

# 1. Management - pojam

## MANAGEMENT - POJAM

- **Management** je proces koji poduzima jedna ili više osoba da bi uskladile aktivnosti drugih i polučile rezultate koje jedna osoba što djeluje sama ne bi mogla postići.
- Znanost koja se bavi opisivanjem, razumijevanjem i predviđanjem ponašanja složenih sustava ljudi i strojeva koji djeluju u prirodnim okruženjima.
- **Peter Drucker**: djelatnost managementa da učini ljude produktivnima; **Peters i Waterman** ističu mentorstvo, ljubav za upravljanje i rad s ljudima; manageri su odlični komunikatori i oblikovatelji vrijednosti, 'provodnici' za obavljanje posla.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

2

## Razvoj managementa kao područja proučavanja

Tri pristupa mišljenju odnosno koncepciji managementa

1. klasični pristup,
2. bihevioralni pristup i
3. znanstveni pristup managementu

Pokušaji integracije prikupljenog znanja

1. sustavni princip i
2. situacijski princip

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

3

## Osnove upravljanja radom i organizacijama

*Klasični pristup* – empirijska nastojanja managera da:

1. povećaju produktivnost pojedinaca koji obavljaju *posao* i
2. povećaju produktivnost *organizacija* u kojima se posao obavlja

*Znanstveni management* – naglasak na racionalnu analizu i primjena znanstvene strogosti na činjenice i informacije o produktivnosti (prvi zagovornici bili su djelatni inženjeri i manageri)

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

4

### Temeljna načela upravljanja ljudima

#### Pristup međuljudskih odnosa

- Dobio poticaj od hawthornških istraživanja
- Skrbi za dostojanstvo pojedinca
- Skrbi za razvijanje ljudskih potencijala
- Skrbi za društveno okruženje

#### Bihevioralni znanstveni pristup

- Uključen u znanstvena istraživanja za razumijevanje ponašanja
- Koristi se psihologijom, sociologijom i antropologijom da bi se shvatilo ponašanje
- Koristi se istraživačkim radom da bi se steklo znanje
- Prihvaća cjelovitu osobu

Slika Temeljna načela upravljanja ljudima: dva pristupa

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

5

### Osnove upravljanja proizvodnjom i operacijama

#### Upravljanje proizvodnjom

#### Upravljanje operacijama

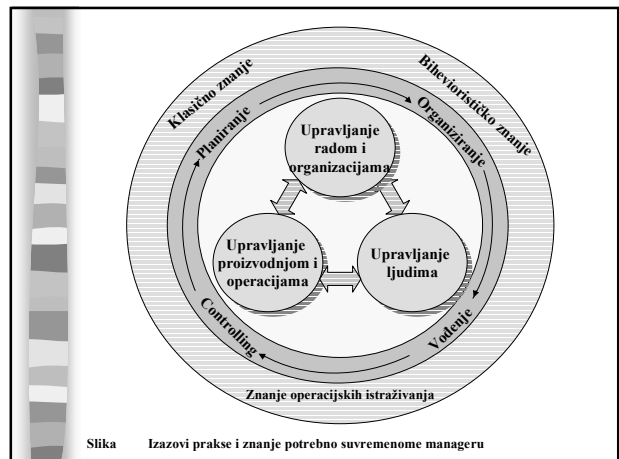
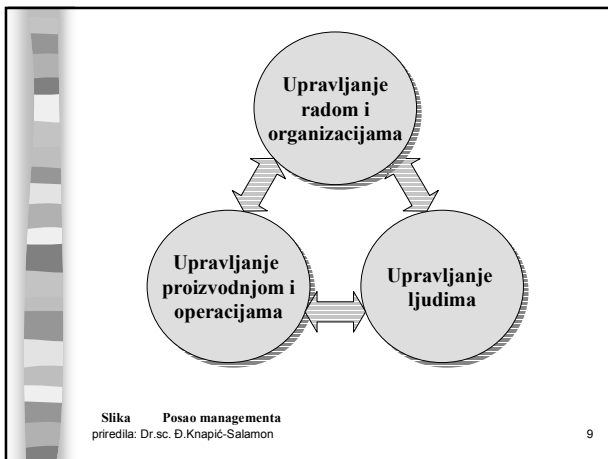
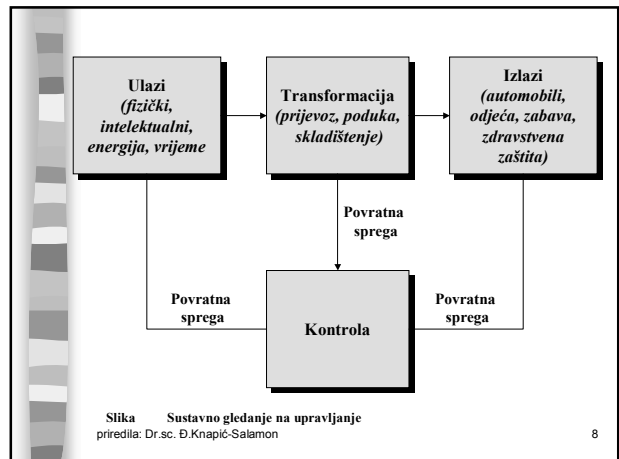
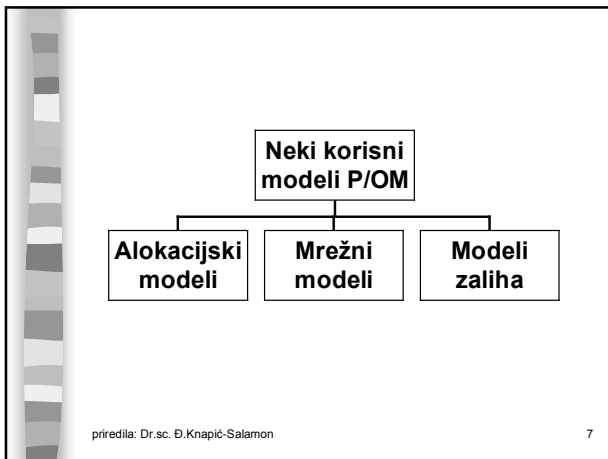
#### Sredstva i tehnike koje je dala znanost o managementu

