

# Socio-ekonomski pristup managementu i njegova primjena u praksi

---

**Turkalj, Martina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:570200>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

Martina Turkalj

**"Socio-ekonomski pristup managementu i njegova primjena u poslovnoj praksi"**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

Martina Turkalj  
Matični broj : 437-ED, redovni student  
Smjer: Management i poduzetništvo, diplomski studij

**"Socio-ekonomski pristup managementu i njegova primjena u poslovnoj praksi"**

Diplomski rad

Predmet : Socio-ekonomski management  
Mentor: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, srpanj 2016.

## Sadržaj

UVOD.....	4
1. RAZVOJ KORPORACIJA.....	6
2. SOCIO-EKONOMSKI PRISTUP MANAGEMENTU .....	9
2.1. Organizacijske disfunkcionalnosti .....	14
2.2. SEAM proces .....	19
2.3. SEAM alati.....	25
3.USPOREDBA SEAM-a i PRISTUPA „POZITIVNO PROPITIVANJE“ (Appreciative Inquiry, AI) .....	27
4. PRIMJENA SEAM-a u EUROPI I AMERICI.....	36
5. PRIMJENA SEAM-a U PRAKSI.....	39
5.1. Primjer implementacije SEAM-a u industriji tehničke opreme.....	39
5.2. Primjer implementacije SEAM-a u poduzeću ComCorp.....	46
ZAKLJUČAK.....	53
LITERATURA .....	56
POPIS SLIKA I TABLICA .....	58
SAŽETAK .....	59
SUMMARY .....	60

## UVOD

Rad se sastoji od 5 poglavlja u kojima se opisuje Socio-ekonomski pristup managementu i njegova primjena u poslovnoj praksi što je ujedno i tema samog rada. Uz tih 5 poglavlja, rad sadrži Uvod i Zaključak.

Socio-ekonomski pristup managementu je sustavan pristup promjenama koji zahtjeva uključivanje zaposlenih na svim razinama u organizaciji. Sam taj pristup bitno je izučavati zbog sve kompleksnijeg tržišta, razvoja svijesti ljudi o društvenoj odgovornosti i pravima koja im pripadaju, te u konačnici zbog uvođenja pozitivnih promjena, te otklanjanja disfunkcionalnosti u korporacijama koje zbog toga „pate“.

U prvom poglavlju koje je nazvano „Razvoj korporacija“ opisan je nastanak korporacija te njihov razvoj do današnjice, odnosno, opisuje se razvoj korporacija od burzovnih mešetara u Engleskoj do razvijanja svijesti ljudi i korporacija o važnosti društvene odgovornosti i socio-ekonomskog pristupa.

Drugo poglavlje „Socio-ekonomski pristup managementu“ odgovara na pitanja što je socio-ekonomski pristup, gdje je nastao, tko ga je razvio, koji su elementi SEAM-a te koja su područja u kojima djeluje.

Drugo poglavlje sastoji se od tri potpoglavlja. Prvo potpoglavlje opisuje što su organizacijske disfunkcionalnosti, zašto nastaju i kakve veze imaju sa socio-ekonomskim pristupom, koje su njihove posljedice i kako se rješavaju. Drugo potpoglavlje nazvano je „SEAM proces“ i u njemu se opisuje proces provedbe SEAM pristupa i faze. Prikazat će se faze provođenja SEAM procesa, koja mu je svrha, koliko traje te je dan primjer iz prakse. U trećem potpoglavlju bit će navedeni i objašnjeni alati SEAM-a.

U trećem poglavlju usporedit će se socio-ekonomski pristup managementu sa sličnim pristupom nazvanim Pozitivističko propitivanje( *Appreciative Inquiry*, AI ). Sustavno će

se prikazati sličnosti i razlike ta dva pristupa u ulogama istraživača, nastajanju i širini primjene.

U četvrtom poglavlju bit će opisana primjena socio-ekonomskog pristupa managementu u Europi i Americi. Cilj poglavlja je objasniti zašto se SEAM slabo provodi u Americi, koji su uzroci tome i na kojim dijelovima se provodi, te koje su razlike u provođenju pristupa na tom području i u Europi gdje je nastao.

Zadnje poglavlje sastoji se od primjera iz prakse. Peto poglavlje sastoji se od dva potpoglavlja u kojima su detaljno opisani primjeri provođenja same intervencije u stvarnim poduzećima. Primjeri su preuzeti iz ISEOR-ove baze podataka. Prvi primjer odnosi se na kompaniju koja se bavi proizvodnjom tehničke opreme, a drugo poduzeće koje je uzeto kao primjer je ComCorp. Kroz te primjere bit će prikazan sam proces provođenja socio-ekonomskog pristupa, koliko je bilo sudionika, koje su se disfunkcionalnosti i skriveni troškovi javili te su dani prijedlozi za njihovo uspješno rješavanje ili bar ublažavanje.

Tijekom pisanja rada, korištene su različite informacije i spoznaje skupljene iz sekundarnih izvora, časopisa, znanstvenih članaka i radova objavljenih na Internet stranicama i bazama podataka. Rad na istraživanju zahtijevao je primjenu znanstvenih metoda analize i sinteze, klasifikacije, deskripcije te kompilacije.

## 1. RAZVOJ KORPORACIJA

U današnje vrijeme, korporacije imaju velik utjecaj na svakodnevni život ljudi i njihovo okruženje odnosno njihove obitelji, prirodu, zdravlje itd. Za korporacije se može reći da su prije svega institucije koje čine strukturu i skup ciljeva koji usmjeravaju postupke ljudi unutar korporacije<sup>1</sup>. Nadalje, one su i pravne institucije čije postojanje i djelovanje ovise o zakonu. Kao zakonski cilj svake korporacije stoji da ona mora djelovati u vlastitu korist bez obzira na ostale dionike i štetu koju im nanosi<sup>2</sup>. Samim time može se zaključiti da korporacije posjeduju veliku moć nad drugima i njezina djela opisuju se kao patološka i opasna. Korporacije ne samo da imaju utjecaj na ljude koji su dio nje, već imaju ogroman utjecaj i na državne vlasti koje bi ustvari trebale imati utjecaj na njih.

Počeci korporacija sežu još u 17. stoljeće u Engleskoj kada su burzovni mešetari (jobbers) vrebali lakovjerne ulagače kako bi im prodali dionice nepostojećih kompanija (Bubble Act)<sup>3</sup>. Takve kompanije bi naglo procvjetale ali njihov vijek je bio iznimno kratak pa su propadale. Od 1690. do 1695.godine bile su aktivne 93 kompanije od kojih je na kraju ostalo samo 20<sup>4</sup>. Prve korporacije odvajale su vlasništvo od uprave. Članovi upravnih odbora i direktori vodili su korporaciju dok su je dioničari posjedovali. Smatra se da je takav jedinstven ustroj bio savršen za procvat korupcije i skandala. Razlog tome je što su ljudi pohlepni i nisu u stanju upravljati novcem koji nije njihov, te postaju pohlepni i rastrošni. S druge strane oni su bili i prisiljeni tako postupati kako nalaže načelo “samo u interesu korporacije” u kojem stoji da zakon zabranjuje sve druge motivacije za njihovo postupanje osim onih koji povećavaju dobit korporacije<sup>5</sup>. To znači da ukoliko žele pomoći radnicima, očuvati okoliš i slično, to mogu činiti vlastitim novcem kao privatni građani. Sve to pokazuje kako je glavna svrha korporacija dobit. Godine 1720. engleski je parlament proglasio korporaciju protuzakonitom, a 1852.godine tzv. Bubble Act je ukinut zbog pritiska novih velikih poduzeća iz doba industrijalizacije koja su počela zahtijevati sve veća

---

<sup>1</sup> Bakan, J., *Korporacija-Patološka čežnja za profitom i moći*, Zagreb, Mirakul, 2006., str.14

<sup>2</sup> Loc.cit.

<sup>3</sup> Loc.cit

<sup>4</sup> Ibidem, str.26

<sup>5</sup> Ibidem, str.27

ulaganja kapitala nego što je to partnerstvo moglo ponuditi, te je na taj način oblik korporacije vraćen u zakonski okvir u Engleskoj<sup>6</sup>. Nakon toga, u 19. stoljeću donosi se pravilo koje nalaže da bez obzira na visinu uloga svatko odgovara za dugove kompanije vlastitom imovinom. Vodeći poslovni ljudi i političari protivili su se takvim zakonima i tražili su da se odgovornost ograniči do visine ulaganja. Ograničena odgovornost ušla je u korporacijsko pravo 1856. godine u Engleskoj a kasnije i u SAD-u<sup>7</sup>. Nakon toga počinje epoha korporacijskog kapitalizma u kojem dominira malen broj golemih korporacija u vlasništvu mnogih dioničara. Korporacija je prema zakonu pretvorena u osobu sa vlastitim identitetom, odvojena od vlasnika i managera, te s ovlastima stvarne osobe koja vodi posao u svoje ime, stječe imovinu, zapošljava radnike itd.<sup>8</sup>

Nakon niza spajanja u 20. stoljeću korporacije doživljavaju svoju prvu krizu zbog shvaćanja ljudi da su one postale opasne za društvo. Rizično poslovanje i nemar za zajednicu, okoliš i ljudska prava prouzročili su prvi val negodovanja javnosti pa je zbog negativnog javnog mišljenja 20-ih godina prošlog stoljeća došlo do postavljanja pitanja o društvenoj odgovornosti.

Danas, vodeći ljudi u korporacijama shvaćaju da se moraju ponovno potruditi kako bi stekli povjerenje javnosti. Manageri koji imaju veliku ulogu u donošenju glavnih odluka u kompanijama suočeni su s dvije strane, ekonomska i društvena. S jedne strane djeluju kao ekonomski čovjek koji gleda samo svoje interese i povećava svoju korist, a s druge strane on je ipak društveno biće koje izvan poduzeća ima obitelj, prijatelje i suosjećanje prema drugima<sup>9</sup>.

Korporacije se počinju baviti dobrotvornim radom poput filantropije i društvene odgovornosti ali, sve u svrhu stvaranja većih dobiti. Društvena odgovornost često postoji

---

<sup>6</sup> Bakan, J., *Korporacija-Patološka čežnja za profitom i moći*, Zagreb, Mirakul, 2006, str. 29.

<sup>7</sup> Loc.cit

<sup>8</sup> Ibidem, str. 30.

<sup>9</sup> Družić, M.(2012.),*Model Homo economicusa i koncept ultimativno poželjnoga*, Ekonomska misao i praksa,DBK, br.2, str.470.



kao marketing poduzeća odnosno predstavlja krinku iza koje kompanije nastavljaju sa svojim bezosjećajnim postupcima.

Zbog sve većeg obrazovanja ljudi i udruživanja javnosti dolazi do sve većih promjena u pogledima društvene odgovornosti. Kako bi korporacije zadržale svoj ugled i opstale na tržištu moraju promijeniti svoje ponašanje i osmisliti nove, društvenije i humanije načine poslovanja. Kompanije su tako počele stvarati svoje ciljeve koji se ne sastoje samo od stvaranja dobiti za sebe same već za cjelokupno društvo polazeći od managementa i svojih zaposlenika prema ostalim dionicima. Tu nastupa socio-ekonomski pristup managementu te nastaju kompanije koje se vode socio-ekonomskim načelima.

