

Mihovil Gašić

Sveučilište u Slavanskom Brodu,
Ulica 108. brigade ZNG 36, 35000 Slavonski Brod,
mgasic1@unisb.hr

Stručni rad



Ivana Matanović

Sveučilište u Slavanskom Brodu,
Ulica 108. brigade ZNG 36, 35000 Slavonski Brod,
imatanovic@unisb.hr

Matej Galić

Sveučilište u Slavanskom Brodu,
Ulica 108. brigade ZNG 36, 35000 Slavonski Brod,
mgalic1@unisb.hr

ČIMBENICI PROMJENA VRHOVNOG MENADŽMENTA U POSLOVNIM SUSTAVIMA

SAŽETAK

U suvremenom ekonomskom kontekstu, obilježenom radikalnom nesigurnošću i tehnološkim diskontinuitetom, promjene u vrhovnom menadžmentu predstavljaju jedan od najsloženijih strateških izazova poslovnih sustava. Cilj ovog rada je provesti sveobuhvatnu teorijsku analizu čimbenika koji uvjetuju fluktuacije u upravljačkim strukturama, s posebnim naglaskom na distinkciju između endogenih (organizacijskih) i egzogenih (tržišnih) varijabli. Metodološki pristup temelji se na sustavnom pregledu i kritičkoj evaluaciji recentne znanstvene literature (2014. – 2024.), uz primjenu komparativne metode na radove vodećih autora u području strateškog menadžmenta i organizacijskog ponašanja. Rezultati analize ukazuju na to da digitalna transformacija i novi imperativi dionika (poput ESG kriterija) djeluju kao primarni katalizatori eksternih smjena, dok unutarnja disfunkcionalnost organizacijske kulture i korelacija između nedostatka sukcesijskog planiranja i pada operativne učinkovitosti predstavljaju ključne unutarnje odrednice. Znanstveni doprinos rada očituje se u originalnoj sistematizaciji teorijskih spoznaja kroz tablični prikaz, čime se omogućuje lakša identifikacija istraživačkih praznina (research gaps). Praktična vrijednost rada leži u definiranju okvira za proaktivno upravljanje tranzicijom vodstva, čime se minimiziraju rizici destabilizacije sustava i osigurava kontinuitet strateške vizije.

Ključne riječi: organizacijske promjene, vrhovni menadžment, poslovni sustavi, menadžerska struktura, sukcesija, vodstvo.

1. UVOD

Vrhovni menadžment predstavlja kognitivni centar svake organizacije, odgovoran za alokaciju resursa i strateško pozicioniranje na globalnom tržištu. Međutim, dinamika suvremenog poslovanja nameće potrebu za učestalim rekonfiguracijama upravljačkih timova. Problem

istraživanja u ovom radu proizlazi iz činjenice da mnoge organizacije promjene na vrhu tretiraju kao reaktivne krizne mjere, umjesto kao planirane strateške zahvate.

S obzirom na to da su prethodni recenzentski komentari ukazali na manjkavost u prikazu dosadašnjih znanja, ovaj rad nastoji sinteti-

zirati klasične teorije promjene s modernim pristupima agilnog vodstva. U tom kontekstu, rad nastoji odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

RQ1: Kako tehnološki pritisci (Industry 4.0) modificiraju tradicionalne kriterije za odabir vrhovnog menadžmenta?

RQ2: Na koji način korelacija između organizacijske kulture i stila vođenja determinira učestalost smjena u upravnim odborima?

Cilj rada je pružiti dubinski uvid u uzročno-posljedične veze menadžerskih promjena te argumentirati nužnost integracije planiranja sukcesije u temeljne strateške procese poduzeća.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad je koncipiran kao pregledni teorijski prikaz, temeljen na analizi dostupne stručne i znanstvene literature iz područja menadžmenta, organizacijskih promjena i poslovne ekonomije. Primijenjena je metoda deskriptivne i komparativne analize, kojom se uspoređuju različiti autorski pristupi objašnjenju promjena u vrhovnom menadžmentu.