- |                          |                                  |                       |
|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| ■ Modeli                 | ■ Kompjutorska simulacija        | ■ Teorija igara       |
| ■ Linearno programiranje | ■ Čekanje u repovima ('queuing') | ■ Modeli zaliha       |
| ■ PERT/CPM               | ■ Regresijska analiza            | ■ Modeli distribucije |
| ■ Kompjutori             | ■ Vjerojatnost                   | ■ Teorija odlučivanja |

Slika Upravljanje proizvodnjom i operacijama

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

6



### Sažetak I

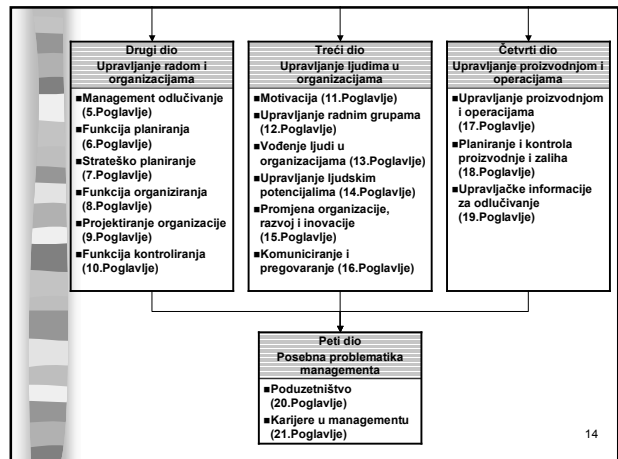
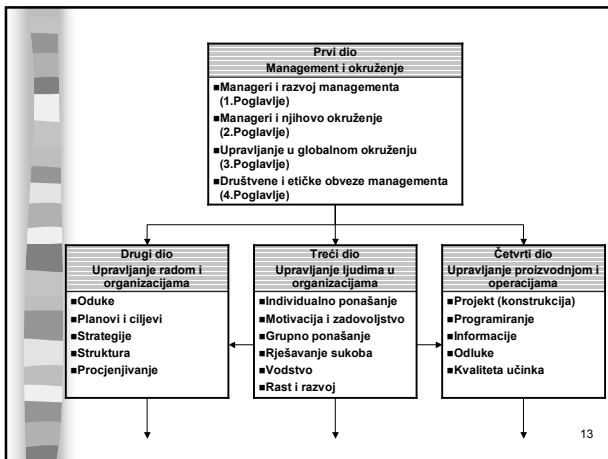
- **Management** je proces koji poduzima jedna ili više osoba da bi uskladile aktivnosti drugih i polučile rezultate koje jedna osoba samostalno ne bi mogla postići.
- Tri temeljne zadaće sačinjavaju **upravljački posao**:
  1. Upravljanje radom i organizacijom
  2. Upravljanje proizvodnjom i operacijama
  3. Upravljanje ljudima
- U literaturi o managementu tri pristupa managementu koji se međusobno podupiru:
  - **klasični pristup**, zadatak upravljanja radom i organizacijama
  - **bihevioralni**, zadaća upravljanja ljudima i
  - **znanost o managementu**, zadaća upravljanja proizvodnjom i operacijama

prirredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon 11

### Sažetak II

- **Suvremeno razdoblje upravljanja** začeto je s početka 20. stoljeća kada su klasični teoretičari, ekonomisti i industrijski inženjeri ponudili klasičan pristup za povećanje produktivnosti pojedinaca i organizacija.
- **Osnove upravljanja ljudima** razvile su se iz pristupa utemeljenih na međuljudskim odnosima i znanosti o ponašanju, što su dali poticaj za najpoznatije istraživanje managementa poznato kao hawthornška istraživanja. Ta istraživanja koja su provodili u četiri faze industrijski psiholozi s Harvarda imali su značajan utjecaj na praksu, izobrazbu i istraživanje managementa.
- U **znanstvenom pristupu managementu**, manageri su pronašli brojna sredstva i tehnike kvantitativne prirode za izvođenje svoje vještine. Danas se u organizacijama svih veličina posvuda po svijetu koriste modeli i tehnike alokacije, mrežni i zaliha.
- Svaki od triju dobro utemeljenih pristupa posjeduje svoju vrijednost. No, manageri su otkrili da je također važno biti **usmjeren sustavno i situacijski** (elastičniji, otvoreniji i skloniji istraživanju) u današnjim organizacijama.

