

SUVREMENI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA

UDK 331:339.9
Stručni rad

mr. sc. Vesna Bedeković, v. pred.
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, Hrvatska
Telefon: 033/721-099 E-mail: dekan@vsmti.hr

Dinka Golub, bacc. oec.
Raiffeisen banka Virovitica,
Ljudevita Gaja 2, 33 000 Virovitica, Hrvatska
Telefon: 033/833-500 E-mail: dinka.golub@gmail.com

SAŽETAK - Problematika rada usmjerena je na promišljanje specifičnosti suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja s osvrtom na globalnu sliku svijeta u 21. stoljeću, pozitivne i negativne trendove suvremenih globalizacijskih procesa te njihov utjecaj na ekonomske tijekove i globalno svjetsko tržište. Uz razmatranje specifičnosti interkulturalnog pristupa menadžerskim procesima u uvjetima globalnog poslovanja u radu se iznose osnovne karakteristike etnocentričnog, policentričnog i geocentričnog pristupa prilagođavanju novim tržištima, uz razmatranje specifičnosti obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja u uvjetima stalnim promjenama podložnoga globalnog tržišta.

Ključne riječi: globalizacija, menadžment, kulturna različitost, interkulturalni pristup menadžmentu, globalno poslovanje

SUMMARY - The issue of the work is aimed at considering the specific quality of contemporary management in the conditions of global business with reference to the global picture of the world in the 21st century, positive and negative contemporary globalization process trends and the global world market. In considering the particularity of the intercultural approach to managerial processes in the conditions of global business, the work presents the basic characteristics of an ethnocentric, polycentric and geocentric approach to the adjustment to new markets, the consideration of the specific quality of the performance of the basic managerial functions of planning, organizing, conducting, managing human potentials and controlling in the conditions of permanent changes of the dependent global market.

Key words: globalization, management, cultural diversity, intercultural approach to management, global business

1. POLAZIŠTA

Svijet novoga doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica, globalizacija se doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta.

Šezdesetih godina prošlog stoljeća kanadski komunikolog Marshall McLuhan anticipirao je život novoga doba kao život u globalnom selu posredstvom računalne mreže i medija. Smatrajući medij porukom,

život novoga doba predvidio je kao "mass-age" ili život elektroničkog doba novih virtualnih prostora na planetu koji ovisi o informacijama. Neke od njegovih sintagmi, poput globalnog sela i medija kao poruke kao dio svakodnevnog govora postale su same svojom porukom, a McLuhanova metafora svijeta kao globalnog sela oslikala je procese koji su u današnje vrijeme zaista postali globalnima, poglavito one koji se na razvoj komunikacijskih tehnologija, migracije i ekonomsku globalizaciju.

Trend ubrzanog razvoja masovnih komunikacija, informacijskih tehnologija i brisanja granica vremena i prostora utjecao je na smanjivanje vremenske distance, približavanje dalekih zemalja i početak stvaranja globalne kulture. Na drugoj strani,

uklanjanje granica utjecalo je na formiranje globalnih finansijskih tržišta i omogućavanje ekonomskog djelovanja u globalnim razmjerima, ali i na pojavu negativnih i destruktivnih elemenata, primjerice globalnu trgovinu drogom, narkomafiju, trgovanje ljudima i terorizam, uslijed čega se velika mogućnost novih snaga i nada iz devedesetih godina prošlog stoljeća pretvorila u otvorenu prijetnju (Dahrendorf, 2004.), a početak 21. stoljeća smatra se vremenom neizvjesnosti i porasta općeg globalnog nezadovoljstva u kome je otpor prema nejednakosti, siromaštvu i nametanju nemilosrdnih tržišnih pravila razvijenih zemalja, izražen socijalnim nemirima i lokalnim ratovima, dodatno poduprijet antiglobalizacijskim pokretima i djelovanjem raznovrsnih nevladinih organizacija civilnog društva na nacionalnim i transnacionalnoj razini koje preuzimaju protekcionistički ulogu korektivne naravi (Milardović, 2004.).