Evolucija razvoja kompanija najlakše se može opisati kroz odnose korporacija sa dioničarima, interesnim skupinama, sa društvom i na kraju održivim razvojem<sup>10</sup>. U toj zadnjoj fazi naglašava se da je svrha korporacije da služi javnom interesu, odnosno zadovoljava potrebe sadašnjih generacija na način koji neće ugroziti buduće generacije. Korporacije trebaju pravedno distribuirati svoje bogatstvo prema onima koji su doprinijeli stvaranju tog bogatstva te moraju biti upravljane na način koji je participativan, transparentan, etičan i odgovoran<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Bakan, J., *Korporacija-Patološka čežnja za profitom i moći*, Zagreb, Mirakul, 2006., str.14

<sup>11</sup> Ibidem, str. 31.

## 2. SOCIO-EKONOMSKI PRISTUP MANAGEMENTU

Socio-ekonomski pristup managementu je sustavni pristup organizacijskim promjenama koji zahtjeva uključenost zaposlenika na svim razinama organizacije i koji se temelji na razvoju ukupnog “know-how”-a i ljudskog potencijala organizacije<sup>12</sup>. Polazište ovog pristupa je u tome da organizacije ne postoje samo kako bi stvarale dobit za sebe nego da služe društvu u cjelini, a posebnu pozornost daje zaposlenima<sup>13</sup>.

SEAM su razvili Henri Savall i njegove kolege u Lyon-u, u Francuskoj 1973.godine s ciljem odmicanja od tradicionalnog pristupa managementu odnosno željeli su stvoriti alternativu takvom pristupu na održiviji i društveniji način<sup>14</sup>. Sam taj pristup se temelji na istraživanjima teoretičara koji su se bavili razvojem organizacija poput Kurta Lewin-a, Rensisa Likert-a, Douglasa Mc Gregor-a itd.

Sam nastanak pojma Socio-ekonomski management najbolje se opisuje u lingvističkom pristupu te riječi u kojem se žele spojiti dvije riječi u jednu odnosno društvo i financije, a to je u biti kao dvije strane novčića. Najbolji primjer je Savallovo objašnjenje gdje on u ruci drži novčanicu na kojoj je naslikan George Washington i postavlja pitanje: “Što vidite?”. Odgovor je, naravno čovjek, i to je socio strana novčića. Kada ga je okrenuo, na novčiću je pisalo 1 dolar, te je postavio isto pitanje ali odgovor je bio novac odnosno ekonomska strana novčića. Zaključak je da su te dvije strane novčića vrlo povezane i da se ne mogu odvojiti jedna od druge te je tako nastao naziv socio-ekonomski<sup>15</sup>.

Savall i njegovi suradnici djeluju unutar Instituta za istraživanje kompanija i organizacija, (*Institute of Firms and Organizations Research*, ISEOR). ISEOR<sup>16</sup> je neprofitni institut koji je osnovan 1976.godine pod sponzorstvom University Jean Moulin Lyon 3 i Ecole de

---

<sup>12</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

<sup>13</sup> Prema Lacmanović, S. (2014.): Socio-ekonomski pristup managementu, prezentacija s predavanja

<sup>14</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

<sup>15</sup> Loc.cit.

<sup>16</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

Management E.M. Lyon. Unutar te grupe djeluje 125 istraživača koji su do sada utrošili 900 000 sati rada na istraživanja. Od ukupnog broja sati 2/3 proveli su u kompanijama, te su objavili 45 000 stranica u publikacijama. Također, postavili su 152 teze o znanosti o managementu od kojih su 100 obranili.

ISEOR pokriva mnoga područja svojim intervencijama. Ta područja prikazana su u Tablici 1.

TABLICA 1 : SEKTORI U KOJIMA ISEOR DJELUJE

INDUSTRIJA	TERCIJARNE DJELATNOSTI	JAVNE USLUGE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metalurgija</li> <li>- Staklarstvo</li> <li>- Tekstilna industrija</li> <li>- Elektronički proizvodi</li> <li>- Kemijska industrija</li> <li>- Poljoprivreda</li> <li>- Industrija obuće i odjeće</li> <li>- Proizvodnja aluminijske</li> <li>- Optika itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kreditna unija</li> <li>-Banke</li> <li>-Osiguranje</li> <li>-Tehnička potpora</li> <li>-Zdravstvene institucije</li> <li>-Restorani itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bolnice</li> <li>-Televizija</li> <li>-Obrazovanje</li> <li>-Sveučilišta</li> <li>-Javna istraživanja</li> <li>-Telekomunikacije itd.</li> </ul>

Izvor: ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

ISEOR je u 40 godina svoga djelovanja intervenirao u 1350 kompanija i organizacija u 38 različitih zemalja u kojima je sudjelovalo oko 600 konzultanata/istraživača<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

Metodologija koju ISEOR koristi temelji se na 3 konceptualna okvira <sup>18</sup>:

- Socio-ekonomska teorija organizacije
- Teorije intervencije u poduzećima
- Socio-ekonomski alati za upravljanje koji omogućavaju mjerljive i opipljive rezultate

Zbog velike potražnje poduzeća za ISEOR-ovim intervencijama od strane malih i srednjih poduzeća, te velikih i javnih poduzeća omogućila je financiranje instituta na originalan način zahvaljujući ugovorima sa korisnicima. Na taj način osigurana je znanstvena i ekonomska neovisnost instituta kako bi se mogla provoditi određena razina temeljnih istraživanja, održavati međunarodna natjecanja i kako bi se privukli akademici i praktičari iz Anglosaksonskih zemalja<sup>19</sup>.

Timovi koji djeluju unutar instituta vrlo su aktivni i u stalnoj su interakciji sa pilot poduzećima i sjedištem instituta. Pilot poduzeća su ogledna poduzeća na kojima se provodi intervencija od strane ISEOR-ovih istraživača. Svaki istraživač ima svakodnevni kontakt sa stvarnim situacijama i suočen je sa stvarnim problemima društva, administracijom i managementom u kompanijama te tako pronalazi načine za što uspješnije intervencije u samim poduzećima. Svi SEAM praktičari trenirani su odnosno educirani su od strane konzultanata/istraživača. Kao prvo, oni moraju voditi intervenciju prema zadanom procesu koji je razvijen i testiran od strane ISEOR-a, a onda trebaju prikupljene podatke analizirati i pohraniti u istraživačku bazu podataka. Ta baza služi kako bi se u njoj pohranile kratkoročne i dugoročne posljedice obavljenih intervencija, te kako bi se pratili trendovi problema u kompanijama i što lakše pronašla rješenja tih problema<sup>20</sup>. Konzultanti koji provode intervencije su praktičari i znanstvenici. Povezivanje teorije i prakse njihov je svakodnevni zadatak, a najbitnija zadaća im je pronaći skrivene troškove.

---

<sup>18</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.).

<sup>19</sup> Loc.cit.

<sup>20</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

SEAM konzultanti imaju stajalište da organizacije ne postoje samo kako bi stvarale profit nego da stvaraju koristi za cjelokupno društvo, a prvenstveno za zaposlene<sup>21</sup>. U tom pristupu, smatra se da zaposlene u kompaniji degradira naziv ljudski kapital jer oni nisu samo resurs koji je potreban za poslovanje i ne gledaju se kao broj, već su dio kompanije koji ima pravo ostvarivati dobit i sudjelovati u svim bitnim donošenjima odluka. Također, otpuštanja radnika ne smatraju moralnim ni etičnim činom<sup>22</sup>. Istraživanja su pokazala kako je uzrok slabe produktivnosti loš management. Željeni rezultat ovog pristupa je stvaranje lojalnosti i sigurnosti zaposlenika na svima razinama organizacije<sup>23</sup>.

Poslovna karta SEAM-a uključuje 2 bitna termina<sup>24</sup>:

- a) Sudionici – svi zaposleni u organizaciji
- b) Skriveni troškovi – oni koji izravno ne utječu na poslovanje kao primjerice budžet, prihodi i troškovi. No, ukoliko se zanemaruju mogu stvoriti puno štete za poduzeće te je zato bitno da se što prije otkriju. Oni mogu iznositi i do 40% troškova u organizaciji.

Prema ovome pristupu organizacijska struktura uključuje fizičke, demografske, tehnološke, organizacijske i mentalne strukture<sup>25</sup>. Na ponašanje zaposlenika utječu pojedinci, odjeli, različite društveno-profesionalne kategorije, religijske grupe itd<sup>26</sup>. Neusklađenost između različitih vrsta struktura i ponašanja zaposlenika uzrokuju višestruke disfunkcionalnosti.

---

<sup>21</sup> Službena web stranica ISEOR (2016.); ISEOR, <http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com> (pristupljeno 07.04.2016.)

<sup>22</sup> Loc.cit

<sup>23</sup> Loc.cit

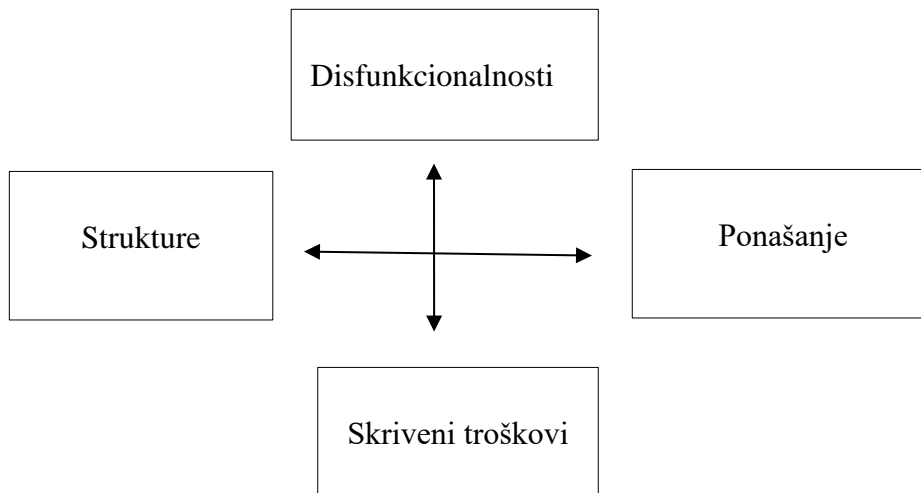
<sup>24</sup> J. Conbere, A. Heorhiadi; *Socio-Economic Approach to Management*, OD PRACTITIONER, Vol.43 No. 1, 2011, p.6., [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>25</sup> J. Conbere, A. Heorhiadi; *Socio-Economic Approach to Management*, OD PRACTITIONER, Vol.43 No. 1, 2011, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str. 7.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 8

Na Slici 1. prikazani su elementi SEAM-a i njihova povezanost.

SLIKA 1: ELEMENTI SEAM-a



Izvor: Conbere, J., Heorhiadi, A.; *Socio-Economic Approach to Management*, OD PRACTITIONER, Vol.43 No. 1, 2011, str. 9.