12



**PRIMJER 1. Procjenjivanje businessa**

■ Po vašem iskustvu, jesu li poslovne organizacije općenito gledano pokazale podršku na svakom od sljedećih područja? Koristite se ljestvicom ocjena kako biste označili koliko je neki business davao podršku, time što ćete upisati odgovarajući broj na crtu uz pojedinu stavku.

- 5 – značajna podrška
- 4 – određena podrška
- 3 – neodređeno
- 2 – slaba ili nikakva podrška
- 1 – nikakva podrška

priredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon 15

**Područje promatranja:**

- Očuvanje energije \_\_\_\_\_
- Pобоljšanje kvalitete života radnika \_\_\_\_\_
- Kontrola onečišćenja okoliša \_\_\_\_\_
- Suzbijanje inflacije \_\_\_\_\_
- Pomaganje više izobrazbe \_\_\_\_\_
- Ponovna obuka zaposlenih sa zastarjelim vještinama \_\_\_\_\_
- Razvoj gradskog područja \_\_\_\_\_
- Zapošljavanje invalidnih osoba \_\_\_\_\_
- Zapošljavanje manjina \_\_\_\_\_
- Poticanje etičnog ponašanja \_\_\_\_\_
- Tehnološki napredak \_\_\_\_\_
- Nagrađivanje dobrog izvršenja rada \_\_\_\_\_
- Održavanje primjerenih granica profita \_\_\_\_\_
- Jaka vlada \_\_\_\_\_

16

**PRIMJER 2. Procjenjivanje Industrija**

■ Molim da procijenite pojedine industrije koje su navedene. Drugim riječima, koje je vaše opće mišljenje o tim industrijama? Zašto tako mislite? Koristite vrijednosti od 1-5 prema ljestvici koja je dolje dana. Upišite broj koji ste izabrali u odgovarajući prazni prostor uz svaku industriju.

- 5 – vrlo dobro
- 4 – općenito dobro
- 3 – nesigurno
- 2 – općenito loše
- 1 – vrlo loše

priredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon 17

**Industrija:**

Automobilska _____	Televizija _____
Čelična _____	Zrakoplovna _____
Duhanska _____	Zdravstvena skrb _____
Proizvodnja hrane _____	Obrazovanje _____
Bankarstvo _____	Brza hrana _____
Izdavaštvo _____	Kompjutorska _____
Religija _____	Papir _____
Naftna _____	Osiguranje _____
Kemijska _____	Popravak automobila _____
Elektronička _____	Lijekovi na recepte _____
Gumarska _____	

priredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon 18

## 2. Manageri i njihovo okruženje

### Manageri i njihovo okruženje

- Prosječna će se veličina poduzeće smanjivati jer će zapošljavati manje ljudi
- Smanjenje veličine poduzeća značit će smanjenje potreba za managerima
- Promjena vrste hijerarhije *nadređeni-podređeni* ili *nalagodavac-izvršitelj*
- Promjena u odnosu managera prema planiranju, organiziranju (ruko)vođenju i provođenju nadzora, koje će ustupiti mjesto horizontalnom ustroju
- Umjesto managera koji obnašaju ovlasti i vlast, poduzećima će trebati više pomoćnika (*facilitators*), instruktora (*coaches*), mentora odnosno - po nekima, *koordinatora*.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

20

### Okruženje

**Vanjsko okruženje** uključuje sve snage koje djeluju na poduzeće izvana.

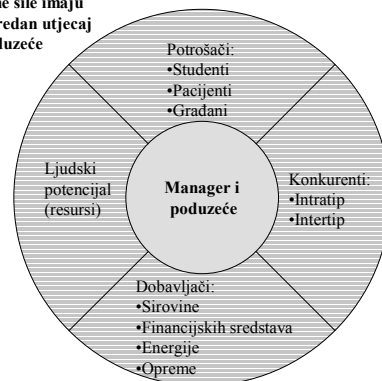
- kupci,
- konkurenti,
- dobavljači i
- ljudski potencijal
- tehnološke sile,
- ekonomske (gospodarstvene) sile,
- političke sile,
- pravne sile,
- zakonske sile,
- kulturne sile,
- društvene sile i
- međunarodne sile.

**Unutarnje okruženje** uključuje svakodnevne snage (subjekte) unutar poduzeća u kojem manageri obavljaju svoje funkcije.