Podaci korišteni u radu prikupljeni su iz znanstvenih članaka, udžbenika i publikacija objavljenih u posljednjih deset godina, s naglaskom na autore koji su dali doprinos razumijevanju procesa promjene menadžmenta (Daft, 2021; Yukl, 2020; Cameron & Green, 2019). Literatura je analizirana u skladu s načelima sustavnog pregleda, a temeljni kriteriji odabira bili su relevantnost, aktualnost i teorijska utemeljenost.

Analitički okvir rada podijeljen je na dvije kategorije čimbenika: unutarnje čimbenike, koji se odnose na organizacijsku kulturu, strukturu i vodstvo, te vanjske čimbenike, koji uključuju tržišne uvjete, konkurenciju, zakonske promjene i društvena očekivanja. Takva podjela omogućuje jasno sagledavanje složenih uzroka koji dovode do promjena u vrhovnom menadžmentu te identificiranje njihovih međusobnih povezanosti.

3. REZULTATI I RASPRAVA

Promjene u vrhovnom menadžmentu odražavaju dinamiku i adaptivnost organizacije. Uspješna poduzeća prepoznaju da stabilnost menadžmenta ne znači rigidnost, već sposobnost da se kroz promjene postigne nova ravnoteža između kontinuiteta i inovacija.

Unutarnji čimbenici često uključuju promjene u organizacijskoj kulturi, interni konflikti, neslaganja u viziji razvoja poduzeća ili potrebu za modernizacijom menadžerskih kompetencija. Organizacije u kojima vlada kultura otvorene komunikacije i suradnje obično uspješnije provode promjene na najvišim razinama. Nasuprot tome, zatvorene i hijerarhijski krute strukture često doživljavaju promjene kao prijetnju, što može izazvati otpor zaposlenika i smanjiti učinkovitost tranzicije.

Vanjski čimbenici obuhvaćaju promjene u ekonomskim ciklusima, razvoj tehnologije, globalne krize, zahtjeve regulatornih tijela i društvene promjene. Na primjer, digitalna revolucija prisilila je mnoga poduzeća na redefiniranje uloge menadžmenta, posebno u pogledu digitalnih kompetencija, brzine odlučivanja i inovacijskog potencijala. Tijekom financijskih i društvenih kriza, kao što su pandemije ili geopolitičke nestabilnosti, promjene menadžmenta često su nužne kako bi se osigurala prilagodba novim okolnostima.

Promjene u vrhovnom menadžmentu također su povezane s pitanjem sukcesije vodstva. Planiranje sukcesije, prema Yuklu (2020), omogućuje da organizacija osigura kontinuitet poslovanja bez obzira na individualne promjene u rukovodstvu. Nedostatak planiranja može dovesti do neizvjesnosti, gubitka povjerenja zaposlenika i zastoja u provedbi strategija. Stoga uspješne organizacije razvijaju sustave mentorstva, edukacije i strateškog razvoja potencijalnih lidera unutar vlastitih redova.

Još jedan značajan čimbenik odnosi se na utjecaj dionika. Odluke o promjenama u vrhovnom menadžmentu često proizlaze iz pritiska vlasnika, dioničara i investitora koji očekuju brže rezultate i veću transparentnost. U tom smislu, uloga menadžera mijenja se — od tradicional-

nog rukovoditelja prema strateškom vođi koji mora zadovoljiti interese više skupina istodobno.

U teorijskom smislu, proces promjena može se promatrati kroz modele koje predlažu Kotter (2012) i Schein (2017). Kotterov osmostupanjski model promjene naglašava važnost stvaranja osjećaja hitnosti, formiranja koalicije za promjenu i održavanja rezultata kroz dugoročne inicijative. Schein pak naglašava važnost promjene organizacijske kulture kao temeljnog preduvjeta uspjeha svake transformacije.

Promjene u vrhovnom menadžmentu često su i psihološki izazovne jer uključuju promjene u moći, autoritetu i identitetu organizacije. Emocionalna inteligencija, komunikacijske vještine i sposobnost vođenja u neizvjesnosti pokazale su se ključnima u ublažavanju negativnih učinaka promjena i stvaranju povjerenja među zaposlenicima.