## 2.1. Organizacijske disfunkcionalnosti

Kao što je prethodno navedeno, skriveni troškovi su posljedica organizacijskih disfunkcionalnosti. Svaka organizacija sastoji se od skupa funkcija. Ako jedna od funkcija ne radi kako treba dolazi do disfunkcionalnosti. Moderne organizacije imaju tendenciju porasta disfunkcionalnosti zbog loše koordinacije resursa i ljudi. Problem je taj što to vodi ka smanjenoj efektivnosti organizacije. Većina tih disfunkcionalnosti se može riješiti ali problem je što ih ljudi ne žele vidjeti, odnosno naviknuli su na probleme pa ih jednostavno zanemaruju i trude se ponašati kao da problema nema. To nikako nije prihvatljivo s obzirom da takvo zanemarivanje problema može dovesti do prosječnog, godišnjeg skrivenog troška po zaposleniku u iznosu od 3 000 eura do čak 17 000 eura<sup>27</sup>. Skriveni troškovi mogu se pojaviti u više oblika i mogu predstavljati opasnosti za sadašnjost ili budućnost. Primjerice, neiskorišteni resursi, izgubljeno vrijeme i prilike mogu se pratiti u sadašnjosti<sup>28</sup>. S druge strane, slaba priprema zaposlenih i organiziranje rada u budućnosti, te nepredviđanje potencijalnih problema i ignoriranje rizika mogu izazvati velike problem u budućnosti. Iznos skrivenih troškova ovisi o organizaciji.

Logično je da će veće i tehnološki naprednije organizacije imati više sakrivenih troškova kao što je prikazano u Tablici 2.

---

<sup>27</sup> Savall, H.; Zardet, V.(2008.); *Mastering hidden costs and socio-economic performance*, Paris, IAP

<sup>28</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, p.31, dostupno na [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 15.05.2016.)

TABLICA 2 : PROSJEČNI SKRIVENI TROŠKOVI 1991. GODINE

	<b>Sektor aktivnosti</b>	<b>Prosječni skriveni trošak po osobi (u \$)</b>
<b>Industrija</b>	Elektronska	60,000
	Metalurgija	23,400
	Staklo	46,400
	Kućanski aparati	15,600
	Poljoprivreda	14,300
<b>Uslužne djelatnosti</b>	Telekomunikacijski operateri	20,800
	Banka	22,100
	Lokalna vlast	10,400
	Distribucija energenata i vode	11,700

Izvor: Conbere, J., Heorhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, str. 32

Iako su podaci stari gotovo 25 godina, trendovi su ostali isti, ali uz puno veće iznose<sup>29</sup>. Skriveni troškovi mogu biti vrlo visoki ovisno o sektoru poslovanja od godišnje 8000\$ po glavi ili 35% plaće (primjerice u gradskom vijeću) do 46000\$ po glavi ili 220% plaće u elektroničkoj industriji<sup>30</sup>.

Skriveni troškovi i disfunkcionalnosti mogu se javiti kao posljedica loše razvijenih ljudskih potencijala. Često, kada nešto nije u redu u organizaciji, okrivljuju se pojedinci koji su bili zaduženi za obavljanje određenog zadatka. U pogledu teorije organizacija je kriva za nedostatke, a ne pojedinci.

<sup>29</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, dostupno na [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 15.05.2016.),str.33.

<sup>30</sup> Loc.cit.



Nezdrava organizacija velik je problem i taj problem se neće riješiti ukoliko se pokušava mijenjati samo pojedince. Treba se mijenjati cijeli sustav kako bi sve funkcioniralo kako treba. Većina zaposlenika želi raditi ispravno, te se trude dati sve od sebe kako bi organizacija u kojoj djeluju bila što uspješnija. Kada su zaposlenici cjenjeni odnosno kada ih se poštuje i uključuje u donošenje odluka, oni se trude poboljšati svoje radno mjesto i obavljanje zadataka. Participacija zaposlenika nužna je za efektivnost organizacije. SEAM se temelji na pretpostavci da je izvor dodavanja vrijednosti organizaciji upravo razvijanje ljudskih potencijala<sup>31</sup>. To je najveći izazov onim kompanijama koje smatraju da se vrijednost kompanije povećava kapitalom ili količinom rada. Kada se ljudski potencijali razvijaju, tada su zaposlenici više angažirani i teže dobiti cjelokupne organizacije.

Organizacijske disfunkcionalnosti mogu se podijeliti u 6 kategorija<sup>32</sup>:

- a) Radni uvjeti
- b) Organizacija rada
- c) Komunikacija-koordinacija-kooperacija
- d) Upravljanje vremenom
- e) Izobrazba na radnom mjestu
- f) Implementacija strategije

Sve navedene kategorije vezane su ponajprije uz ljudske potencijale i upravljanje njima. One mogu rezultirati u neiskorištenim resursima odnosno u gubitku dodane vrijednosti na koje ukazuju sljedeći simptomi: apsentizam, nesreće na radu, fluktuacija zaposlenih, slabija kvaliteta proizvoda i usluga, smanjena produktivnost itd.<sup>33</sup> Financijske posljedice disfunkcionalnosti se očituju u pretjeranim plaćama, izgubljenom vremenu, izostanku proizvodnje i propuštenoj dobiti, te rizicima<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, dostupno na [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 15.05.2016.), str.33

<sup>32</sup> Conbere, J. et al. ; *The Key to SEAM's Effectiveness*, ISEOR, France, 2012., str.3.

<sup>33</sup> Conbere, J. et al. ; *The Key to SEAM's Effectiveness*, ISEOR, France, 2012., str.4.

<sup>34</sup> Loc.cit.

Za disfunkcionalnosti se može reći da su virusi koji uzrokuju ogromne štete. Rezultati tih virusa su uvjerenja da su pojedini sudionici u organizaciji superiorniji u odnosu na druge, a to se uglavnom odnosi na vođe. Takvo stajalište dovodi do arogancije, podcjenjivanja ljudi i prisilnog tjeranja ljudi na rad<sup>35</sup>. Radne jedinice u koje je ušao virus mogu se prepoznati po ophođenju vođa prema zaposlenicima: osjeti se sebičnost i egocentričnost, nema kooperacije i manipulira se ljudima.

TABLICA 3: POSLJEDICE VIRUSA U ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA

Nedostatak razumijevanja i uljudnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izostajanje pozdrava</li> <li>- Netaktilno verbalno i fizičko ponašanje</li> <li>- Nema konsenzusa</li> <li>- Nema odgovaranja sugovorniku</li> <li>- Tajne i intrige</li> <li>- Nedolaženje na vrijeme</li> <li>- Neodgovorena pitanja</li> </ul>
Nedostatak privrženosti i mentalna manipulacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prijevremeno izlaženje s posla</li> <li>- Ne implementiraju se donesene odluke</li> <li>- Prijevare</li> <li>- Izdaja povjerenja i diskrecije</li> <li>- Demagoški govor</li> <li>- Odbijanje suočavanja sa drugim osobama</li> </ul>
Mentalno i psihičko zlostavljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izoliranje osobe</li> <li>- Verbalno i neverbalno zlostavljanje</li> <li>- Seksualno uznemiravanje</li> <li>- Financijske sankcije</li> </ul>

<sup>35</sup> Conbere, J. et al. ; *The Key to SEAM's Effectiveness*, ISEOR, France, 2012., str.4.

Neispravni radni uvjeti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neprilagođeni i nesigurni radni uvjeti</li> <li>- Buka</li> <li>- Neispravna vozila i objekti</li> </ul>
Utilitarizam i neutraliziranje kreativnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odbacivanje dobrih ideja</li> <li>- Odbijanje učenja</li> <li>- Nedostatak vremena za maštanje i kreativnost</li> </ul>
Hladna tehnokracija i zanemarivanje ljudskog dostojanstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignoriranje osobnih problema (obiteljskih, zdravstvenih...)</li> <li>- Zanemarivanje života izvan radnog mjesta</li> <li>- Pritisak na mišljenje i stavove</li> </ul>
Nedostatak poštovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naglašavanje različitosti</li> <li>- Rasizam</li> <li>- Drugačije tretiranje pojedinaca</li> </ul>

Izvor: Conbere,J. et al. ; *The Key to SEAM's Effectiveness, ISEOR, France, 2012., str.3*

Uzrok glavnih disfunkcionalnosti leži u lošem managementu<sup>36</sup>. Pravedno tretiranje ljudi na radnom mjestu počinje sa dobrim managementom. Često se može vidjeti kako organizacije loše posluju i ljudi su nesretni upravo zbog lošeg vođenja. Naravno, često manageri nisu jedini krivci, nego je takav način vođenja greška u sustavu i vodi se prema dominantnom modelu vođenja iz zapadnih zemalja. Često ljudi dolaze na managerske pozicije samo zbog svojih tehničkih sposobnosti, ali bit vođenja leži mnogo dublje u čovjeku. Ako je pojedinac izvrstan radnik odnosno profesionalac i jako dobro poznaje svoj posao ne znači da će biti dobar manager. Stoga, svaki manager mora raditi na sebi kako bi što bolje razumio i vodio ljude i samim time povećao uspjeh cjelokupne organizacije.

<sup>36</sup> Conbere,J. et al. ; *The Key to SEAM's Effectiveness, ISEOR, France, 2012., str.5.*

## 2.2. SEAM proces

SEAM je intervencionističko-istraživački proces koji je više transformativan od tradicionalnog akcijskog istraživanja<sup>37</sup>. Prije intervencije, SEAM konzultanti susreću se sa liderima organizacije, kako bi ih educirali o ovome pristupu. Ukoliko se lideri odluče prihvatiti SEAM proces, jedan ili više konzultanata ulaze u organizaciju, prikupljaju podatke od zaposlenika, sintetiziraju ih i potom informiraju zaposlenike o analiziranim podacima odnosno prezentiraju im gubitke koji su posljedica skrivenih troškova<sup>38</sup>. Sljedeći bitan korak je rad sa sudionicima kako bi se identificirale potrebne promjene i na koji način će se implementirati. Na kraju se treba procijeniti uspješnost procesa promjena.

SEAM intervencija je kombinacija tri simultana procesa<sup>39</sup>:

- a) intervencija u kojoj se surađuje sa cijelim sustavom slijedeći rigorozni proces,
- b) učenje lidera i menagera o socio-ekonomskom managementu, koje uključuje principe SEAM-a i managerske alate,
- c) treniranje lidera kroz serije organizacijskih promjena pazeći na to da su promjene u skladu sa političkim i strateškim ciljevima organizacije.

### a) Interveniranje

SEAM radi sa svim sustavnim promjenama. To počinje na razini vrhovnog managementa, i onda se nastavlja na niže razine organizacije odnosno na zaposlenike. U prvoj godini SEAM intervencije, vođa i dva ili tri odjela sudjeluju u intervenciji<sup>40</sup>. Svake godine dodaju se još dva ili tri nova odjela, i tako sve dok cijela organizacija ne bude uključena u proces. Svaki odjel radi sa SEAM timovima koji su sastavljeni od istraživača/konzultanata koji se

---

<sup>37</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, str. 34, dostupno na [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>38</sup> Loc.cit.