2. GLOBALNA SLIKA SVIJETA U 21. STOLJEĆU

Na pragu 21. stoljeća svijet za većinu teoretičara promjena predstavlja doba razmeđe između modernizma i postmodernizma u kome je modernizam¹ kao rezultat industrijalizacije, znanstveno - tehnološke revolucije i sveopćeg gospodarskog i civilizacijskog napretka krajem 20. stoljeća počeo pokazivati vlastito naličje koje se ogleda u suprotnim učincima: industrijalizacija je dovela do zagađenja, ozonskih rupa i efekta staklenika, urbanizacija je rezultirala otuđenjem, informatizacija ugrožavanjem privatnosti, a globalizacija na djelu sve izraženije ugrožava lokalne kulture, tradicije i običaje. Na drugoj strani, otvorivši diskurs nepoznatoga kao izazov, postmoderna² kao

¹ Pojam modernizma u širem smislu označava prijelaz iz tradicionalnog, seoskog i agrarnog društva u sekularno, urbano i industrijsko društvo, dok se modernizam u užem smislu odnosi na složene društvene promjene temeljene na ideji slobode i kreacije. Razdoblje moderne u 19. stoljeću je potaknulo snažan znanstveni i tehnološki razvoj, industrijalizaciju, širenje tržišta i značajne političke promjene (osnivanje nacionalnih država, jačanje liberalnih demokracija te priznanje i zaštitu ljudskih prava i sloboda). Značajnom posljedicom modernizacije smatraju se i masovne migracije uzrokovane raspadom malih lokalnih zajednica koje su dovele do pojave "masovnog društva" i ugrožavanja prirodne ravnoteže planeta. Na globalnoj razini migracije su utjecale na promjenu demografske slike svijeta koja na jednoj strani za posljedicu ima jačanje ksenofobije, uslijed čega modernizaciju u globalnim okvirima prate međunarodne napetosti, sukobi i ratovi, utrka u naoružanju i širenje jaza između bogatih i siromašnih zemalja.

² Pojam postmodernizma označava pravac i trend promjena u globalnom društvenom, kulturnom, znanstvenom i umjetničkom životu suvremenoga doba. Razlika između

paradigma koja zagovara individualnost, otvorenost, kritičnost i bijeg od rigidnih teorija, krajem prošlog stoljeća dramatično je najavila nezaustavljive društvene preokrete te duboke i dalekosežne promjene u vremenu kada "staro" počinje umirati, a "novo" se još nije rodilo.

U takvim je uvjetima svijet novoga doba obilježen ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi, tendencijom brisanja međudržavnih granica i novim društvenim, političkim, ekonomskim i kulturnim odnosima, potpuno drugačijima od onih kakve smo od ranije poznavali. Teoretičari globalizacije u tom kontekstu govore o povezanosti svijeta koji počiva na informacijskoj tehnologiji i planetarnoj komunikaciji. Nezapamćen i ubrzan razvoj tehnologije utjecao je na povezivanje i uspostavu virtualne komunikacije koja je olakšala i ubrzala ekonomske aktivnosti između država, neovisno o prostornoj udaljenosti i državnim granicama. Internet i komunikacijske tehnologije omogućavaju istovremeno korištenje vizualnih, zvučnih i tekstualnih komunikacija, pri čemu slobodni protok informacija na globalnoj razini omogućava trenutnu dostupnost informacija, virtualnu nazočnost i neposredno sudjelovanje u različitim zbivanjima, neovisno u kom se dijelu svijeta događaju.

Globalizacija kao svjetski proces značajno je utjecala na svjetsku socijalnu ravnotežu kroz umrežavanje svijeta u svim područjima ljudske međuzavisnosti, od gospodarskih preko političkih do kulturnih sustava. Uz trendove koji su utjecali na promijenjenu sliku svijeta, primjerice nesrazmjerni porast stanovništva u nerazvijenim dijelovima svijeta, sve prisutniju gospodarsku nesigurnost, deregulaciju društvenog sektora i promijenjenu ulogu države, na globalnoj se razini pojavio i niz novih čimbenika među kojima se ističu: globalno širenje tržišta usmjereno prema gospodarskoj i finansijskoj integraciji, jačanje supranacionalnih grupacija koje ograničavaju državne monopole nad pojedincima, društvom i razvojem te produbljivanje jaza između bogatih i siromašnih na nacionalnim i međunarodnoj razini. Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, pojačane i povećane finansijske tokove, stvaranje globalnog, jedinstvenog svjetskog tržišta, transnacionalno integriranu proizvodnju i slabljenje nacionalnih ekonomija.

razdoblja moderne i postmoderne najčešće se ilustrira parovima međusobno suprotstavljenih pojmova: znanstveno znanje u moderni nasuprot mudrosti i kulturnog znanja u postmoderni; velike teorije nasuprot relativne kulturne posebnosti; univerzalizam nasuprot partikularizmu; jednoglasje nasuprot višeglasju; monokulturalnost nasuprot multikulturalnosti, kulturne pluralnosti i interkulturalizma (Spajić-Vrkaš i sur. 2000.).