Konačno, procesi digitalizacije i globalne integracije povećali su potrebu za međunarodno kompetentnim menadžerima, sposobnima upravljati multikulturalnim timovima i brzim promjenama tehnologija. Stoga se u modernom poslovanju od vrhovnog menadžmenta očekuje ne samo strateško razmišljanje, već i agilnost, društvena odgovornost i spremnost na cjeloživotno učenje.

3.1. Unutarnji čimbenici promjena vrhovnog menadžmenta

Unutarnji čimbenici proizlaze iz same strukture i kulture poduzeća. Najčešće uključuju organizacijsku kulturu, stil vođenja, interne konflikte i planiranje sukcesije. Kultura koja potiče inovativnost, učenje i otvorenu komunikaciju povećava spremnost organizacije na promjene. S druge strane, hijerarhijske i autoritarne strukture često se opiru promjenama i percipiraju smjene menadžmenta kao prijetnju stabilnosti.

Schein (2017) ističe da je promjena u vodstvu često preduvjet promjene kulture. Kada postoje nesuglasice između vrijednosti menadžmenta i organizacijskih ciljeva, dolazi do disfunkcionalnosti koja zahtijeva restrukturiranje. U tom kontekstu, promjene na vrhu mogu biti nužne

kako bi se organizacija uskladila s novim strateškim smjerom.

Još jedan važan unutarnji čimbenik jest planiranje sukcesije. Nedostatak formalnog sustava sukcesije može izazvati neizvjesnost i gubitak kontinuiteta vodstva. Uspješne organizacije zato unaprijed identificiraju i razvijaju potencijalne nasljednike koji mogu preuzeti odgovornost u slučaju promjena.

3.2. Vanjski čimbenici promjena vrhovnog menadžmenta

Vanjski čimbenici predstavljaju pritiske koji dolaze izvan organizacije. Gospodarske krize, poremećaji na tržištu, tehnološki napredak i društvene promjene često potiču restrukturiranje menadžmenta. Prema Daftu (2021), globalizacija je promijenila prirodu konkurencije te povećala potrebu za liderima koji razumiju međunarodne trendove i raznolikost tržišta.

Također, regulatorni okvir i političke odluke mogu imati presudan utjecaj. U sektorima poput financija ili energetike, promjene u zakonodavstvu često zahtijevaju menadžere s novim kompetencijama. U razdobljima kriza, dioničari i nadzorni odbori često reagiraju smjenom menadžmenta kako bi signalizirali tržištu spremnost na preokret.

3.3. Uloga korporativnog upravljanja i dionika

Korporativno upravljanje ima važnu ulogu u nadzoru i odabiru vrhovnog menadžmenta. Transparentnost, odgovornost i etičnost menadžerskog ponašanja postaju ključni kriteriji pri procjeni učinkovitosti vodstva. Investitori i dioničari očekuju menadžment koji donosi mjerljive rezultate, ali i poštuje principe održivog poslovanja.

Uloga dionika proširena je pojavom koncepta stakeholder governancea, prema kojemu menadžment više ne odgovara isključivo vlasnicima kapitala, nego i zaposlenicima, zajednici i okolišu. To dodatno komplicira proces promjena jer zahtijeva širu komunikaciju i usklađivanje različitih interesa.

3.4. Utjecaj digitalne transformacije na vrhovni menadžment

Digitalna transformacija jedan je od najvažnijih pokretača promjena u menadžmentu. Tehnološke inovacije mijenjaju način upravljanja, donošenja odluka i komunikacije unutar organizacija. Menadžeri moraju razvijati digitalne kompetencije i razumjeti tehnologije poput umjetne inteligencije, analitike podataka i automatizacije.

Digitalno orijentirane organizacije pokazuju veću fleksibilnost i brzinu prilagodbe, dok tradicionalne strukture često kasne u prepoznavanju prilika. U tom kontekstu, promjene u vrhovnom menadžmentu često se provode s ciljem jačanja

digitalne strategije i uključivanja stručnjaka s iskustvom u inovacijskim procesima.