<sup>39</sup> Loc.cit

<sup>40</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, str. 34, dostupno na [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

brinu o intervenciji<sup>41</sup>. Nije bitna veličina SEAM tima jer je to ionako interakcija dva sustava. Intervencija se sastoji od klasične istraživačke aktivnosti u kojoj se prikupljaju podaci od sudionika, potom se analiziraju, prosljeđuju nazad i zajedno se pokušava doći do odgovarajućeg rješenja na sastanku<sup>42</sup>. Kod provedbe SEAM pristupa javlja se nekoliko problema. Prvi je problem izračun skrivenih troškova, odnosno nije ih lako izračunati jer nisu vidljivi u dokumentima organizacije. Lideri vole brojeve i kada vide koliko ih disfunkcionalnosti koštaju najčešće se odmah odlučuju prihvatiti SEAM proces. Drugi problem koji se javlja je nakon što su podaci prikupljeni i analizirani, povratne informacije dolaze iz timova koji su radili na različitim odjelima u kojima zaposlenici imaju različite ciljeve i gledišta. Nakon drugog pokušaja održavanja sastanka, koji se odvija nakon mjesec dana, konzultanti izlažu svoje perspektive i analize, te daju preporuke za daljnji tijek procesa. Održavanje sastanka pomaže klijentu da apsorbira informacije, da ih sažme i smireno donese odluke.

## b) Učenje

Učenje i educiranje lidera i managera o principima i procesima SEAM-a drugi je aspekt samog SEAM procesa. SEAM konzultanti educiraju nekoliko internih sudionika koji poslije postaju “flame keepers” (tzv. čuvari plamena)<sup>43</sup>. Nastava i priprema unutarnjih sudionika imaju bitnu ulogu u odvijanju promjena. Učenje managera o 6 managerskih alata povećava kvalitetu managera i daje im slobodu kako bi korektno obavljali svoj posao odnosno kako bi vodili ljude i svoje odjele.

---

<sup>41</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, str. 34, dostupno na [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>42</sup> Loc.cit

<sup>43</sup> Loc.cit

### c) Trening

Trening je zadnji aspekt procesa, a možda i najbitniji. Svaka promjena povlači za sobom mnoga pitanja, konfuzije i nervoze. Proces treninga pomaže managerima da usklade promjene u svojim jedinicama sa strateškim ciljevima organizacije. Unatoč svim naporima koji se događaju prilikom provođenja promjena, konzultanti su uvidjeli mnoge psihološke i emocionalne prednosti za managere<sup>44</sup>. Oni manageri koji su trenirani imaju veću podršku i više su cjenjeni nego prije i samim time im se povećava vrijednost.

SEAM ističe važnost uključivanja glavnih direktora i managera u proces tako da se odazovu seminaru koji održavaju konzultanti kako bi bolje razumjeli glavne pretpostavke procesa. Nakon toga se postavlja dijagnoza u kojoj konzultanti intervjuiraju sve top managere, svakoga po 1-2 sata<sup>45</sup>. ISEOR baza podataka sadrži 3450 kategorija disfunkcionalnosti koje pomažu pri analizama. Analizirani podaci se vraćaju managerskom timu, a to se naziva efekt zrcala<sup>46</sup>. Prva zadaća kod efekta zrcala je da se svi podaci detaljiziraju. U tim podacima se nalaze od 50 do 100 različitih tipova skrivenih troškova. Efekt zrcala služi kako bi odmrznuo vrhovni management odnosno kako bi ga potaknuo na akcije. Vođe uglavnom osjećaju skrivene troškove i neiskorištene potencijale ali nisu svjesni prave veličine tih problema. Cjelokupni rezultati efekta zrcala su trostruki:

- Prvi je da vođe pristaju raditi na projektu unutar svoga područja kako bi smanjili utjecaj skrivenih troškova.
- Drugi je da vođe podupiru vertikalne intervencije- pomiču analize i korekcije skrivenih troškova prema nižim razinama kroz cjelokupnu organizaciju.
- Treći je da vođe započinju proces promjena, koji uključuje promjene njihovih uvjerenja o prirodi i ulozi managementa.

---

<sup>44</sup> Boje, D.; Gomez, C.: *A Study of Socioeconomic Interventions of Transorganization Storytelling Among New Mexico Arts Organizations*, Sciences de Gestion, No.65, P.199-220, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str. 205

<sup>45</sup> Loc.cit

<sup>46</sup> Loc.cit

Kod efekta zrcala sudionici nisu iznenađeni sa svojim disfunkcionalnostima. Ono čime su iznenađeni jesu opseg disfunkcionalnosti i visina skrivenih troškova. Najviše vremena i intenziteta posvećeno je postavljanju dijagnoza i njihova priprema. Postavljajući dijagnoze u grupama top managementa, sudionici počinju identificirati i raditi na projektu otkrivanja skrivenih troškova. Konzultanti olakšavaju taj projekt. U isto vrijeme dijagnoze se počinju postavljati i u ostalim grupama, od najviših razina u organizaciji. Taj proces naziva se “horivert proces” u kojemu se radi sa timom vođa na horizontalnoj razini, a potom se kaskadno spušta na vertikalnu razinu<sup>47</sup>. Grupe vođa počinju raditi na jednom ili više projekata na onim područjima u kojima su identificirani skriveni troškovi. U isto vrijeme SEAM konzultanti detaljiziraju analizu i počinju s procesom na vertikalnoj razini. Alati koji su korišteni na vertikalnoj razini rezultat su iskustava i dokumenata iz ISEOR baze podataka.

Važna komponenta uspjeha SEAM procesa je u uvjeravanju zaposlenika da će proces promjena biti pravedno proveden i da će zaposlenici biti nagrađeni, a ne kažnjeni, za aktivno sudjelovanje u procesu<sup>48</sup>. Zaposlenici moraju vjerovati da će njihova okolina biti poboljšana ako intervencija uspije. Oni često smatraju da njihov doprinos neće ostaviti dugoročne posljedice i da će svojom iskrenošću i participacijom dovesti svoj položaj u opasnost.

---

<sup>47</sup> Boje, D.; Gomez, C.: *A Study of Socioeconomic Interventions of Transorganization Storytelling Among New Mexico Arts Organizations*, Sciences de Gestion, No.65, P.199-220, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str. 210.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 211.

Tablica 4 prikazuje kronološki prikaz aktivnosti u SEAM procesu gdje se umjetnici i umjetničke organizacije iz Las Cruces-a uključuju u seminar nazvan “The Small Business Consulting” na New Mexico State University<sup>49</sup>.

TABLICA 4: KRONOLOŠKI PRIKAZ AKTIVNOSTI U SEAM PROCESU NA PRIMJERU UMJETNIČKE ORGANIZACIJE (LCNM)

DATUM (2007)	AKTIVNOSTI
22. Kolovoz	Iniciran je seminar nazvan „The Small Business Consulting“
3. Rujan	Izabrano je 9 klijenata
3.Rujan – 10. Listopad	Konzultanti sakupljaju podatke preko intervjua i terenskih opažanja i analiziraju ih kako bi otkrili disfunkcionalnosti
1. Listopad	Prva radionica
15. Listopad	Konzultanti iznose svoja otkrića sa seminara i pripremaju event “efekt zrcala”
15. Listopad – 2. Prosinac	Konzultanti daju povratne informacije svojim klijentima i pripremaju odgovarajuću intervenciju
12. studeni	Druga radionica
2.-9. Prosinac	Konzultanti prezentiraju preporuku intervencije
9.-14. Prosinac	Konzultanti pripremaju izvještaj koji sadrži preporuke

Izvor: Boje, D.; Gomez,C.: *A Study of Socioeconomic Interventions of Transorganization Storytelling Among New Mexico Arts Organizations*, Sciences de Gestion, No.65, P.199-220

Projekt ima dvije temeljne svrhe: omogućiti konzultativne usluge umjetničkim organizacijama te ih navesti na unapređenje performansi i povećanje profitabilnosti kao i pružiti potporu umjetničkim i srodnim organizacijama u kreiranju likovne scene grada koji

<sup>49</sup> Boje, D.; Gomez,C.: *A Study of Socioeconomic Interventions of Transorganization Storytelling Among New Mexico Arts Organizations*, Sciences de Gestion, No.65, P.199-220, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str. 215



će plasirati Las Cruces na jedno od top 25 malenih gradova prepoznatih po umjetničkim aktivnostima. Koristile su se 2 analize<sup>50</sup>: organizacijska i transorganizacijska. Projekt se odvijao od kolovoza do prosinca 2007.godine. Grupe su formirane od 22 redovna studenta i 5 diplomiranih studenata Sveučilišta New Mexico State. Studenti konzultanti radili su sa 9 grupa klijenata. Klijenti su bili umjetnici, galeristi i umjetničke organizacije u Las Cruces-u. Umjetničke organizacije definirane su kao neprofitne organizacije kojima je svrha promicanje i podržavanje umjetnosti i umjetnika kroz organiziranje evenata, prikupljanje sredstava, promocije i umrežavanje. Grupe klijenata bile su sastavljene od 3 umjetnika, 2 galerista i 1 narodnog kazališta. Konzultanti su koristili SEAM metodologiju i alate. Svaki tim proveo je kvalitativno istraživanje kako bi se otkrile disfunkcionalnosti. Konzultanti prezentiraju odgovore klijenata te obavljaju vježbu “efekt zrcala”. Prijedlog intervencije bio je da svaki klijent predloži soluciju kroz koju bi se lakše otkrile disfunkcionalnosti. Zajedno su 16 tjedana tražili opcije za rješavanje disfunkcionalnosti i proveli 270 intervjua<sup>51</sup>. Kroz semestar su se odvijale dvije radionice nazvane Talking Stick na kojima su se prepričavale priče i bitno je bilo da svi sudjeluju u pričanju i slušanju. Na tim radionicama, umjetnicima je bilo omogućeno da se povežu i međusobno prepričavaju svoja iskustva i podijele svoje priče.

---

<sup>50</sup> Boje, D.; Gomez,C.: *A Study of Socioeconomic Interventions of Transorganization Storytelling Among New Mexico Arts Organizations*, Sciences de Gestion, No.65, P.199-220, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.216.

<sup>51</sup> Loc. Cit.

### 2.3. SEAM alati

SEAM konzultanti preporučuju managerima korištenje alata koji im pomažu da uspješnije provedu proces promjena u organizaciji. Ti alati su<sup>52</sup>:

- a) Interni i eksterni akcijski strateški planovi – zaposlenicima ukazuju na smjer procesa promjena i na njihove uloge u tom procesu promjena, a sastavljaju se na rok od 3 do 5 godina.
- b) Akcijski plan prioriteta – polugodišnji plan koji utvrđuje nove zadatke koji je potrebno provesti.
- c) Mreža sposobnosti i vještina – procjenjuje se razina sposobnosti i vještina svakog zaposlenog kako bi se osiguralo osposobljavanje zaposlenika za nove aktivnosti i kako bi se povećala njihova efikasnost i zadovoljstvo
- d) Upravljanje vremenom- pomaže procijeniti koliko dobro zaposlenici koriste svoje vrijeme
- e) Indikatori strateškog smjera – služe za mjerenje rezultata u smislu vrijednosti stvorene kroz promjene u načinu upravljanja

SEAM intervencije bazirane su na 3 glavna načela<sup>53</sup>: generička nepredvidljivost, kognitivna interaktivnost i kontradiktorna inter-subjektivnost.