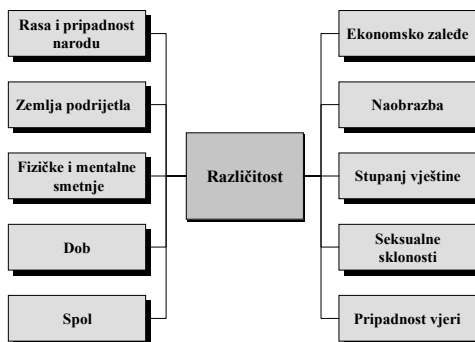
priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

21

Izravne sile imaju neposredan utjecaj na poduzeće

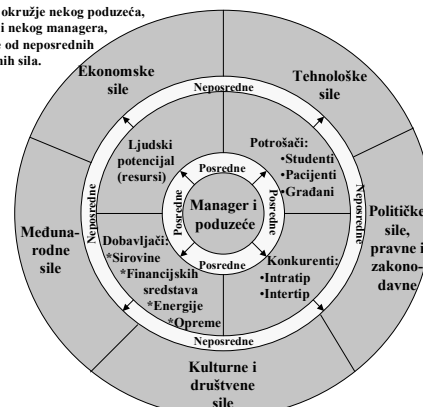


Slika Izravne snage u vanjskom okruženju organizacije

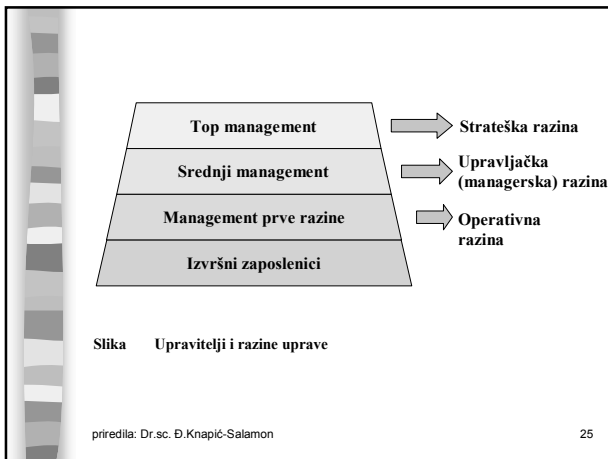


Slika Čimbenici koji pridonose raznolikosti

Vanjsko okruženje nekog poduzeća, pa stoga i nekog managera, sastoji se od neposrednih i posrednih sila.



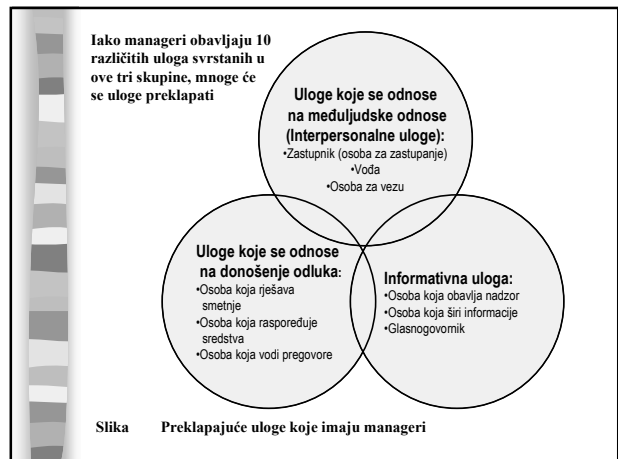
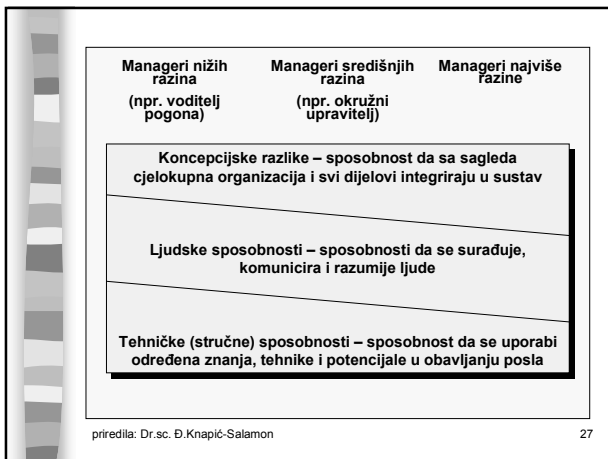
Slika Neposredne i posredne sile vanjskog okruženja