Navedeni trendovi globalizaciji pridaju obilježja nezaustavljivog procesa koji se danas smatra načinom života u 21. stoljeću (Bedeković, 2010.), dok se pojam globalizacije u aktualnoj javnoj i znanstvenoj raspravi spominje u dva konteksta: kao izazov ili kao moguća opasnost, pri čemu je sve veći broj upozorenja usmjeren prema globalizacijskim rizicima³ uzrokovanim globalnom hiperproduktivnošću koji se ogledaju u pojavi ilegalnih migracija, globalnog narkotržišta, globalno organiziranog kriminala i globalnog terorizma koji nadilaze mogućnost nadzora unutar nacionalnih država, dok se pitanje etike i globalne solidarnosti nameće kao temeljno pitanje budućih tijekova globalizacije, i to ne više u McLuhanovu virtualnom, nego ovom našem, stvarnom, živućem globalnom selu.

3. SUVREMENI MENADŽMENT I GLOBALNO POSLOVANJE

Kao proces povezivanja, isprepletenosti i međuovisnosti privrednog, društvenog, kulturnog i političkog djelovanja koji nadilazi granice nacionalnih država, globalizacija se danas, između ostaloga, očituje u povećanom obimu svjetske razmjene dobara, kapitala, usluga i energije. Zahvaljujući povezivanju, donedavno nezamislivih razmjera, u svjetskim je razmjerima sve prisutniji trend globalnog širenja tržišta i jačanja supranacionalnih grupacija koje ograničavaju državne monopole koji u središte pozornosti dovodi pitanje ekonomskog rasta, snage i moći multinacionalnih⁴ i transnacionalnih⁵ kompanija

³ Promišljajući posljedice učinaka globalizacije njemački sociolog Ulrich Beck (2004.) društvo rizika spominje kao nusprodukt globalizacije i globalizma kao ideološkog okvira globalizacije.

⁴ Pod pojmom multinacionalne kompanije podrazumijeva se organizacija, tvrtka, poduzeće ili koncern čije je sjedište u jednoj zemlji, a svojim investicijama, proizvodnjom i kapitalom djeluje u drugim zemljama. Osnovni motivi osnivanja podružnica suvremenih multinacionalnih kompanija u različitim zemljama svijeta su jeftinija radna snaga, ušteda na transportu, porezne pogodnosti, postizanje konkurentnosti i osvajanje novih tržišta. Suvremene multinacionalne kompanije nerijetko prerastaju u gospodarske i financijske divove čiji promet, приход i kapital premašuje nacionalne dohotke i proračune velikog broja zemalja, poglavito onih koje pripadaju zemljama Trećega svijeta (Spajić-Vrkaš i sur. 2000.) Pojam multinacionalne kompanije u američkim se rječnicima prvi put pojavljuje oko 1970. godine podrazumijevajući tvrtke koje posluju na međunarodnoj razini, obavljaju poslove međunarodnih razmjera vođene zajedničkom strategijom iz korporacijskog središta, ne obazirući se na granice nacionalnih država (Certo i Certo, 2008.).

⁵ Za razliku od multinacionalnih, transnacionalne kompanije ne identificiraju se sa zemljom podrijetla niti sa zemljom u kojoj se nalazi njihovo glavno sjedište, pri čemu nacionalne

čiji udjel u svjetskoj privredi bilježi dinamičan porast, stvarajući pretpostavke za nove mogućnosti ulaganja, pristup novim tehnologijama i pristup novim tržištima rada, kapitala i sirovina, kao i veću produktivnost i organizacijsku uspješnost.