Generička nepredvidljivost je princip koji prihvaća jedinstvenost svake organizacije i postulira postojanje odstupanja koji generiraju druga odstupanja. Na temelju sličnosti i prošlih iskustava može se predvidjeti budući tijek događaja.

---

<sup>52</sup> Conbere, J., Heorhiadi, A.; *Socio-Economic Approach to Management*, OD PRACTITIONER, Vol.43 No. 1, 2011, str. 9., [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>53</sup> Loc.cit.

Kognitivna interakcija se odnosi na kreiranje znanja i može se koristiti između sudionika i SEAM konzultanata. Kroz uspješne povratne veze, dijeljenje znanja dovodi do povećanja vrijednosti organizacije.

Kontradiktorna inter-subjektivnost se odnosi na činjenici da sudionici doživljavaju istinu drugačije i smatraju da su oni u pravu prema svojim vjerovanjima i percepcijama. Zbog toga konzultanti moraju biti neutralni i moraju prihvatiti svačije mišljenje bez stajališta tko je u pravu ili u krivu.

### 3.USPOREDBA SEAM-a i PRISTUPA „POZITIVNO PROPITIVANJE“ (*Appreciative Inquiry, AI*)

SEAM i AI su dva glavna globalna, međunarodna pristupa organizacijskim promjenama<sup>54</sup>. SEAM je nastao u Europi (University of Lyon, Francuska), a AI u Americi (Case Western Reserve University, Cleveland). Oba pristupa imaju primjenu i značajnost na globalnoj razini.

AI je najpoznatiji u Americi i ima uhodanu i rastuću prisutnost na međunarodnom tržištu. Radovi na temu AI redovito su uključeni u baze akademskih i stručnih institucija poput Academy of Management, Linkage i OD Network, te u nekoliko časopisa<sup>55</sup>. Časopis OD Practitioner posvećuje mnogo pažnje AI-u. S druge strane, SEAM je dobro prihvaćen u Europi i na međunarodnim tržištima, osim na američkom području gdje nije uvelike zastupljen.

Koncept SEAM-a pojavio se desetak godina prije AI pristupa<sup>56</sup>. Oba pristupa povezana su i surađuju sa sveučilištima. SEAM je prvenstveno povezan sa radom H. Savall-a, dok su AI stvorili D. Cooperrider i S. Srivata<sup>57</sup>. Jedan od njihovih prvih članaka “Appreciative Inquiry in Organizational Life” 1987.godine artikuliran je kao temelj toga pristupa. Ujedno, temelj razvoja toga pristupa bila su Cooperrider-ova iskustva dok je bio student-doktorand na Case Western University gdje je sa svojim timom surađivao na projektu Cleveland Clinic.

SEAM i AI značajno se razlikuju u svojim pristupima. SEAM pruža opsežan i sistematični pristup identificiranju problema i rješavanju problema, dok se AI želi odvojiti od

---

<sup>54</sup> Sorensen, P.F., et al.; *A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and APPRECIATIVE INQUIRY*, Vol 28, No 4 , 2010, p. 39, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>55</sup> Loc.cit.

<sup>56</sup> Loc.cit.

<sup>57</sup> Loc.cit.

rješavanja problema i želi se fokusirati na snage organizacije i njihove temeljne vrijednosti koje doprinose njihovom motu „biti u svom najboljem izdanju“ (*being at its best*)<sup>58</sup>.

Pozitivno propitivanje (AI) osigurava<sup>59</sup>:

- sustavan pristup promjenama
- uključenost svih dijelova sustava u promjenu
- prepoznavanje temeljnih vrijednosti, osobina, sposobnosti sustava
- zajedničko kreiranje budućnosti, one koja nije kolaž rješenja starih problema, već generički, sinergijski cilj cijele organizacije
- stvaranje povjerenja među sudionicima promjene, osiguravajući zajedničku odluku o pokretanju autentične, a ne nametnute, promjene
- izgradnju participativne kulture bazirane na svjesnoj i dobrovoljnoj odgovornosti svih članova sustava za zajedničku budućnost

AI se koristi<sup>60</sup>:

- na “običnim sastancima” radi postavljanja pozitivnog tona susreta
- na početku intervencije, kad “stvari krenu loše”, radi usmjeravanja pažnje na željenu budućnost, a prije pokretanja konkretnih projekata
- na strateškim susretima, za kreiranje vizije zajedničke budućnosti i osiguravanje posvećenosti njezinom ostvarenju
- u svakodnevnom životu, davanjem pažnje onome čemu je potrebno poboljšanje

---

<sup>58</sup> Sorensen, P.F., et al.; *A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and APPRECIATIVE INQUIRY*, Vol 28, No 4 , 2010, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.33

<sup>59</sup> Lodder, J.(2016.); *Pozitivno propitivanje u 5 koraka*, Poslovni savjetnik br.94., str. 17., dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_94\\_17.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_94_17.pdf) (pristupljeno 18.09.2016.)

<sup>60</sup> Loc.cit.

Kratak opis SEAM pristupa ponudili su Boje i Roslie koji su ga podijelili u 5 osnovnih faza<sup>61</sup>:

- a) Pregovaračka faza koja traje 3-8 mjeseci u kojoj se pregovara sa liderima kako bi se sakupile informacije
- b) Druga faza traje 2-6 mjeseci u kojoj se sakupljaju kvalitativni podaci kako bi se otkrili uzroci financijskih problema i skrivenih troškova
- c) U trećoj fazi se dokumenti o kvalitativnom istraživanju i dokumenti o skrivenim troškovima vraćaju liderima
- d) Četvrta faza sadrži broj polja istraživanja dizajniranih kako bi se riješili problemi skrivenih troškova i razvio plan za stvaranje prihoda
- e) Konačna faza usmjerena je prema evaluaciji trenutnih faza prema zacrtanim rezultatima

Opisane faze ilustriraju glavne karakteristike SEAM-a. Neki autori smatraju da je glavni problem orijentiran više na identificiranje i istraživanje lidera nego na same sudionike procesa odnosno zaposlene<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Lodder, J.(2016.); *Pozitivno propitivanje u 5 koraka*, Poslovni savjetnik br.94., str. 17., dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_94\\_17.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_94_17.pdf) (pristupljeno 18.09.2016.)

<sup>62</sup> Sorensen, P.F., et al.; *A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and APPRECIATIVE INQUIRY*, Vol 28, No 4 , 2010, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.33

Faze procesa provedbe AI-a su:

- a) Otkrivanje (*The Discovery*) je faza koja uključuje pažljivo i opsežno utvrđivanje onoga što je najbolje i što je bilo najbolje. Ova faza počinje organiziranjem cjelovitog istraživanja pozitivnih promjena. Rezultati faze „otkrivanja“ uključuju: formiranje novog odnosa i saveza koji premošćuje tradicionalne barijere, bogati opis ili izradu karte pozitivne jezgre kompanije, dijeljenje informacija unutar kompanije i učenje na temelju najbolje prakse, inovacije, poboljšanje znanja itd<sup>63</sup>.
- b) San (Dream) je faza koja je opisana kao kreiranje jasnih vizija sa ciljem otkrivanja potencijala koji se odnose na pitanja više svrhe, kao na primjer, što svijet želi da mi postanemo? To je nadahnjujuće istraživanje onoga što bi moglo biti: vrijeme kada ljudi trebaju ispitati svoje nade i snove vezane za posao, radne odnose, kompaniju i svijet općenito. Svrha ove faze je pronaći i proširiti konstruktivne, pozitivne i optimistične slike budućnosti. To se postiže velikim forumima u kojima različite kombinacije sudionika istražuju kreativne slike najpozitivnijih potencijala kompanije, inovativnih strateških vizija i osjećaja svrsishodnosti<sup>64</sup>.
- c) Dizajn (Design) je faza u kojoj se kreiraju mogući prijedlozi za idealnu organizaciju odnosno dizajnira se organizacija čiji će zaposlenici biti sposobni povećati ili premašiti pozitivnu srž i ostvariti zacrtane ciljeve iz Dream faze. Faza „Dizajn“ uključuje biranje onoga što bi trebalo biti u kompaniji ili sustavu, osmišljavanje prijedloga kako bi trebala izgledati idealna kompanija, realiziranje novog artikuliranog sna. To je svjesno, ponovno stvaranje kroz koje se elementi poput sustava, struktura, strategija, procesa i slika se usklađuju u potpunosti s pozitivnom prošlošću (Otkrivanje) kompanije i s njezinim najvećim potencijalom (San)<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Lodder, J.(2016.); *Pozitivno propitivanje u 5 koraka*, Poslovni savjetnik br.94., str. 16., dostupno na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com) (pristupljeno 17.09.2016)

<sup>64</sup> Loc.cit.

<sup>65</sup> Lodder, J.(2016.); *Pozitivno propitivanje u 5 koraka*, Poslovni savjetnik br.94., str. 16., dostupno na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com) (pristupljeno 17.09.2016)

- d) Zadnja faza je Sudbina (Destiny) koja pokreće niz nadahnjujućih aktivnosti koje podržavaju kontinuirano učenje i inovaciju. To osigurava učvršćivanje pozitivne sposobnosti cijelog sustava, omogućavajući mu da stvori nadu i pokretačku silu za višu svrhu, stvarajući prilike za učenje, prilagođavanje i improviziranje<sup>66</sup>.

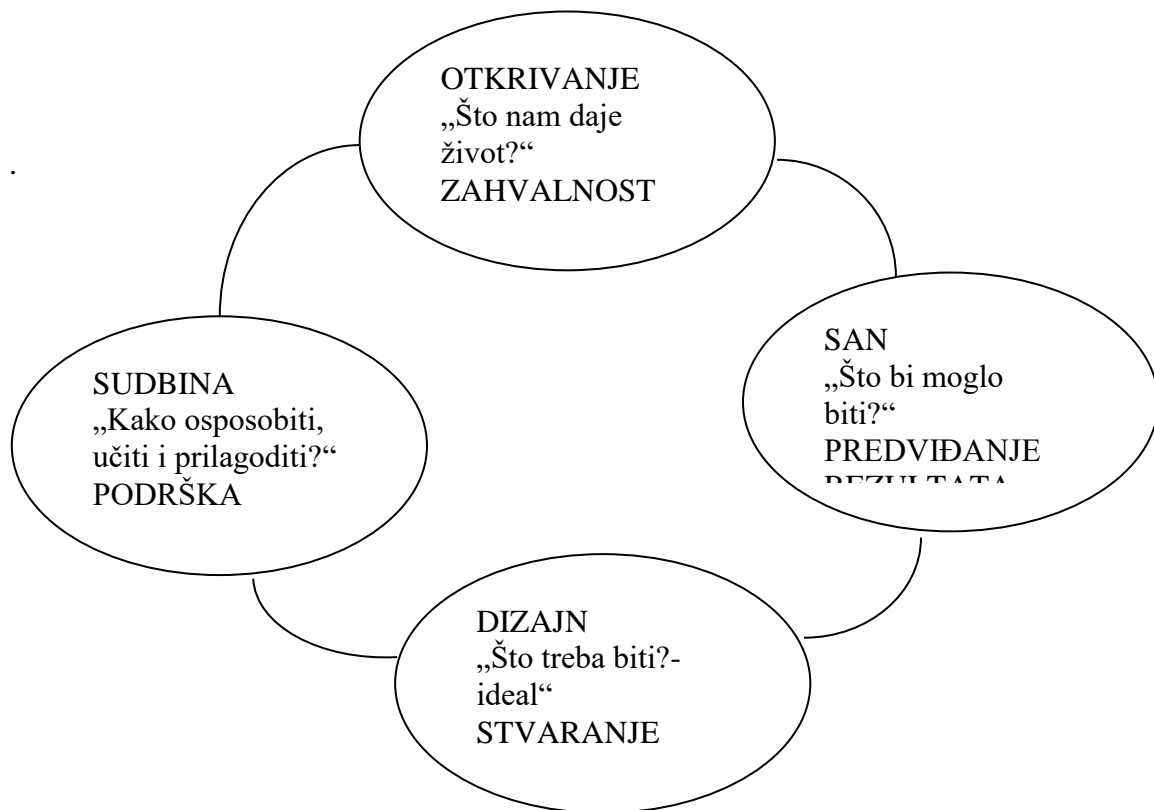
---

<sup>66</sup> Lodder, J.(2016.); *Pozitivno propitivanje u 5 koraka*, Poslovni savjetnik br.94., str. 16., dostupno na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com) (pristupljeno 17.09.2016)