Tablica: Manageri na različitim organizacijskim razinama u tri tipa organizacije

Vrste organizacije	Poslovna organizacija	Obrazovna ustanova	Državna uprava
Upravna razina			
Vrhovna (strategijska razina)	Glavni (izvršni) direktor	Rektor	Tajnik (predstojnik) kabineta
Srednja (tehnička razina)	Upravitelj Voditelj	Prorektor Dekan	Povjerenik Predstojnik odsjeka
Prva (operativna razina)	Rukovoditelj pogona	Voditelj katedre	Voditelj programa

prirredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon 26



### Sažetak I

- Managerovo vanjsko okruženje sastoji se od neposrednih i posrednih sila utjecaja. Izravne sile imaju neposredan i izravan utjecaj na poduzeće. Posredne sile utječu na klimu odn. atmosferu u kojoj manager djeluje i često pokazuju potencijal za prerastanje u izravne sile.
- Neposredne sile** uključuju kupce, konkurente, dobavljače i ljudski potencijal poduzeća. **Posredne sile** uključuju tehnologiju; ekonomiju; političke, pravne i zakonodavne sile; kulturne i društvene sile; i međunarodne sile.
- Mnoge organizacije djeluju na barem tri zasebne ali preklapajuće razine:
  - Operativnoj je razini** težište na uspješnom radu bez obzira na to da li poduzeće nešto proizvodi ili pruža neku uslugu; zadaća povezana s ovom razinom jest da se razvija ponajbolja raspodjela sredstava (potencijala) kako bi se postigli željeni rezultati.
  - Tehnička se razina** usredotočuje na usklađivanje aktivnosti na operativnoj razini i služi kao sveza između onih koji proizvode i kakav proizvod ili uslugu u onih koji je koriste.
  - Strategijska razina** određuje dugoročne ciljeve i usmjerenje poduzeća – tj. kako poduzeće i okruženje utječu jedno na drugo.

### Sažetak II

- Nazivi vrhovno vodstvo, razina središnjih managera i onih prve razine usko su povezani sa strategijskom, tehničkom i operativnom razinom tim redoslijedom.
- Tri temeljne vještine odn. sposobnosti zahtijevaju se za uspješan rad managera:
  - vještina ophođenja s ljudima**
  - tehnička (stručna vještina) i**
  - konceptijska vještina**
- Manageri na svim razinama obavljaju mnoštvo zadaća, posebice obavljaju 10 različitih usko povezanih uloga, razvrstanih u tri različite skupine:
  - Uloge u svezi s međuljudskim odnosima (zastupnik, vođa, osoba za vezu),**
  - Ulogu donositelja odluka (poduzetnik, osoba koja rješava smetnje, osoba koja obavlja raspodjelu sredstava, pregovarač), i**
  - Informativne uloge (promatrač, osoba koja širi informacije, glasnogovornik)**

prirredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon 30

### 3. Upravljanje U Globalnom Okruženju

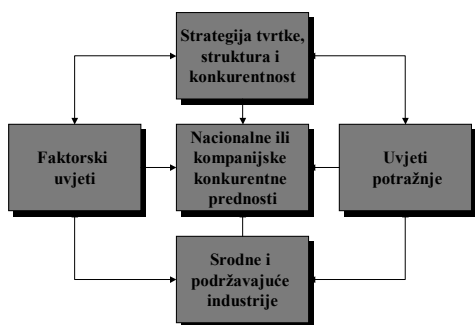
CILJEVI UČENJA Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju:

- **DEFINIRATI**  
kulturu i način na koji se kulture među različitim nacijama razlikuju.
- **OPISATI**  
tri primarne stvari od kojih zavise odluke poduzeća da postane multinacionalna kompanija.
- **RASPRAVLJATI**  
o pretpostavljenim prednostima ekonomskih saveza kao što su EZ i NAFTA.
- **USPOREDITI**  
različite načine za ulazak na inozemno tržište.
- **IDENTIFICIRATI**  
najveće izazove s kojima se susreću inozemni manageri u svojim inozemnim zadacima.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salomon

32

#### DJELOVATI GLOBALNO POREDAK KOJI MOŽE 'POTRESTI MIŠLJENJE'



priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salomon

33

#### MEĐUNARODNI SPORAZUMI I EKONOMSKI SAVEZI :

- GATT
- Ekonomski savezi

Tablica Ekonomske zajednice

Ime i godina osnivanja	Države	Stupanj integracije
Europska zajednica (EZ), 1958.	Belgija Danska Francuska Njemačka Grčka Irska Italija Luksemburg Nizozemska Portugal Španjolska V. Britanija	Nacije su visoko integrirane, i ekonomski i politički

Tablica Ekonomske zajednice

Ime i godina osnivanja	Države	Stupanj integracije
Sjeverno američki dogovor o slobodnoj trgovini (NAFTA), 1994.	SAD Meksiko Kanada	Mala ekonomska integracija
Latinsko američka integrirana unija (LAIA), prvobitna latinsko američka slobodna trgovinska zona (LAFTA), 1960.	Argentina Bolivija Brazil Čile Kolumbija Ekvador Meksiko Paragvaj Peru Urugvaj Venezuela	Mala ekonomska integracija

Tablica Ekonomske zajednice

Ime i godina osnivanja	Države	Stupanj integracije
Centralno američko zajedničko tržište (CACM), 1961.	El Salvador Nikaragua Guatemala Kosta Rika	Mala ekonomska integracija
Karibijska unija slobodne trgovine (CARIFTA), 1968.	Jamajka Trinidad Tobago Montserrat	Mala ekonomska integracija
Unija jugoistočnih azijskih nacija (ASEAN), 1967.	Singapur Tajland Malezija Indonezija Filipini Bruneji (priključeni 1984.g)	Mala ekonomska integracija

