizacijskog ponašanja (Tablica 1) mogu biti u uporabi unutar jednog odjela ili ogranka tvrtke, a mogu biti i primijenjeni u cijeloj organizaciji. Menadžeri biraju modele

obzirom na svoje zaposlenike, tehnologiju, zaštitu okoliša i strukturu organizacije. Modeli se mogu mijenjati tijekom vremena, kao i ovisno o okolnostima.

**Tablica 1: Modeli organizacijskog ponašanja**

|   | <b>Autokratski model</b> | <b>Model skrbništva</b> | <b>Model potpore</b>   | <b>Kolegijalni model</b> | <b>Model sustava</b>                |
|---|--------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Osnova modela</b>                    | Moć                      | Ekonomski izvori        | Rukovodstvo            | Partnerstvo              | Povjerenje, reputacija u zajednici  |
| <b>Menadžerska orijentacija</b>         | Autoritet                | Novac                   | Podrška                | Timski rad               | Briga i suosjećanje                 |
| <b>Orijentacija zaposlenika</b>         | Poslušnost               | Sigurnost i beneficije  | Poslovni učinak        | Odgovorno ponašanje      | Psihološko vlasništvo               |
| <b>Psihološki ishod kod zaposlenika</b> | Ovisnost o upravi        | Ovisnost o organizaciji | Sudjelovanje           | Samodisciplina           | Samomotivacija                      |
| <b>Zadovoljenje potreba zaposlenika</b> | Preživljavanje           | Sigurnost               | Status i afirmacija    | Samo-ostvarenje          | Širok raspon zadovoljenih potreba   |
| <b>Radni ishodi</b>                     | Minimalni                | Pasivna kooperacija     | Probuđena motiviranost | Umjereni entuzijazam     | Predanost organizacijskim pravilima |

**Osobna izrada studenta prema izvoru Newstrom, J.W. sa web str:**

**<http://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/conceptual-model-of-organization-behaviour.html> (11.09. 2020.)**

## **4.2. AUTOKRATSKI MODEL**

Ovaj model je nastao tijekom industrijske revolucije, u 19. stoljeću. Sama riječ „autokratski“ govori da ovaj model primjenjuje moć i autoritet. Menadžer ima ovlast tražiti od zaposlenika da bez pogovora učini što mu je naređeno ili će u protivnom biti kažnjen. Upravitelj ima formalnu i službenu ovlast nad zaposlenicima.

Ovaj model pretpostavlja da se zaposlenicima mora upravljati i tjerati ih da rade. Uprava se bavi organizacijom i razmišljanjem, a zaposlenici samo slušaju naredbe i u potpunosti ovise o upravi. Zaposlenici su pod čvrstom kontrolom, a upravitelj ima kontrolu zapošljavanja, smije davati otkaze i tjerati zaposlenike na rad.

Zaposlenici mogu slušati menadžera, ali to ne znači da ga i poštuju. Tipično za ovaj model, zaposlenici dobivaju minimalnu plaću za minimalni radni učinak. Usto imaju skromne vještine i nemaju samoinicijativu. Često rade samo zato što moraju osigurati egzistenciju sebi i svojim obiteljima.

Slabost ovog modela što dovodi do mikro-menadžmenta. U mikro-menadžmentu menadžeri kontroliraju sve pojedinosti u svakodnevnom poslovanju. Kontroliraju vrijeme i proizvodnju, pretpostavljaju svoje potrebe potrebama zaposlenika, inzistiraju na kompliciranim procesima odobravanja za i najmanju sitnicu i pozorno prate sve rezultate.

Problem s autokratskim modelom i mikro-upravljanjem je da rezultira u niskom moralu zaposlenika, te lošem donošenju odluka (nitko ne želi donijeti odluku, jer se boji da bi se ta odluka osujetila). Isto tako, zaposlenici mrze svoje radno mjesto, ali o tome šute dok rade. Svoje osjećaje, međutim, pokazuju obitelji i široj zajednici.