Sljedeća slika prikazuje ciklus 4 faza u pristupu AI

SLIKA 2: CIKLUS FAZA 4D -AI



IZVOR: Cooperrider, D.; Whitney, D.; *A positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*, str.30., dostupno na [www.appreciativeinquiry.case.edu](http://www.appreciativeinquiry.case.edu) (pristupljeno 17.09.2016.)

SEAM jezik je konkretiziran i orijentiran prema specifičnim problemima i situacijama. S druge strane AI jezik je apstraktniji i univerzalniji. Leksikon AI-a je ispunjen terminima poput nada, poetični principi i pozitivne promjene<sup>67</sup>. Najdraži citat AI pristupa, te onaj koji opisuje njegova najdublja uvjerenja jest citat Alberta Einsteina koji glasi “ Postoje dva načina življenja. Jedan je mišljenje da ništa nije nemoguće. Drugi je da je sve moguće”.

Još jedna razlika je stvaranje mogućnosti implementiranja programa od strane zaposlenih. Kod SEAM-a je osoblje dobro osposobljeno za provođenje procesa, a neki od njih su znanstvenici. AI koristi širi raspon participiranja.

Što se tiče uloge istraživača, one su drugačije u ova 2 pristupa.

Uloga istraživanja kod SEAM-a je prilično eksplicitna kako ju je definirao ISEOR, te uključuje intervencijsko-istraživačku metodologiju i reflektira se na centralnu ulogu sistematičnog istraživanja u SEAM. Ta uloga je definirana kao “osoba koristi rezultate svoje intervencije kako bi pretvorila istraživanja u znanstvena otkrića da bi uspjeli uspješno provesti buduća istraživanja<sup>68</sup>”.

Koncept istraživanja managementa vrlo je blisko akcijskom istraživanju koje implicira čestu prisutnost istraživača unutar poduzeća kako bi se osiguralo sustavno promatranje managerskih situacija<sup>69</sup>.

Uloga istraživača kod AI pristupa nije jasno definirana kao kod SEAM pristupa. Ulogu istraživača preuzimaju znanstvenici i praktičari koji na različitim sastancima i radionicama putem intervjua sa ostalim sudionicima tih radionica i sastanaka, pokušavaju otkriti koje su njihove želje i potrebe i na temelju toga doći do budućih pozitivnih promjena. Najčešće se do tih saznanja dolazi na temelju pozitivnih primjera koji se objavljuju u publikacijama koje prate i podupiru AI, poput časopisa OD Practitioner.

---

<sup>67</sup> Sorensen, P.F., et al.; *A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and APPRECIATIVE INQUIRY*, Vol 28, No 4 , 2010, p. 34, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>68</sup> Ibidem, str.35.

<sup>69</sup> Ibidem, str.36

AI je specifičan po tome što angažira “sustav u cjelini” na tzv. AI samitu okupljajući na radionici reprezentativne predstavnike svih hijerarhijskih razina i dijelova sustava kojima pridružuje predstavnike zainteresiranih interesnih grupa (dionike) čime na jednom mjestu okuplja stotine, a ponekad i tisuće sudionika u nastojanju da se priključe na “pozitivnu jezgru”, dohvate skrivenu kolektivnu mudrost, zamisle budućnost onakvom “kakva bi mogla biti” i osmisle inovacije kojima će istu ostvariti.<sup>70</sup>

U tablici 5 prikazana je usporedba pristupa SEAM i AI

TABLICA 5: USPOREDBA SEAM-a i AI-a

	<b>SEAM</b>	<b>AI</b>
Nastanak	1973.godine	1987.godine
Podrijetlo	Management	Bihevioralna znanost
Podrijetlo	University of J.Moulin Lyon 3	Case Western Reserve University
Začetnik	Henri Savall	David Cooperrider

<sup>70</sup> Lučić, M.(2011.), *Afirmativno propitivanje*, qLife-znanost i umjetnost liderstva, No 4, Vol. 3, str. 10, dostupno na [www.quantum21.net/templates/dl.php?..slike/src/2012/01/08/...pdf](http://www.quantum21.net/templates/dl.php?..slike/src/2012/01/08/...pdf) (pristupljeno 24.10.2016)

Istraživanje	Programsko	Razvojno
Istraživanje	Intervencionisti-istraživači	Znanstvenici-praktičari
Primarni koncept	Skriveni troškovi	Organizacijske snage
Pristup	Selektivno uključivanje	Opsežno uključivanje
Pristup	Dijagnosticiranje problema	Traženje prilika

Izvor: Sorensen, P.F., et al.; *A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and APPRECIATIVE INQUIRY*, Vol 28, No 4 , 2010, p. 39, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

## 4. PRIMJENA SEAM-a u EUROPI I AMERICI

Iako postoje uspješni primjeri primjene SEAM koncepta u Americi on još uvijek nije često primjenjivan na tim prostorima. Postavlja se pitanje zašto? Odgovor je vrlo logičan. Kako je navedeno u prethodnim poglavljima najbitnija stavka njegove primjene je ta što je nastao u Europi gdje se intervencije puno više obavljaju i više je prihvaćen od strane kompanija i direktora. Također, prvi, originalni zapisi o SEAM-u pisani su na francuskom jeziku i prije nego su knjige i članci prevedeni na engleski jezik prošlo je dosta vremena. Literatura vezana za ovaj koncept danas se može naći uglavnom na francuskom i španjolskom jeziku<sup>71</sup>. To objašnjava zašto se najviše intervencija obavlja u zemljama u kojima je francuski službeni jezik, te u Mexicu. Danas, u Francuskoj kao i u ostatku Europe, SEAM pristup unatoč svojoj visokoj reputaciji kod biznismena i vrhovnih menedžera još uvijek nije glavni pristup managementu. Razlog tome je zbog velike razdjeljenosti između akademskih i praktičnih pristupa u Francuskoj. Za neke francuske akademije, posao intervencionista-istraživača nije prihvatljiv dok ne steknu praktična znanja<sup>72</sup>. Konzultanti, s druge strane, vjeruju da su oni domena primjene te smatraju kako poslovni ljudi akademike ne smatraju pogodnima za provođenje ovoga pristupa i gledaju ih kao ljude koji ne razumiju kako stvari funkcioniraju u stvarnom životu. Zbog toga se stvorio velik jaz između istraživanja i prakse. Upravo ovo i objašnjava slabu primjenu SEAM-a u Americi jer prije svega još uvijek nije potpuno izgrađen ni u Francuskoj. SEAM traži da organizacijski lideri razumiju i primjenjuju socio-ekonomski management. Većina organizacija i njezinih lidera još uvijek nisu u mogućnosti ili nemaju volje da primjenjuju takvu vrstu upravljanja i vođenja svojih organizacija. Mentalni model managementa koji dominira star je više od stoljeća i smatra da se u školama managementa stvara velika većina lidera. Prema ovome modelu, zaposlenici su samo roba, odnosno ljudski kapital<sup>73</sup>. Takvo stajalište je oprečno moralnim i duhovnim pretpostavkama SEAM-a.

---

<sup>71</sup> Conbere, J., Horhiadi, A., *Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret*, OD PRACTITIONER, Vol 47, No3, 2015, str. 36., dostupno na: [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>72</sup> Bunch, C.; Cai-Hillon, Y. : *Socio-economic consulting education in America*, Recherces en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias, USA, No93, 2015, str.95., dostupno na: [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>73</sup> Loc.cit

SEAM susreti izloženi su mnogim uvjerenjima managera i lidera. Taj koncept analizira skrivene troškove, vrši se razmjena informacija kroz cijelu organizaciju te se jača moral zaposlenika<sup>74</sup>. Sve te stavke su vrlo poželjne za svaku organizaciju.

Unatoč činjenici da se mnogi manageri slažu da trebaju efektivni proces, dobru komunikaciju i organizacijsku klimu, kada se trebaju suočiti sa promjenama najčešće zadrže status quo. To je s jedne strane razumljivo jer kada se zahtjeva primjena SEAM-a, organizacija mora ući u period transformacijskih promjena, promjene uvjerenja i akcija proizvedenih na temelju tih uvjerenja. Kako bi se stvorila učeca organizacija bitno je da organizacije žele razviti intelektualne i emocionalne sposobnosti kako bi se stvorilo okruženje u kojem će zaposlenici vježbati prema tim tezama i s vremena na vrijeme razvijati te sposobnosti. Može se zaključiti da taj period prihvatanja i stvaranja promjena traje duže vrijeme. U Američkom modelu organizacijskih promjena zahtjeva se da taj period traje što kraće<sup>75</sup>. To je ujedno još jedan razlog zašto se u Americi SEAM ne primjenjuje često.

Nadalje, još jedan razlog manjka pozornosti prema SEAM-u je istraživačka metodologija koja se primjenjuje u ovome pristupu. Prethodno spomenuti ISEOR koristi metodologiju uspješnih poslovnih slučajeva koji funkcioniraju u unikatnim, kompleksnim situacijama i promjenama kao humane organizacije. Metodologija poziva na testiranje teorije kroz višestruke poslovne slučajeve ili njihove odgovore kako bi se vidjelo je li teorija podržana. Koristeći ovu metodologiju istraživač ne može generalizirati zaključke široj populaciji kao u ostalim pozitivističkim metodologijama. Moguće je primijeniti rezultate istraživanja u teoriji, odnosno provesti analitičku generalizaciju. Ujedno, kroz replike, mogu se tražiti zahtjevi za provjerom valjanosti metodologije. To se događa i u ISEOR-u. svaki konzultantski slučaj može se prikazati kao mogućnost za testiranje razvojnih teorija,

---

<sup>74</sup> Bunch, C.; Cai-Hillon, Y. : *Socio-economic consulting education in America*, Recherces en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias, USA, No93, 2015, str.95., dostupno na: [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>75</sup> Ibidem, str.96

razvijenih iz prijašnjih slučajeva<sup>76</sup>. Većina znanstvenika nije upoznata s metodologijama pozitivističkih poslovnih slučajeva i kao rezultat toga često se dovodi u sumnju vrijednost i snaga SEAM istraživanja.