## MULTINACIONALNA KOMPANIJA – ODLUKA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

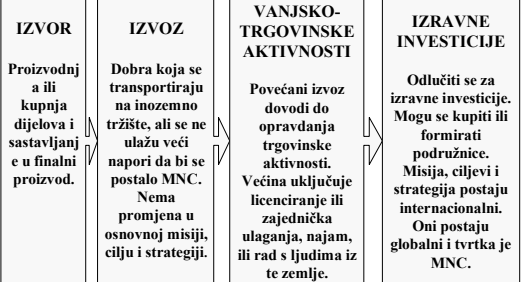
- Biti na usluzi međunarodnom tržištu
- Proizvodi ili usluge kojima će se trgovati
- Način ulaska



priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

37

## Četiri modela ulaska na tržište



## OKRUŽENJE MULTINACIONALNOG MANAGERA

- Kultura
- Ekonomija
- Politika



priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

39

## UPRAVLJANJE U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA

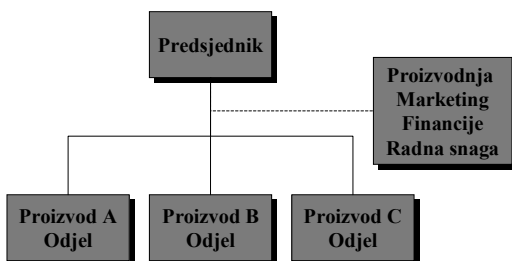
- Funkcija planiranja

Usporedba funkcije planiranja za poslovanje u domaćim i međunarodnim

DOMAĆE PODRUČJE	GLOBALNO PODRUČJE
slična kultura	različite kulture
ograničene jezične poteškoće	višejezičnost
jedan ekonomski sistem	više ekonomskih sistema
jedan politički sistem	brojni politički sistemi
jedan osnovni pravni sistem	različiti pravni pristupi
jedan monetarni sistem	više monetarnih sistema
slična tržišta	različita tržišta

- Organizacijska funkcija

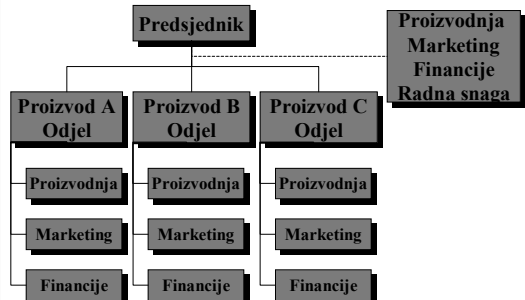
## Shema strukture proizvoda



priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

41

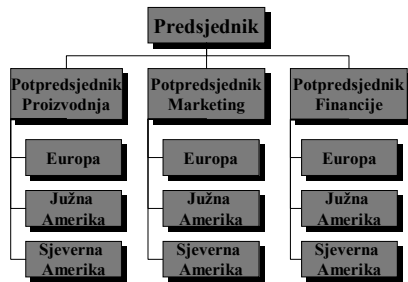
## Struktura organizacije s funkcionalnog aspekta



priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

42

### Struktura organizacije prema geografskom načelu



- Funkcija rukovođenja
- Funkcija upravljačke kontrole

### Upravljanje ljudima u MNC

Treba li strani ili domaći manager upravljati aktivnostima MNC?

#### U KORIST STRANOM MANAGERU

Oni posjeduju znanje o najnovijim tehničkim i upravljačkim vještinama. Oni potiču bolje komunikacijske odnose između kompanije i filijala. Oni predstavljaju imidž MNC i zemlje iz koje dolaze. Odnosi na relaciji kompanija-filijala su olakšani, jer su manageri upoznati sa situacijom u kompaniji i kulturom svoje nacije. Izbor ovih managera dio je programa razvoja kadrova i ono poboljšava kvalitetu u donošenju odluka.

#### U KORIST DOMAĆIM MANAGERIMA

Njihova je plaća znatno manja nego plaća stranih managera. Nije potrebna kulturna adaptacija managera. To je u skladu s politikom koja potiče samostalni razvoj. Nisu potrebne radne dozvole. Oni promoviraju lokalni imidž. Zapošljavanje stranih managera specijalnim radnim ugovorima, radije nego zapošljavanje domaćeg stanovništva, može negativno djelovati na zakonske norme o jednakim pravima zapošljavanja.

### SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA I

- Ekonomski servisi u Europi, Sjevernoj Americi i na Pacifiku rezultirali su slobodnijom trgovinom i većom kooperacijom između nacija, koje su u tim područjima. Ti ekonomski blokovi mogu promijeniti način poslovanja u svjetskim okvirima.
- Multinacionalne korporacije predstavljaju izazov za managere – izazov upravljanja organizacijom, ljudima i operacijama u međunarodnom okruženju.
- Odluka o osnivanju MNC uključuje izbor međunarodnog tržišta na kojima će biti prisutna, proizvoda ili usluga koje će se proizvoditi i plasirati na tržište te strategije za ulazak na segmentirano tržište.
- Okruženje u kojemu djeluju manageri u MNC razlikuje se s više aspekata, s obzirom na okruženje zemlje u kojoj djeluju. Kultura, ekonomija, politika i tehnologija međunarodnog okruženja razlozi su tako velikim i važnim razlikama.
- Kulturne razlike mogu uvjetovati različite stavove prema radu, pitanju autoriteta, poslovnom natjecanju, opsjedovanju sredstava, vremenu, pitanju rizika, profitima i ostalim čimbenicima.

### SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA II

- Ekonomske razlike u visini dohotka, trendu rasta, stopi inflacije, platnoj bilanci, te stabilnosti monetarne jedinice i cjelokupne ekonomije, mogu značajno utjecati na aktivnosti MNC.
- Teško je odvojeno promatrati rad MNC od političke pozadine zemlje u kojoj ona djeluje. Stav zemlje domaćina prema uvozu i direktnim investicijama, stabilnost i uspješnost vlade znatno se razlikuju između zemalja. U zemljama u kojima su česte promjene vlade, dolazi i do čestih promjena u ovim područjima.
- Tehnologija sve više utječe na rad MNC. Često je tehnološka superiornost MNC u međunarodnim operacijama osnovni razlog za njihovo uključivanje u međunarodne aktivnosti. Razina tehnologije također utječe na izvore sirovina, energiju i transport u pojedinim područjima.
- Funkcija planiranja može biti mnogo kompleksnija u MNC. Što su veće kulturne i govorne razlike, to su različiti ekonomski, politički i pravni sistemi. Također, što je više tržišta i monetarnih sistema s kojima su MNC u kontaktu, to je kompleksnije okruženje za planiranje.

priredila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

46

### SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA III

- U MNC se koriste iste organizacijske sheme kao i u kompanijama koje ne sudjeluju na međunarodnom tržištu: struktura proizvoda, geografska struktura i funkcionalna struktura.
- Uspješno izvođenje funkcije upravljačke kontrole izuzetno je važno u MNC. Zbog kulturnih razlika, funkcija kontrole se ne može koristiti u svim zemljama u istoj mjeri, kao što se koristi u SAD-u. Tehnike, kao što je procjena i kontrola kvalitete, mogu imati malo značenje u nekim zemljama. Dakako uvjeti za uspješnu kontrolu: standardi, informacije i aktivnosti ispravljanja odstupanja zahtijevaju se i ovdje.
- Upravljanje ljudima se razlikuje između zemalja, jer je način rukovođenja i tehnika motiviranja uvjetovana potrebama, vrijednostima i očekivanjima ljudi u zemljama, u kojima posluju MNC. Tako, način rukovođenja i tehnike motiviranja, koje mogu biti uspješne u Americi, ne moraju biti uspješne u ostalim dijelovima svijeta.
- Važna je odluka MNC, postaviti li na upravljačko mjesto domaćeg ili stranog managera. Uspješnost managera iz SAD-a ograničena je zbog poteškoća prilikom njegovog prilagođavanja novoj sredini i zbog mogućeg nedostatka vještina i sposobnosti koje su nužne za uspješno upravljanje u inozemstvu.

## 4. Socijalna i etička odgovornost managementa



**CILJEVI UČENJA** *Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju:*

- **DEFINIRATI**  
socijalnu odgovornost u smislu koji odražava vaš pogled na ulogu kompanije.
- **OPISATI**  
načine na koji managerska etika utječe na odluke koje se tiču društvene odgovornosti.
- **RASPRAVLJATI**  
o svrsi, procesu i opasnostima pri utvrđivanju efektivnog etičkog kodeksa.
- **USPOREDITI**  
argumente za i protiv specifičnog djelovanja kompanije, na temelju vaših osobnih etičkih standarda.
- **IDENTIFICIRATI**  
različite akcije koje poduzimaju manageri da bi provjerili etičnost poslovanja i djelovanja svojih kompanija.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

49

**MANAGEMENT U AKCIJI: Planiranje zelene revolucije**  
POIMANJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

- Društvena odgovornost kao društvena obveza
- Društvena odgovornost kao društvena reakcija
- Društvena odgovornost kao društveno odgovarajuće ponašanje
- Kontinuitet društvene odgovornosti

Tablica Kontinuum socijalne odgovornosti

Tip ponašanja	Društveno obvezatan	Društveno reaktivan	Društveno odgovorno ponašanje
Primarno naglašava	Ekonomske i zakonske odgovornosti poduzeća (organizacije)	Ekonomske, zakonske i socijalne odgovornosti poduzeća (organizacije)	Ekonomske, zakonske, socijalne i građanske odgovornosti poduzeća (organizacije)

**SPECIFIČNE SOCIJALNO ODGOVORNE AKTIVNOSTI**

- **Unutarnji korisnici**
  - Odgovornost prema potrošačima
  - Odgovornost prema zaposlenima
  - Odgovornost prema dioničarima
- **Vanjski korisnici**
  - Specifični vanjski korisnici
  - Opći vanjski korisnici