Ovaj model može imati zadovoljavajuću proizvodnju, ali je u humanim odnosima izrazito loš. Može biti koristan u kriznim situacijama, u vojsci npr. ili recimo pri zapošljavanju zaposlenika kratkoročno.<sup>31</sup>

Autokratski model bio prihvatljiv prije sto godina. Međutim, današnje razumijevanje potreba ljudi, kao i mijenjanje društvenih vrijednosti traži bolje modele organiziranog ponašanja.

#### **4.3. MODEL SKRBNIŠTVA**

Krajem 19. stoljeća poslodavci su shvatili da zaposlenici mogli raditi bolje ako su njihove osnovne životne potrebe zadovoljene u većoj mjeri, ako imaju veću sigurnost i bolje radne uvjete. Ovaj model se nazivao paternalizam, jer je vodio brigu o zaposlenicima pružajući im neke pogodnosti kako bi zadovoljili neke svoje osnovne i imali osjećaj sigurnosti.

Model skrbništva ovisi o ekonomskim resursima, te o novcu za plaće i naknade, kako bi se zaposlenici motivirali. Do 1930-ih većina poslodavaca je nudila socijalne programe, npr. stanovanje, liječničku njegu i osiguranje, plaćeno bolovanje, mirovine, te plaćeni dopust.

Problem vezan za ovaj model je u tome što dovodi do zaposlenikove ovisnosti o organizaciji zbog sigurnosti koju ona nudi. Zaposlenici ne žele napustiti organizaciju, ne toliko zbog toga što vole taj posao, nego zato što im se sviđaju prednosti koje idu uz to ili ovise o njima. Može se reći da postaju ovisni o tvrtki za koju rade.

U ovom modelu zaposlenici su fokusirani na ekonomske nagrade. Umjereno su zadovoljni poslom i organizacijom, ali nisu baš visoko motivirani, samo su pasivno kooperativni.

---

<sup>31</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993.

Tvrtke koje su prihvatile model skrbništva obično imaju manji promet zaposlenika. Međutim, zaposlenici ne daju na poslu sve od sebe i nisu motivirani da dosegnu svoj puni radni potencijal. Model skrbništva je dobar početni model za organizaciju prije nego što prihvati neki drugi, napredniji model.

Temelj ovog modela su ekonomski resursi i menadžerska orijentacija na novac. Zaposlenici su orijentirani na sigurnost, beneficije i ovisnost o organizaciji. Potrebe zaposlenika svode se na sigurnost. Radni učinak se svodi na pasivnu kooperaciju.

#### **4.4. MODEL POTPORE**

Temelj ovog modela je vođenje zaposlenika kroz potporu od strane menadžera. Zaposlenici su orijentirani na radni učinak i uključeni su u proces odlučivanja. Potrebe zaposlenika su statusne prirode i oni imaju potrebe priznanja od strane uprave.

Ovaj model je nastao iz istraživanja provedenih 1920-ih i 1930-ih. Temelji se na rukovođenju, a ne na moći ili novcu. Kroz rukovođenje, menadžeri osiguravaju radnu sredinu u kojoj se zaposlenici mogu razvijati i napredovati.

Model potpore pretpostavlja da zaposlenici žele raditi i da su voljni preuzeti odgovornost. Zaposlenike se ohrabruje da se uključe u donošenje odluka vezanih za organizaciju.

Ovdje su zaposlenici snažnije motivirani jer su njihove potrebe za statusom i priznanjem ispunjeniji nego kod prijašnjih modela.

Pristup ovog modela nije vezan za novac, već za način na koji se ljudi tretiraju na poslu. Upravitelj pomaže zaposlenicima u rješavanju problema i u ostvarivanju svog rada. Ima, međutim, nekih menadžera koji se slažu s modelom, ali ga zapravo ne provode u praksi.

Ovaj model je široko primijenjen, osobito na zapadu, jer zadovoljava složene potrebe zaposlenika. Zaposlenici u zemljama u razvoju su svjesni prakse upravljanja u svijetu i traže modernije pristupe od svojih menadžera.