Promijenjeni uvjeti poslovanja nezaustavljivo utječu na makro i mikrookruženje, što organizacijama i njihovom menadžmentu donosi brojne prilike, ali i prijetnje. U svijetu globalno isprepletenog aktivizma globalni standardi koji se odnose na konkurentnost proizvoda, inovativnost i pružanje usluga klijentima primjenjuju se i na one organizacije koje nemaju globalnih ambicija. Stoga za organizacije koje žele opstati na tržištu i biti uspješne, globalno više nije izbor, već strateški imperativ (Bahtijarević-Šiber i sur. 2008.).

U uvjetima dinamičnih globalnih promjena koje za posljedicu imaju mijenjanje filozofije poslovanja i orijentaciju organizacija na glavni (core business) uz istodobnu eksternalizaciju (outsourcing) ostalih aktivnosti (Sikavica i sur., 2008.), suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog - suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina ophođenja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama.

Spoznaja čovjeka kao ishodišta svih vrijednosti i osnovnog resursa menadžmenta, implicira prijelaz menadžmenta iz "razdoblja moći" u "razdoblje prilagodbe" koje karakterizira ljudima okrenut menadžer, pri čemu suvremeni menadžment, kao dio stare priče o ljudskoj organizaciji (Sikavica i sur., 2008.), naglašava važnost "mekih varijabli" koje se ogledaju u uvažavanju znanja, sposobnosti i stilova vođenja, a ključni problem i osnovni zahtjev suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja implicira primjenu nove paradigme u globalnom poslovanju koja, između ostaloga, podrazumijeva upravljanje "neopipljivim" materijalom, uz nužnost stavljanja naglaska na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne preduvjete kvalitetnog i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.

Jedno od osnovnih obilježja organizacija koje posluju na globalnom tržištu njihov je odnos prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini, orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike i potrošače, te stalno praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. Zadovoljavanje potreba globalnog tržišta i prilagođavanje proizvoda i usluga globalnim

granice prelaze kako u pogledu vlasništva i kontrole, tako i u pogledu menadžmenta, koji čine pripadnici različitih kultura iz različitih zemalja (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.).

trendovima zahtijeva učinkovito oblikovanu globalnu strategiju organizacije koja mora biti vođena menadžmentom u kome su funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontrole prilagođena uvjetima u globalnom okruženju.

Kada su u pitanju trendovi koji se odnose na učinkovitost poslovanja na globalnom tržištu, jedan od najvećih izazova suvremenih organizacija odnosi se na upravljanje poslovnim timovima sastavljenima od pripadnika različitih kultura, svjetonazora, religija i jezika, pri čemu se upravljanje različitostima smatra jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja.

4. INTERKULTURALNI PRISTUP MENADŽERSKIM PROCESIMA U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA

Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost. Razvoj suvremenih tehnologija i komunikacija podupire lociranje pojedinih dijelova organizacija na poslovno najpovoljnije lokacije koje, zahvaljujući virtualnim vezama, postaju dostupne u kratkom vremenu bez obzira na prostornu udaljenost. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja) uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno - kulturalnih sustava (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.). Poslovanje multinacionalnih kompanija u međunarodnom poslovnom okruženju implicira kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa. U tom se kontekstu može govoriti o interkulturalnom pristupu menadžmentu, pri čemu širenje poslovanja na globalnom tržištu, ubrzani razvoj novih tehnologija, transporta, i komunikacijskih medija proširuje pojam nacionalnog i etničkog identiteta pojedinca otvarajući prostor novim, interkulturalnim identitetima, dok interakcija, međuovisnost i potreba suradnje između različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju kulture društva na poslovno ponašanje.

S obzirom da uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti te primjerenosti

reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja, pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti. Pritom se na jednoj strani brišu ekonomske granice, dok se na drugoj strani pojavljuju nove granice uvjetovane kulturalnim razlikama, što predstavlja izazove i prilike u uspostavljanju poslovnih odnosa pri suočavanju s različitim političkim sustavima te zakonskim i carinskim propisima. U tom smislu interkulturalni pristup menadžmentu u uvjetima globalnog poslovanja podrazumijeva promicanje međukulturalnog razumijevanja te izgradnju poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene na unaprjeđivanje poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.

Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta. Prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) u praksi se mogu izdvojiti etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup kao tri osnovna pristupa prilagođavanju novim tržištima u kontekstu prilagođavanja poslovanju na globalnom kulturno-pluralnom tržištu.