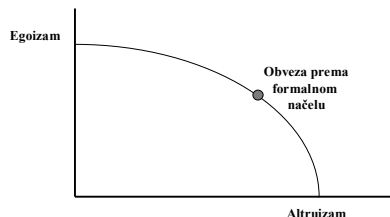
priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

51

**PROMJENA OČEKIVANJA U SVEZI S DJELOVANJE KOMPANIJA**

**MANAGERSKA ETIKA**

- **Etički standardi**



Slika Etički okvir

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

52

■ **Uloga organizacije u razvoju etičkog ponašanja**

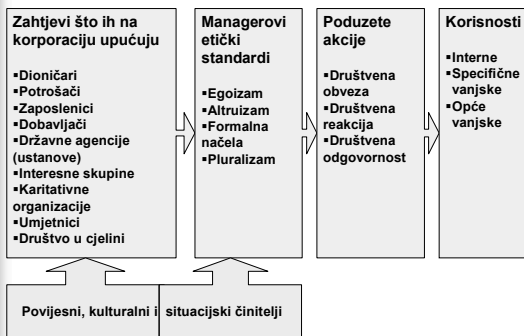
- Pouzdanost
- Sukob interesa
- Primanje darova
- Seksualno napastovanje
- Jednaka prava zapošljavanja
- Problematika zaštite čovjekove okoline
- Sigurnost proizvoda i radnog mjesta
- Zdravstvena zaštita zaposlenih
- Interesi dioničara



priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

53

**Etička i društvena odgovornost**



### SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA I

- Pojam društvena odgovornost popularno se koristi za propisivanje i zabranu nekih aktivnosti kompanije, ali uz to ima i mnoga druga značenja. Stoga je nužno definirati pojam o kojem raspravljamo. Različita poimanja možemo svrstati u tri kategorije: društvena obveza, društvena reakcija i društveno odgovarajuće ponašanje.
- Društvena obveza označava poslovanje odgovornim kada ono ostvaruje prvotnu obvezu: ostvarivanje dobiti u skladu sa zakonom. Obrnuto, poslovanje je društveno neodgovorno kada se poduzimaju aktivnosti koje ne unapređuju blagostanje vlasnika.
- Društvena reakcija znači da je poslovanje društveno odgovorno kad prihvaća društvene norme, vrijednosti i očekivanja. Ta se očekivanja mijenjaju u vremenu i prostoru, te danas društvo očekuje da kompanije idu dalje no što im u svezi s društvenim obvezama propisuje zakon.
- Društveno odgovarajuće ponašanje obuhvaća obvezno i reaktivno ponašanje, ali također zahtijeva da kompanija poduzme akciju za sprječavanje društvenih problema. Smatra se da kompanija mora pružiti više no što je obvezna i no što se od nje očekuje.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

55

### SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA II

- Aktivnosti kojima se kompanija očituje kod društveno odgovarajućeg ponašanja kreću se od proizvodnje sigurnih, pouzdanih i kvalitetnih proizvoda do potpomaganja umjetnosti; od osiguranja sigurnih i za zdravije neškodljivih radnih uvjeta do potpomaganja manjina. Od svake ove aktivnosti neka skupina ima koristi, često na štetu druge skupine. Manageri moraju birati između različitih interesa; onih koji se javljaju unutar kompanije i onih izvan nje.
- Iz djelovanja kompanije koristi imaju unutarnji i vanjski korisnici. Unutarnji su: kupci, vlasnici i zaposleni. Vanjski su: manjinske skupine, žene, invalidi i stariji ljudi.
- Sadašnji zahtjevi koji se postavljaju pred kompanije rezultat su procesa evolucije. Ranije, kad su kompanije bile relativno beznačajne, društvo je očekivalo da one ispune društvene obveze. Kako su kompanije postajale veće, očekivanja su se promijenila prema društveno reaktivnom i odgovarajućem ponašanju kompanija.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

56

### SAŽETAK KLJUČNIH TOČAKA III

- Manageri donose sud o konkurentnim zahtjevima na temelju sredstava kojima kompanija raspolaže. Njihovi etički standardi – kriteriji za pravičnost i čestitost – procjenjuju zahtjeve i određuju kojem će se udovoljiti. Etički standardi su pod utjecajem načela maksimalne osobne koristi (egoizam), maksimalne društvene koristi (altruizam) i obveza prema formalnom načelu.
- Manageri i javnost u američkom poslovnom svijetu vode mnogo brige o etičnosti, jer mnogi vjeruju da je razina etičnosti opala u posljednjem desetljeću; cijena neetičnog ponašanja je visoka; razvoj etike u managementu je složen i izazovan problem.
- Neke organizacije razvijaju etičke kodekse, održavaju seminare o etici za zaposlene i otvaraju radno mjesto etičkog zastupnika/zaštitnika prava.

priređila: Dr.sc. Đ.Knapić-Salamon

57