U konačnici, u Americi postoji nekoliko programa koji se bave SEAM konceptom. Ponuđeni su tečajevi na Benedictine University, Colorado Tech i College of St. Scholastica<sup>77</sup>. Danas su poznata tri programa koji uče studente o SEAM-u a to su: New Mexico State University, Western Carolina University I SEAM Institut<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> Bunch,C.; Cai-Hillon, Y. : *Socio-economic consulting education in America*, Recherces en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias, USA, No93, 2015, str.95., dostupno na: [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.)

<sup>77</sup> Ibidem, str.96

<sup>78</sup> Ibidem, str.96

## 5. PRIMJENA SEAM-a U PRAKSI

### 5.1. Primjer implementacije SEAM-a u industriji tehničke opreme

Primjer se odnosi na kompaniju koja se bavi proizvodnjom tehničke opreme no nije imenovana jer je ovaj primjer preuzet iz ISEOR-ove baze. Želi se prikazati koje se disfunkcionalnosti javljaju u toj grani industrije. Cilj nije dati kompletan prikaz SEAM metode već se više prikazuje sama praksa ISEOR-a. Radi se poslovnom slučaju koji je (kako je navedeno) preuzet iz velike ISEOR-ove baze koji je proveo intervencionističko istraživanje za ANACT (National Agency for the Improvement of Working Conditions) 2002.godine. Slučaj se odnosi na kompaniju koja se bavi dizajniranjem i izradom tehničke opreme i ima 1800 zaposlenih. Točnije, istraživanje je provedeno u jednoj od poslovnih jedinica kompanije u kojoj radi 445 osoba od kojih 93 osobe pati od profesionalnih bolesti<sup>79</sup>. Simptomi tih bolesti vezani su uz gornji dio tijela (ramena i zapešće), zbog učestalih ponavljanja pokreta koje zahtijeva radno mjesto kao i zbog visoke razine stresa.

Za istraživanje je bilo potrebno prikupiti podatke od 30 zaposlenika koji su bili na sljedećim radnim pozicijama<sup>80</sup>:

- Industrijski direktor poduzeća
- Voditelj postrojenja
- 5 nadzornika proizvodnih linija
- 7 operatera
- 3 managera ljudskih potencijala
- 4 člana medicinske službe u poduzeću: 2 medicinske sestre i 2 psihologa
- 1 ergonom
- 4 člana komisije sigurnosti, zdravlja i radnih uvjeta.

Intervencija uključuje “efekt zrcala” skrivenih troškova povezanih sa profesionalnim bolestima kao i prateće fokus grupe zadužene za preventivne akcije. Problem se javlja zbog

---

<sup>79</sup> M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.241.

<sup>80</sup> Loc.cit.



dihotomije između socijalnih i ekonomskih ciljeva. S jedne strane manageri nastoje poboljšati radne uvjete i ublažiti razinu stresa. S druge strane oni imaju ograničen budžet koji ne smiju prekoračiti zbog ekonomske dobiti kompanije. Upravo zbog toga dolazi do tzv. šizofreničkog managementa<sup>81</sup>. Uloga socio ekonomskih intervencionističkih istraživanja podrazumijeva da sam istraživač kreira inovativnu managersku praksu s ciljem povećanja kompatibilnosti između socijalnih i ekonomskih performansi i prema tome socijalnim odgovornostima u akcijama. Dio intervencionističko-istraživačkih socijalnih odgovornosti je uzeti u obzir zaposlenikove osobne ciljeve i poveznicu između privatnog i poslovnog života. U istraživanom poduzeću postavljena je dijagnoza kako iscrpljenost osoblja i izgaranje na poslu nastaje zbog radnih uvjeta unutar kompanije i pritisaka kod kuće, te zbog urbanog odnosno ubrzanog načina života<sup>82</sup>. Intervencija se sastoji od prilagodbe radnih uvjeta s ciljem ublažavanja pritisaka i nastojanje da se visoka razina stresa svede na minimalnu razinu. Prilikom intervencije korišteni su SEAM alati koji su objašnjeni prethodno u radu. Ta skala alata koristi se u SEAM metodologiji gdje je glavna briga intervencionista da budu u skladu sa novim zahtjevima (dobiveni na temelju rezultata istraživanja) s kojima se žele obratiti managementu kompanije u kojoj se intervencija provodi. SEAM intervencija u ovoj kompaniji pomogla je managerima uvidjeti siromašnu društvenu odgovornost. Nastaju skriveni troškovi umjesto implementacije društvene odgovornosti koja uzima u obzir preventivne akcije vezane uz profesionalne bolesti<sup>83</sup>. Mjerenje rezultata više nije isključivo izjednačeno sa izvješćima o povećanju godišnje dobiti. S jedne strane postoje kvalitativni pokazatelji koji se fokusiraju na management ljudskih resursa, nesreće na radu, izostajanje s posla itd. S druge strane ekonomska efikasnost prikazana je kroz financijske indikatore koji imaju veći utjecaj na donošenje odluka jer se sastoje od brojki izraženih u eurima koje imaju više smisla za managere. Intervencionistički istraživači pomažu sudionicima kompanije pokazati kako da provedu u Eure financijske posljedice društvene odgovornosti koje su opazili<sup>84</sup>. Prema tome, svrha socio-ekonomske intervencije u ovome primjeru je početi sa razgovorima koji otkrivaju

---

<sup>81</sup>M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.242

<sup>82</sup> Loc.cit

<sup>83</sup> Loc.cit

<sup>84</sup> Ibidem, str. 243.

kompleksnosti profesionalnih zdravstvenih problema i veličinu skrivenih troškova u pripremi za prezentaciju “efekta zrcala”<sup>85</sup>. Procjena financijskih učinaka siromašnih socijalnih akcija počinje s inventarom ključnih ideja koje su se pojavile, kao npr.<sup>86</sup>:

- Apsentizam
- Sporiji radni ritam
- Rotacija posla
- Stres kao glavni uzrok
- Slaba posvećenost treniranju zaposlenika kako bi se spriječile profesionalne bolesti.

Kao posljedica tih disfunkcionalnosti organizacija rada je otežana zbog izostajanja i bolovanja zaposlenih koji pate od zdravstvenih poremećaja. Prije nego što je predstavljen “efekt zrcala” intervencionisti su pomogli kompaniji izračunati ekonomske posljedice nastale zbog navedenih disfunkcionalnosti koje su prikazane u sljedećoj tablici.

---

<sup>85</sup> M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.243.

<sup>86</sup> Loc.cit

TABLICA 6: FINANCIJSKE POSLJEDICE DISFUNKCIONALNOSTI U INDUSTRIJI  
TEHNIČKE OPREME

Elementarne disfunkcionalnosti	Pretpostavljeni uzroci disfunkcionalnosti	Frekvencija	Kalkulacija	Vrijeme	Ukupno
Obrade profesionalnih zdravstvenih tegoba na radnom mjestu	Pritužbe vezane za radno mjesto koje uzrokuje tegobe sa sustavom kosti i mišića	Svaki tjedan	Doktor i poduzetnik provode 45 min na improviziranoj stanici prilagođavanja, 5 puta tjedno: 2 zaposlenika x 0.75 h x 5 puta x 45 sem x 42 eura/h= 14 175	14 100 eura	14 100 eura/tjedan

Izvor: Peron, M., Bonnet, M.; *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No 65 p .239-257, str. 244.

Intervencionisti su pomagali dionicima kompanije da sastave 50 proširenih listova u kojima bi prikazali financijske posljedice disfunkcionalnosti.

Mogu se spomenuti primjeri poput<sup>87</sup>:

- Nedolazak na posao nije prepoznat kao problem
- Vrijeme provedeno bilježenjem primjedbi povezanih sa problemima ili nezgodama na radu
- Trošak bolovanja za poslovanje uzrokovano bolestima vezanima uz kosti i mišiće
- Izgubljeno vrijeme zbog bolovanja
- Utrošeno vrijeme managera za organizaciju posla zaposlenika nakon bolovanja
- Usporavanje poslovanja zbog traženja zamjene i rotacije posla itd.

Sveukupno, skriveni troškovi uzrokovani profesionalnim bolestima mogu dosezati i do 1,044 milijuna eura godišnje<sup>88</sup>.

Troškovi se mogu grupirati na sljedeći način<sup>89</sup>:

- Medicinsko upravljanje zaposlenicima koji pate od profesionalnih bolesti 51 000 eura godišnje
- Izostajanje s posla zbog profesionalnih bolesti 83 000 eura godišnje
- Poremećaj upravljanja proizvodnjom zbog zdravstvenih teškoća 55 000 eura godišnje
- Gubici produktivnosti povezani s medicinskim ograničenjima zbog zdravstvenih poremećaja 821 000 eura godišnje
- Ostalo 32 000 eura godišnje

---

<sup>87</sup> M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str. 245.

<sup>88</sup> Loc.cit.

<sup>89</sup> Loc.cit

U prosjeku skriveni troškovi mogu iznositi 11 200 eura godišnje po osobi koja pati od profesionalnih zdravstvenih problema<sup>90</sup>.

Kao rezultat ovoga procesa fokus grupe mogu dizajnirati više preventivnih akcija kako bi smanjile mogućnost javljanja profesionalnih bolesti kroz društvenu odgovornost. Akcijski plan borbe protiv narušavanja zdravlja na poslu sastavljao se više od godinu dana, a ukupni troškovi iznosili su 970 000 eura, približno ekvivalentu godišnjih troškova disfunkcionalnosti<sup>91</sup>.

Ti troškovi prikazani su u sljedećoj tablici.

TABLICA 7: PRIKAZ UKUPNIH TROŠKOVA PREVENCIJE PROFESIONALNIH BOLESTI U INDUSTRIJI TEHNIČKE OPREME

Ergonomska adaptacija radnog mjesta	171 000 eura
Komunikacijske operacije prevencije zdravstvenih tegoba	77 000 eura
Grupe zadužene za prevenciju narušavanja zdravlja na poslu	185 000 eura
Investicije u ergonomsko poboljšanje radnog mjesta	172 000 eura
Treninzi razgibavanja zaposlenika radi sprečavanja profesionalnih bolesti vezane uz tjelesna oštećenja kosti i mišića	365 000 eura
<b>Ukupno</b>	<b>970 000 eura</b>

Izvor: Peron, M., Bonnet, M.; *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257

<sup>90</sup> M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str. 245.

<sup>91</sup>M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.247

Ove preventivne akcije smatraju se neopipljivim investicijama usmjerenima na rezanje polovine skrivenih troškova, stoga je potrebno 2 godine otplate ove socijalne sheme.