#### **4.5. KOLEGIJALNI MODEL**

Ovaj model je nastao prije pedesetak godina. „Kolegijalni“ znači da ljudi rade zajedno, surađujući. U ovom modelu, uprava stvara osjećaj partnerstva sa zaposlenicima. Stvoren je osjećaj otvorene atmosfere i suradnje među ljudima.

U ovom modelu se radi o timskom radu. Menadžeri su treneri koji pomažu sastaviti bolje ekipe. Zaposlenici imaju osjećaj odgovornosti naspram drugih sudionika u timu za proizvodnju kvalitetnog rada, a orijentirani su na samodisciplinu. Mnogi zaposlenici su zadovoljni jer smatraju da stvaraju vrijedan doprinos. To dovodi do potreba samoaktualizacije i umjerenog entuzijazma u načinu na koji obavljaju svoj posao.

Kolegijalni model je osobito koristan za kreativan rad, kao što su marketing i komunikacija, a pokazao se dobar i u obrazovanju i planiranju.

#### **4.6. MODEL SUSTAVA**

Model sustava je najnoviji među ovim modelima. U ovom modelu, zaposlenici žele više od novca, sigurnosti radnog mjesta i suradničkih timova. Radnici danas žele povjerenje, etično radno mjesto, menadžere koji pokazuju brigu i suosjećanje, te radno mjesto koje ima osjećaj zajedništva.

Model sustava je usredotočen na identificiranje razvoja i upravljanje prednostima među zaposlenicima. Menadžeri pomažu zaposlenicima razviti osjećaj nade, optimizma, samopouzdanja, empatije, povjerenja, samopoštovanja, hrabrosti, učinkovitosti i elastičnosti.

U modelu sustava menadžeri štite svoje zaposlenike i brinu za njih, razvijaju kulturu pozitivnog radnog okružja, što dovodi do organizacijske uspješnosti i zaposlenika predanih poslu.

I menadžeri i zaposlenici trebaju imati razvijenu socijalnu inteligenciju u ovom modelu gdje su menadžeri facilitatori. U modelu sustava menadžeri i zaposlenici vide uzajamnu korist i obveze koje dijele u složenom sustavu organizacije. Svatko tko radi za tvrtku psihološki ima osjećaj vlasništva za organizaciju, njene proizvode i usluge. U organizaciji se svi osjećaju kao kod kuće. Zaposlenici su samomotivirani. Njihove najveće potrebe reda su ispunjene. Oni imaju strast i predanost za organizacijske ciljeve, a ne samo za svoje osobne želje i potrebe.

Ne postoji „najbolji model“. Na upravi je da identificira model koji upravo koristi, a zatim da procijeni njegovu trenutnu učinkovitost. Menadžeri moraju biti fleksibilni. Okolina i radni uvjeti svake organizacije se stalno mijenjaju. Dobar menadžer bi trebao odgovoriti na te promjene i, ako je potrebno, prilagoditi ili promijeniti model koji je u upotrebi.

Svi modeli se odnose na ljudske potrebe. Svaki model je izgrađen na onom kronološki prethodnom, i progresivan je jer zaposlenici i organizacija napreduju odgovarajući na situacije u kojima nastaju novije potrebe. Postoji trend ka modelu potpore, kolegijalnom i sustavnom modelu. Top menadžeri u multinacionalnim korporacijama ne mogu biti autoritativni i efektivni u isto vrijeme. Odluke se trebaju donositi na „prvoj liniji“, tj. među zaposlenicima. U nekim dijelovima svijeta još dominiraju autokratski modele i modeli skrbništva i stoga će tamošnje organizacije biti prisiljene redefinirati stare modele i okrenuti se prema modelima u kojima zaposlenici imaju bolju participaciju u upravljanju.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija poslovanja je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života. Pojam organizacije označava se kao proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova) tako i rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Kako bi svakodnevno mogli odraditi razne obveze potrebna nam je organizacija. Dakle, organizacija postoji od pojave čovjeka. Od prvih (slučajnih) lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može bez organizacije. Ona je prisutna u čovjekovom životu u kod obavljanja najjednostavniji svakodnevnih radnji. Uz pomoć organizacije, čovjek svakodnevno na najefikasniji način odrađuje svoje zadatke. Kako je organizacija potrebna u čovjekovom životu, tako je potrebna i unutar poduzeća.