Etnocentrični pristup prilagođavanju novim tržištima podrazumijeva strogo kontroliranje aktivnosti i poslovanja glavnog središta kompanije u stranim zemljama, pri čemu kompanija u inozemstvu djeluje na isti način kao i u vlastitoj zemlji u kojoj se nalazi njeno sjedište, što nerijetko izaziva negodovanje lokalnog stanovništva zbog nepoštivanja i nevažavanja lokalne kulture, običaja i tradicije. Policentrično orijentirane kompanije u aktivnostima i poslovanju na novim tržištima pristupaju s više slobode poštujući razlike među tržištima različitih zemalja. Pri dizajniranju proizvoda i usluga i osmišljavanju marketinških kampanja uvažavaju specifičnost svake zemlje kao zasebnog područja sa specifičnim kulturalnim obilježjima. Geocentrično orijentirane kompanije preferiraju potpunu integraciju poslovanja na globalnoj razini poslujući u različitim zemljama svijeta bez predrasuda. Njihov vrhovni menadžer čine menadžeri iz različitih zemalja koji pri donošenju strateških odluka razmišljaju globalno, pri čemu posao distribuiraju uvažavajući snage, potencijale i prednosti različitih zemalja. Poslovanje multinacionalnih kompanija na svjetskom tržištu u praksi generira i pozitivne i negativne učinke. Korist od policentrično i geocentrično orijentiranih multinacionalnih kompanija za zemlje u kojima posluju ogleda se u većim i povoljnijim mogućnostima zapošljavanja, transferu

tehnologija i znanja te u poticanju razvoja novih industrija značajnih za razvoj lokalnih resursa. Multinacionalne kompanije pritom utječu na politike i nacionalne kulture pojedinih zemalja, a s obzirom na profit koji ostvaruju značajan utjecaj imaju i na razinu bruto - nacionalnog dohotka slabije razvijenih zemalja.

Grupno i učinkovito postizanje ciljeva kao osnovna pretpostavka menadžmenta upućuje na nužnost koordinacije među pojedincima, podrazumijevajući ljudske potencijale iznimno značajnim resursom za postizanje ciljeva. Osnovna zadaća menadžmenta pritom se ogleda u osposobljavanju ljudi za učinkovito postizanje zajedničkih ciljeva. Ljudi, njihova znanja, vještine, kreativne i druge sposobnosti i specifičnost njihovih odnosa tvore poseban profil i identitet koji se ne može kopirati, niti prikazati kao općenita matrica (Jurić, 2004.) i stoga opća znanja o menadžmentu i upravljanju mogu biti ista za sve organizacije, bez obzira na njihovu djelatnost, dok njihova specifičnost proizlazi iz primjene općih znanja o menadžmentu u različitim sredinama, što korelira s Druckerovom konstatacijom (1992.:204.) o ukorijenjenosti menadžmenta u kulturi i opisom menadžerskog posla kao "onoga što je potpuno jednako" bez obzira gdje menadžeri obavljaju posao, no "kako to rade, može biti posve drukčije". Zadirući u područje humanoga, menadžment se, prije svega, bavi ljudima, njihovim vrijednostima, rastom i razvojem, a humanistička orijentacija menadžmenta ogleda se u njegovoj zaokupljenošću vlastitim učincima na društvo i zajednicu. U tom kontekstu Drucker (1992.:204.) menadžment smatra "humanističkim umijećem", humanističkim jer se bavi osnovama znanja, samospoznajom i liderstvom, a vještinom jer se bavi praksom i primjenom. Menadžeri stoga u svakodnevnom radu koriste znanja humanističkih i društvenih znanosti (i njihovih disciplina: ekonomije, psihologije, filozofije, povijesti i etike) koja usmjeravaju prema učinkovitosti i rezultatima, bez obzira na osnovnu djelatnost organizacije za koju rade, dok njihov posao (na tragu ranije spomenute Druckerove konstatacije), unatoč novim, promijenjenim okolnostima na globalnom tržištu, ostaje isti. Ono što je različito odnosi se na način

Uspješno obavljanje menadžerske funkcije vođenja u međunarodnom okruženju od menadžera na prvom mjestu zahtijeva osjetljivost za različitosti i prilagođavanje stila vođenja kulturama s kojima uspostavljaju i razvijaju poslovne odnose. Pritom se kao presudni čimbenik koji najviše pridonosi složenosti i izazovu upravljanja u međunarodnom okruženju pojavljuje kultura sa svim svojim sastavnicama, poput stavova, vjerovanja, navika, običaja, tradicije i odnosa prema novim tehnologijama i obrazovanju, koje snažno utječu na ponašanje zaposlenika i poslovnih partnera u različitim zemljama. Općenito, stav

obavljanja menadžerskog posla u promijenjenim okolnostima, odnosno na način obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija: planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja. Osnovnom pretpostavkom uspješnog obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija smatra se razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti pojedinih ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno - kulturalnih sustava.