3.5. Interpretacija rezultata i znanstvena diskusija

Kroz analizu prikupljenih izvora, vidljivo je da se fokus istraživanja pomiče s unutarnjih konflikata (dominantan čimbenik u radovima s početka 2000-ih) prema vanjskim pritislima institucionalnih investitora i algoritamskom upravljanju rizicima. U Tablici 1. prikazana je evolucija teorijskih doprinosa, što omogućuje uočavanje praznina u dosadašnjim spoznajama, posebice u pogledu nedovoljnog istraživanja utjecaja umjetne inteligencije na donošenje odluka u vrhovnom menadžmentu.

Tablica 1. Usporedni prikaz teorijskih pristupa čimbenicima promjena

Autor i godina	Fokus istraživanja	Ključni čimbenici promjena	Praznine u istraživanju
Kotter (2012)	Proces promjene	Unutarnja mobilizacija, vizija, otpor zaposlenika	Zanemaruje vanjske tehnološke pritiske
Schein (2017)	Kultura i vodstvo	Psihološka sigurnost, disfunkcionalne vrijednosti	Nedostatak fokusa na dioničare
Yukl (2020)	Sukcesija	Sustavno mentorstvo, identifikacija talenta	Nedovoljno obrađen utjecaj digitalizacije
Daft (2021)	Organizacijski dizajn	Globalizacija, regulatorni pritisci, konkurencija	Fokus na velike korporacije
Hitt i sur. (2023)	Strateško upravljanje	Agilnost, resursna zavisnost, ESG kriteriji	Potrebna dodatna empirijska potvrda

4. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje potvrdilo je kompleksnost procesa promjena vrhovnog menadžmenta u suvremenim poslovnim sustavima. Odgovarajući na problematiku postavljenu u uvodu, zaključuje se da uspješne organizacije razvijaju visoku razinu "strateške agilnosti", dopuštajući smjene na vrhu kao odgovor na digitalne diskontinuitete na tržištu (RQ1). Također, utvrđeno je da stabilnost sustava izravno korelira s razvijenošću sustava mentorstva i internih bazena talenata (RQ2).

Ovaj rad ispravlja uočene nedostatke u dosadašnjoj literaturi pružajući integrirani model čimbenika koji obuhvaća i najnovije trendove korporativnog upravljanja. Ograničenje istraživanja je isključivo teorijska priroda rada, zbog čega se kao doprinos budućim istraživanjima predlaže razvoj kvantitativnog instrumentarija za mjerenje utjecaja kvalitete sukcesije na tržišnu vrijednost poduzeća u tranzicijskim gospodarstvima poput hrvatskog.

LITERATURA

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page.
3. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
4. Hitt, M. A. et al. (2023). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
5. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
6. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage.
7. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Wiley.
8. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2013). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.
9. Van Mol, C. (2016). *Migration aspirations of European youth in times of crisis*. *Journal of Youth Studies*, 19(10), 1303–1320. <https://doi.org/10.1080/13676261.2016.1166192>
10. Westerman, G. (2022). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
11. Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations (9th ed.)*. Pearson.

THE FACTORS OF TOP MANAGEMENT CHANGES IN BUSINESS SYSTEMS

ABSTRACT

In the contemporary economic context, marked by radical uncertainty and technological discontinuity, changes in top management represent one of the most complex strategic challenges of business systems. The aim of this paper is to conduct a comprehensive theoretical analysis of the factors that condition fluctuations in management structures, with a special emphasis on the distinction between endogenous (organizational) and exogenous (market) variables. The methodological approach is based on a systematic review and critical evaluation of recent scientific literature (2014–2024), with the application of a comparative method to the works of leading authors in the field of strategic management and organizational behavior. The results of the analysis indicate that digital transformation and new stakeholder imperatives (such as ESG criteria) act as primary catalysts for external shifts, while the internal dysfunctionality of the organizational culture and the correlation between the lack of succession planning and the decline in operational efficiency represent key internal determinants. The scientific contribution of the work is manifested in the original systematization of theoretical knowledge through tabular presentation, which enables easier identification of research gaps. The practical value of the work lies in defining a framework for proactive leadership transition management, which minimizes the risks of system destabilization and ensures the continuity of the strategic vision.

Key words: business systems, top management, leadership, organizational change, succession, adaptability