

Stručni rad
UDK: 005.742:005.72
DOI <https://doi.org/10.22598/zefzg.2024.1.145>
Datum primitka članka u uredništvo: 3. 6. 2024.
Datum slanja članka na recenziju: 3. 6. 2024.
Datum prihvatanja članka za objavu: 1. 7. 2024.

Anamarija Idžojtić, mag. oec.*

Prikaz knjige:

NADZORNI ODBOR: KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I GRUPNA DINAMIKA

U ožujku 2024. godine je u izdanju Centra za istraživanje i razvoj upravljanja objavljena knjiga *Nadzorni odbor: korporativno upravljanje i grupna dinamika* autora prof. dr. sc. Darka Tipurića i dr. sc. Lane Cindrić. Kao rezultat višegodišnjih promišljanja i istraživanja o moći, ovlastima, ulogama i odgovornosti upravljačkih struktura u složenim poslovnim organizacijama, ova knjiga pruža višedimenzionalan prikaz nadzornog odbora kao mehanizma koji se nalazi u središtu ostvarivanja zadaća korporativnog upravljanja.

Kroz sedam poglavlja i 293 stranice, autori su pružili dubinski uvid u kompleksnost položaja i uloga nadzornog odbora u korporativnom upravljanju i važnost grupne dinamike u razumijevanju njegove djelotvornosti. Ova je knjiga ujedno i prva na hrvatskom jeziku koja uloge i djelotvornost nadzornog odbora promatra iz perspektive bihevioralnog pristupa korporativnom upravljanju. Svoj osvrt na knjigu dali su vrsni stručnjaci s dugogodišnjim iskustvom u području menadžmenta i korporativnog upravljanja. ISBN izdanja je 978-953-8079-02-3.

Važnost suvremene civilizacijske misije korporativnog upravljanja autori naglašavaju već u predgovoru. Osim što razvija nadzorne mehanizme kojima svi dobavljači krucijalnih inputa osiguravaju prinose na svoja ulaganja u organizaciji, korporativno upravljanje treba preispitivati svrhovitost djelovanja i socijalnu prihvatljivost ciljeva te umanjiti utjecaj bezobzirnog i amoralnog ponašanja upravljačkih elita.

U prvom poglavlju, naslovljenom *Odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja*, prikazani su modeli korporativnog upravljanja na globalnoj razini, s posebnim naglaskom na hrvatsku praksu. Temeljne uloge i relacije odbora predstavljene su iz perspektive utjecajnih teorijskih pravaca. U poglavlju je, osim kontrolne i strateške, istaknuta i važnost povezujuće uloge odbora u okviru koje treba djelovati kao mehanizam za smanjivanje nesigurnosti i osnaživanje odnosa između organizacije i njenih ključnih interesno-utjecajnih skupina.

* Anamarija Idžojtić, mag. oec., vanjska suradnica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska

Drugo poglavlje pod naslovom *Sastav odbora* detaljno razmatra načine na koje su veličina, raznolikost i nezavisnost odbora povezane s njegovom grupnom dinamikom. Poglavlje istražuje obilježja sastava odbora koja su ključna za raspodjelu uloga i zadataka između članova te uključuje pregled relevantnih empirijskih istraživanja o značajkama nezavisnosti, raznolikosti i veličine odbora.

U fokusu trećeg poglavlja *Organizacija rada odbora* nalaze se procedure rada odbora, sadržaj, trajanje i učestalost sjednica te angažman i nazočnost članova na sjednicama. Poseban naglasak autori stavljaju na važnost imenovanja specijaliziranih komisija za pojedina područja rada odbora u unapređenju njegove djelotvornosti.

Četvrto poglavlje pod naslovom *Odbor i strateško vodstvo* ima dva dijela. Prvi dio poglavlja usredotočen je na ulogu odbora u ostvarivanju organizacijske svrhe te njegov utjecaj na strateške izbore i organizacijske ishode. Kroz prizmu teorije strateškog vodstva, autori promišljaju o ulozi odbora u ostvarivanju organizacijske svrhe. Drugi dio poglavlja usmjeren je na položaj, uloge i zadatke predsjednika odbora. U tom smislu, autori daju prikaz poželjnih kompetencija, osobina i drugih važnih obilježja koja krasi dobre predsjednike odbora.