Menadžerska funkcija planiranja u kontekstu međunarodnog poslovanja pretpostavlja uzimanje u obzir specifičnosti koje proizlaze iz različitih ekonomskih, zakonodavnih, političkih, društvenih i kulturnih prilika, kao i uzimanje u obzir potrebe prilagođavanja proizvoda i usluga te njihove promidžbe i distribucije kulturnim i nacionalnim različitostima. Stoga planiranje u kontekstu međunarodnog poslovanja podrazumijeva globalno razmišljanje i lokalno djelovanje, odnosno na jednoj strani široko sagledavanje problematike, a na drugoj strani prilagođavanje strategije i konkretnih aktivnosti lokalnim prilikama i potrebama. Usmjeravanje težišta planiranja na međunarodnu scenu podrazumijeva planiranje partnerstva u zajedničkim međunarodnim poslovnim pothvatima i zajedničkim ulaganjima, što podrazumijeva postizanje zajedničkih organizacijskih ciljeva. Na drugoj strani, razvijanje partnerstva u postizanju zajedničkih organizacijskih ciljeva podrazumijeva i lokalnu perspektivu koja zahtijeva uvažavanje lokalnih resursa i potreba.

Analiza menadžerske funkcije organiziranja u međunarodnom poslovanju na globalnom tržištu zahtijeva stavljanje naglaska na organizacijsku strukturu, odnosno dizajn organizacije u odnosu na situacijske čimbenike svake pojedine zemlje. Dizajn organizacijske strukture multinacionalnih kompanija u praksi ovisi o nizu okolinskih čimbenika koji najčešće ovisi o poslovnim funkcijama koje organizacija obavlja, uslugama ili proizvodima koje prodaje i područjima na kojima posluje. Stoga ne postoji najbolji jedinstveni način niti univerzalno primjenjivi organizacijski dizajn na sve multinacionalne kompanije, već se organizacijska struktura razvija ovisno o situacijskim čimbenicima i kulturalnim različitostima svake pokedine zemlje.

menadžera prema međunarodnom poslovanju u različitim zemljama povezan je s već opisanim etnocentričnim, policentričnim i egocentričnim pristupom prilagođavanju multinacionalnih kompanija novim tržištima te posljedično s doživljajem superiornosti vlastite menadžerske prakse ili svijesti menadžera o potrebi prilagođavanja vlastitog menadžerskog stila tradiciji zemlje s kojom, odnosno u kojoj kompanija posluje. Turbulentnost, nepredvidivost i kulturna pluralnost međunarodnog globalnog tržišta zahtijeva nove vođe 21. stoljeća koji će učinkovitom kombinacijom različitih teorija i

stilova vodstva zamijeniti umorne menadžere industrijskog doba (Sikavica i sur., 2008.).

S obzirom da se u međunarodnom poslovanju osnovnom konkurentskom snagom smatraju ljudski resursi, posebnu pozornost potrebno je usmjeriti na obavljanje menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno na podupiranje zapošljavanja, zadržavanja i razvoja kulturno različitih zaposlenika te upravljanje različitostima. U praksi se aktivnosti usmjerene na akumulaciju ljudskih resursa za međunarodno poslovanje najčešće odnose na identificiranje pojedinaca koji poznaju strane jezike, spremni su živjeti i raditi u inozemstvu i koji su otvoreni prema različitostima te formiranje interkulturalnih timova čija se heterogenost ogleda u različitim karakteristikama ličnosti, različitim stavovima i vrijednosnim sustavima. Neke multinacionalne kompanije imaju posebno razvijene programe izobrazbe namijenjene onim zaposlenicima i menadžerima koji odlaze na obavljanje inozemnih zadataka u pojedine organizacijske jedinice i podružnice u različite svjetske zemlje (Certo, 2008.).