Osnovni faktor za ostvarenje ciljeva organizacije su ljudi, odnosno stručnjaci i njihova stručna znanja. To su polazni resursi svake organizacije, a njihova sposobnost donošenja odluka, kreativnost, inovativnost, sposobnost za timski rad, odgovornost i briga za razvoj su važne stavke resursa. U ovom segmentu se stalno javljaju nova znanja i potrebe za razmjenu znanja, kao i neprekidnog sustavnog učenja i napredovanja.

Organizacija unutar poduzeća je malo kompliciranija, jer se radi o organiziranju i koordiniranju rada svih radnika, na različitim razinama, kako bi se posao mogao obavljati brže i uz niže troškove. U samim počecima, organizaciji se nije pridavalo dovoljno pažnje, danas u modernom društvu – poklanja se puna pažnja da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila realizacija sve humanijeg procesa rada.

Svaka tvrtka je uspješna onoliko koliko su kvalitetni njeni ljudski potencijali. Za svaku organizaciju je postizanje maksimuma od svojih zaposlenika, njihova motiviranost i uspješnost od presudnog značaja, a svrha upravljanja ljudskim potencijalima je upravo u poboljšanju rada zaposlenika.

Uspješno korištenje ljudskih potencijala je temeljni uvjet uspješnog poslovanja. Stoga je neophodno dobro poznavati pojam ljudskih potencijala i dodatno ga istraživati kako bi se znanje o tom segmentu poslovanja moglo unaprjeđivati i osuvremenjivati.

# LITERATURA

## Knjige

1. Brown, T.A. (2006), *Confirmatory factor analysis for applied reserach*, New York, The Guilford Press
2. Bahtijarević-Šiber, F.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
3. Buble, M. (2000), *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
4. Budimir, M.: *Utjecaj posljedica globalizacije i razvitka informacijsko – komunikacijskih tehnologija na novi svjetski poredak*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2010.
5. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
6. Glibota, A., *Globalizacija – Hrvatska, Mediteran i svijet*, "A. G. Matoš" d.d. Samobor, Zagreb, 2003.
7. Hirst, P., Thompson G.: *Globalizacija: Međunarodno gospodarstvo i mogućnost upravljanja*, LIBERATA d.o.o., Zagreb, 2001.
8. Jurina, M.: *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
9. Jovančević, R., *Ekonomski učinci globalizacije i Europska unija*, Mekron promet d.o.o., Zagreb, 2005.
10. Lončar, J., *Globalizacija - pojam, nastanak i trendovi razvoja*, 2005.
11. Matić, I. (2007), *Organizacija poslovanja*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
12. Pržulj, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
13. Sikavica, P., Novak, M. (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb



### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 121.
2. Adams, J.S. (1963), *Towards an understanding of inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5)
3. Jambrek, I; Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta, Sveučilište Rijeka (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
4. Žugaj, M.: O razvoju ljudskih resursa, Zbornik radova Fakulteta organizacije i informatike, Varaždin (1991) 15, 247-25

### **Internet izvori:**

1. file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Loncar\_10\_1.pdf
2. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/12-01-01\\_01\\_2015.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/12-01-01_01_2015.htm)
3. <http://www.banka.hr/prema-kraju-ekonomske-dominacije-zapada>
4. <http://hrcak.srce.hr/file/14812>
5. <http://www.scribd.com/doc/8334577/Globalizacija-seminarski-rad>
6. [http://www.danas.rs/danasrs/feljton/odrziva\\_globalizacija\\_donosi\\_mir\\_i\\_napredak.24.html?news\\_id=160232](http://www.danas.rs/danasrs/feljton/odrziva_globalizacija_donosi_mir_i_napredak.24.html?news_id=160232)