Grupna dinamika u odboru, u skladu s naslovom, određuje peto poglavlje. Ono prikazuje obilježja, vrste i teorijske pristupe koji pojašnjavaju formiranje grupa, s posebnim fokusom na specifičnosti odbora kao organizacijske grupe. Autori zaključuju kako razumijevanje i analiza odbora kao organizacijske grupe može dati odgovore na važna pitanja o uspješnosti odbora, prevladavanju slabosti u radu odbora ili njegovoj djelotvornosti. Poglavlje donosi uvid u različite obrasce ponašanja u odborima te opisuje značaj organizacijske identifikacije za rad članova u odboru.

Šesto poglavlje *Umrežavanje i socijalni kapital odbora* ističe načine na koje odbori mogu osnažiti svoj socijalni kapital te opisuje važnost socijalnog umrežavanja u korporativnom upravljanju. Poglavlje prikazuje značaj, prednosti i nedostatke povezujućih članstava kao važnog oblika umrežavanja između poduzeća. Obogaćeno je uvidima u recentne prakse umrežavanja odbora u Hrvatskoj i svijetu.

Razvoj djelotvornoga odbora sedmo je i ujedno posljednje poglavlje u knjizi. Poglavlje upućuje na važnost dobrog upravljanja sastavom odbora, planiranja nasljeđivanja i oblikovanja adekvatnog sustava nagrađivanja članova. Uz to, u poglavlju je prepoznato kako unapređenje rada odbora treba biti kontinuirani proces u kojemu posebno važnu ulogu ima provođenje redovitih evaluacija rada odbora u cjelini, svih njegovih komisija i članova pojedinačno.

Važna je poruka ove knjige da nadzorni odbor treba biti svojevrsna spona između onih koji upravljaju procesom stvaranja vrijednosti u organizaciji i onih koji imaju zahtjeve za stvorenom vrijednošću. U njemu se trebaju iskazivati i usklađivati divergentni interesi skupina unutar organizacije i izvan nje te on treba preuzimati kontrolnu, stratešku i povezujuću ulogu u zajedničkom radu grupe ljudi ujedinjenih u ostvarivanju ciljeva koji pridonose organizacijskoj svrsi. Autori podcrtavaju kako se unapređenje djelotvornosti nadzornog odbora treba temeljiti na pozornom upravljanju sastavom odbora, kvalitetnoj organizaciji rada, izgradnji socijalnoga kapitala, osnaživanju vodstva u odboru i uspostavljanju dobre grupne dinamike. Posebno ističu da bi nadzorni odbor, kao mjesto sučeljavanja i usuglašavanja različitih stajališta i raznovrsnih zahtjeva interesno-utjecajnih skupina, trebao biti sastavljen

od osoba koje imaju različite osobine, interese i poglede jer takva heterogenost članstva može imati sinergijske efekte i podići efikasnost njegova djelovanja.

Vrijednost ove knjige leži i u promatranju praksi rada nadzornih odbora hrvatskih poduzeća u okviru aktualnih i važnih tema kao što su uloga odbora u integraciji ciljeva održivosti i ostvarivanju organizacijske svrhe, doprinos u izgradnji socijalnog kapitala organizacije te odgovornost u promicanju raznolikosti, jednakosti i uključenosti na svim razinama u organizaciji. Originalnim pristupom ovoj važnoj temi, knjiga *Nadzorni odbor: korporativno upravljanje i grupna dinamika* etablira se kao vrijedno štivo za studente ekonomskih i pravnih fakulteta, ali i neizostavan praktični vodič za menadžere, savjetnike, analitičare, lidere i sve one koji imaju interes za područje korporativnog upravljanja.