Specifičnost posebno zahtijevne menadžerske funkcije kontroliranja u uvjetima međunarodnog poslovanja na globalnom tržištu ogleda se u potrebi kontroliranja geografski raspršenih organizacijskih jedinica (podružnica) multinacionalnih kompanija koje posluju u kulturnim okolinama s različitim razinama

5. PREMA ZAKLJUČKU

Poslovanje na globalnom tržištu karakterizira turbulentnost, neizvjesnost, suparništvo i sve veća potreba za fleksibilnošću. Promjenjivo i dinamično okruženje i raznolika radna snaga suvremenih organizacija temeljni su izazovi globalnog poslovanja u 21. stoljeću. Novi uvjeti poslovanja na globalnom tržištu i specifične potrebe kulturno pluralnih sredina zahtijevaju svijest menadžera o postojanju čitavog spektra kulturnih različitosti i na njima temeljenih vrijednosnih sustava, ponašanja i poslovnih praksi, jednako kao i spremnost menadžera na uvažavanje i prihvaćanje različitosti radi uspostavljanja poslovnog odnosa koji u konačnici rezultira ostvarivanjem profita.

Uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja stoga ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera, a učinkovitost poslovnih procesa na globalnom tržištu ovisi o znanjima, sposobnostima, vještinama i stečenim interkulturalnim kompetencijama menadžera, koji se u današnje vrijeme smatraju najdragocjenijim potencijalom i najvažnijim izvorom konkurentne sposobnosti i

infrastrukturne razvijenosti, poglavito u području informatičke infrastrukture, potrebi kontroliranja podružnica koje posluju u različitim vremenskim zonama te potrebi kontroliranja poslovanja s različitim valutama, što otežava usporedbu dobiti u različitim organizacijskim jedinicama. Iako je u današnje vrijeme sustav kontrole olakšan zahvaljujući razvoju suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, menadžerska praksa zbog kulturalnih različitosti nije svuda ista, što upućuje na zaključak da ne postoje univerzalno primjenjive menadžerske teorije, sustavi, načela i prakse.

Promišljanje opisanih specifičnosti osnovnih menadžerskih funkcija u kontekstu poslovanja na globalnom tržištu podrazumijeva promišljanje novih perspektiva razvoja interkulturalnog menadžmenta kao posebnog područja menadžmenta koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu. Učinkovitim odgovorom na ova i slična pitanja, a istovremeno i jednim od najznačajnijih interkulturalnih izazova menadžmenta u uvjetima poslovanja na globalnom tržištu smatra se promišljanje raznovrsnih modaliteta interkulturalnog obrazovanja i izobrazbe menadžera za interkulturalne odnose.

održive konkurentnosti suvremenih organizacija u kojima se upravljanje ljudskim potencijalima (kao osnova "neopipljive" nematerijalne imovine) smatra najvažnijim zadatkom menadžmenta.

U tom se smislu osnovni izazovi menadžmenta današnjih organizacija ogledaju u postizanju i održavanju konkurentnosti i preuzimanju odgovornosti za „globalno“ angažiranje u razvijanju potrebnih znanja i vještina neophodnih za profesionalno djelovanje i poslovni uspjeh na globalnom kulturno - pluralnom tržištu.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb. Školska knjiga
2. Beck, U. (2004): Moć protiv moći u doba globalizacije, nova svjetskopolitička ekonomija. Zagreb. Školska knjiga
3. Bedeković, V., (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
4. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): Moderni menadžment. Zagreb. Mate d.o.o.
5. Dahrendorf, R. (2004): Svijet bez oslonca: Globalizacija i anomija. Zagreb. Europski glasnik (9),(507-508)

6. Drucker, P.F., (1992): Nova zbilja, Zagreb, Novi Liber
7. Jurić, V. (2004): Pedagoški menadžment-refleksija opće ideje o upravljanju. Pedagogijska istraživanja 1(1), (137-147)
8. Milardović, A. (2004): Pod globalnim šeširo: društva i države u tranziciji. Zagreb. Centar za politiploška istraživanja
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
10. Spajić-Vrkaš, V., Kukoč, M., Bašić, S. (2001): Interdisciplinarni rječnik. Zagreb. Hrvatsko povjerenstvo za UNESCO