Kroz diskusiju između intervencionista i poduzetnika o ovom stručnom mišljenju, evidentno je da globalna strategija treba biti dizajnirana za poboljšanje managementa cjelokupne kompanije, uključujući sve spomenute akcije. Ujedno, to prikazuje SEAM metodu gdje su akcije sinkronizirane na svim razinama kompanije i integrirane u koherentnu cjelinu<sup>92</sup>.

ISEOR-ova intervencija ne temelji se samo na poboljšanju ekonomskih performansi kompanije, već se naglasak želi staviti na promjene koje su složene i potrebno je duže vrijeme kako bi se provele<sup>93</sup>. U ovoj kompaniji koja se bavi proizvodnjom električne opreme proveli su se intervjui na svim razinama organizacije, od vrha prema nižim razinama. Intervencija zahtjeva uključenost industrijskog direktora, voditelja postrojenja i svih ostalih ključnih zaposlenika i na nižim pozicijama. Metoda koja se koristila nazvana je "HORIVERT" proces jer uključuje i horizontalnu i vertikalnu razinu kako bi se potaknula njihova suradnja i prekinulo borilište između njihovih stavova i želja<sup>94</sup>. Cilj je povećati zadovoljstvo svih zaposlenih a ne samo dioničara tako da se smanji pritisak na njih.

---

<sup>92</sup> M.Peron, M.Bonnet, *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257, [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (pristupljeno 10.05.2016.), str.248.

<sup>93</sup> Loc.cit.

<sup>94</sup> Loc.cit

## 5.2. Primjer implementacije SEAM-a u poduzeću ComCorp

ComCorp je američki ogranak vodeće globalne kompanije koja se bavi ljudskim potencijalima. Kompanija je osnovana 1970.godine i danas ima oko 3 300 zaposlenih<sup>95</sup>. Kompanija se specijalizirala u ponudi inovativnih rješenja klijentima i organizacijama koje imaju potrebu za novim zaposlenicima ovisno o potrebama poslovanja<sup>96</sup>. Tako zaposlenici mogu raditi na ugovor s punim radnim vremenom, na određeno vrijeme ili samo privremene poslove. Cilj kompanije je povezivanje i pronalaženje pravih ljudi za pravi posao. Njihovi prihodi u 2004. godini iznosili su 900 milijuna dolara<sup>97</sup>.

Budući da je Amerika podijeljena na brojne države i regije, ComCorp upravlja svakom agencijom ili podružnicom kao zasebnim profitnim centrom. Nekoliko profitnih centara je grupirano u jednu regiju koja se smatra konsolidiranim profitnim centrom. Regije su s druge strane formirane u zone u svakoj državi, te je nekoliko država grupirano zajedno u divizije.

Kompanija ComCorp je kupila jednu konkurentsku kompaniju te je znatno poboljšala njihove financijske rezultate. U jednoj njihovoj Zapadnoj regiji koja je nazvana "Regija L", prodaja je povećana za 35% u odnosu na prethodnu godinu te je uskoro iznosila 34% ukupnih prihoda kompanije<sup>98</sup>.

Jedan od ComCorp-ovih globalnih viših izvršnih podpredsjednika (GSEVP) koji je otkrio SEAM odlučio je uvesti socio-ekonomsku dijagnozu u kompaniju. Razlog tome bio je taj što je on bio zaintrigiran rezultatima raznih SEAM intervencija u različitim zemaljama gdje su provedene. Smatrao je da je ComCorp-u potrebna intervencija koja bi otkrila disfunkcionalnosti u različitim područjima njihovog djelovanja u kojima su potrebne promjene i poboljšanja, te je SEAM gledao kao izazov koji bi im u tome pomogao. Do tada

---

<sup>95</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, str.374, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.)

<sup>96</sup> Ibidem, str. 375

<sup>97</sup> Loc.cit.

<sup>98</sup> Loc.cit

je ComCorp koristio brojne metode poboljšanja poslovanja uključujući SIX SIGMA i ISO 9000, ali nisu bili zadovoljni rezultatima. Viši izvršni podpredsjednik tražio je od lokalnog višeg podpredsjednika koji je zadužen za nacionalne operacije da identificira regiju u kojoj bi se SEAM intervencija mogla provesti. On je identificirao eksperimentalnu regiju koja najviše odgovara provođenju intervencije, a ona se nalazila u neposrednoj blizini SEAM intervencionističko-istraživačkog centra u jugozapadnoj regiji. Ta regija sastojala se od 9 podružnica.

Na početku, bilo je potrebno objasniti SEAM pristup nacionalnom izvršnom direktoru koji je u početku bio sumnjičav prema pristupu što je bilo logično jer rijetko tko je bio uopće informiran o SEAM-u od strane glavnog predstavništva.

Glavni ciljevi intervencije bili su otkriti mogućnosti za poboljšanje poslovanja kompanije. Intervencija je bila provedena u skladu sa HORIVERT metodom i pristupom komunikacija-koordinacija-kooperacija, te je primijenjena na svim razinama<sup>99</sup>. Neformalni intervjui i diskusije provedeni su sa regionalnim izvršnim direktorom, voditeljima podružnica i njihovim zamjenicima, operacijskim managerom te sa 18 odabranih nadzornika<sup>100</sup>. Intervjui i diskusije bili su fokusirani na operacije podružnica unutar regije i izazove s kojima su zaposlenici bili suočeni. Problemi su se ponajviše odnosili na operativne probleme poput faktura, troškova i naknada za proširenje prodaje itd. Intervjuima su se nastojali otkriti poremećaji koji se odnose na uvjete rada, organizaciju rada, upravljanje vremenom, teškoće kod pronalaska odgovarajućih kadrova, komunikaciju-koordinaciju-kooperaciju i organiziranje. Veliki dio intervencije činili su izravna promatranja načina na koji su 9 podružnica djelovale i radile analize kvantitativnih i financijskih podataka. Analize su pokazale kako novi zaposlenici nisu stručni u obavljanju svojih poslova, kako postoji niska razina iskorištavanja alata za zapošljavanje i uvjeta rada koji su suboptimalni kao primjerice nedostaci potrebnih software-a, nedostupnost

---

<sup>99</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.), str.376

<sup>100</sup> Loc.cit.



tehnologije, naredbe bez provedenih analiza i sl<sup>101</sup>. Kvantitativni i financijski podaci bili su fokusirani na broj mjesečnih sati prodaje i “rastrganosti” između stalnih i privremenih radnih pozicija što je jasno ukazivalo na nedostatak strategije zapošljavanja.

Informacije koje se odnose na klijente (oni koji traže posao), zaposlenike (posrednici pri zapošljavanju, odnosno zaposleni u ComCorp-u) i podnositelje zahtjeva (kompanije koje traže radnike) dobivene su izričito kroz kvantitativne indikatore kao što su iznosi računa, dužina ugovora i sl. Iako bi se i mogle pratiti evolucije pokazatelja problem je bio u njihovoj analizi jer je bilo teško analizirati njihov utjecaj na strategiju zbog nedostatka sustava ocjenjivanja performansi. Indikatori su bili kvantitativni i kvalitativni aspekti sistema koji nisu obuhvaćeni (organiziranje evenata zapošljavanja, mogućnost žalbe od strane klijenta itd.).<sup>102</sup>

Specijalizacija u trenutnim podružnicama bila je slabo provođena i davala je dojam zamućenja tržišnih segmenata. Problem je bio što su se neke podružnice specijalizirale za određeni sektor kao na primjer industrija, usluge, konstrukcije, te su primale narudžbe od klijenata iz tih područja. Ostale podružnice su također zapošljavale osoblje iz tih područja iako se nisu specijalizirale i nisu bile opremljene za taj sektor.

Kompanija se počela suočavati s manjkom radne snage i došlo je do problema kod izvršavanja narudžbi. Zbog toga, kompanija je smanjila kriterije za zapošljavanje u određenim sektorima do te mjere da je došlo do pada kvalitete pružanja usluga. Tu strategiju navali su Uzeti sve „Take all“ strategija<sup>103</sup>.

Strategija “take all” dovela je do brojnih poremećaja u rasponu od nepotrebnih troškova i skrivenih troškova pri zapošljavanju radnika koji nisu u potpunosti ispunjavali uvjete za

---

<sup>101</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.), str.376

<sup>102</sup> Ibidem, str. 377

<sup>103</sup> Loc.cit.

određeno radno mjesto/položaj pa se zahtjevi kompanije za određenim radnim pozicijama nisu mogli adekvatno popuniti.

U suštini, ComCorp je s Take all strategijom počeo narušavati svoj imidž kod klijenata ali i ostalih dionika, iako se prodaja činila zdravom. Javlja se i problem kod komunikacije-kooperacije-koordinacije između klijenata kompanije i odjela za ljudske resurse. Rokovi često nisu bili ispunjeni što je rezultiralo potrebom za promjenama u upravljanju vremenom.

Ovi faktori su međusobno ovisni i treba ih gledati kao cjelinu koja pomaže osigurati veću koherentnost i koheziju u upravljanju različitim operacijama kompanije. Intervencija je pokazala da ne postoji stvarni strateški plan koji bi mogao razjasniti odnos između ciljeva kompanije i njezinih predloženih mjera. Intervjui i grupne diskusije pokazale su kako je kompanija bila usmjerena na kratke rokove i kratkoročne ciljeve. Strateški pilot pokazatelji usmjereni su uvelike na prodaju i bruto vrijednosti, te su pretjerano kvantitativno orijentirani, čak i kada se pratilo zadovoljstvo klijenata.. U odnosu na unutarne-vanjski strateški akcijski plan, ComCorp su se usredotočili na osiguravanje tržišnog udjela radije nego na stvaranje vrijednosti za kompaniju<sup>104</sup>.

Efektom zrcala je utvrđeno da je potrebno revidirati strategiju kompanije. Smatrali su da je suština strategije bila svedena na “da gospodine” strategiju koja bi slala sljedeću poruku: što god vi želite, mi ćemo uvijek reći da!<sup>105</sup> Takav je pristup jedinstven u skladu s kvantitativnim pristupom koji je usmjeren na potkopavanje konkurencije.

Financijski pokazatelji tijekom razdoblja od 30 mjeseci pokazali su potencijalni gubitak zarade u iznosu od 25% od ukupne financijske vrijednosti njihovih narudžbi<sup>106</sup>. Kako je

---

<sup>104</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.), str. 377.

<sup>105</sup> Ibidem, str. 378

<sup>106</sup> Ibidem, str. 379.

prikazano u sljedećoj tablici, kompanija je imala potencijalne gubitke od 114,43 Mil. \$ koji su bili uzrokovani sljedećim<sup>107</sup>:

- a) Nepotpunim narudžbama – to su one narudžbe klijenata koje su samo djelomično ispunjene i za koje klijenti očekuju isporuku
- b) Otkazane narudžbe- to su one koje su otkazane od strane klijenata ili kompanije zbog neizvršenih potraživanja od klijenata
- c) Neispunjene narudžbe- one za koje ComCorp nisu mogli pronaći odgovarajuće suradnike koji će bit poslani na zadatak/misiju
- d) Neuspješna potraživanja od klijenata- sastoji se od narudžbi klijenata koje nisu troškovno podmirene
- e) Neiskorišteni potencijal- je aproksimacija potencijalnog prihoda koji bi mogao biti generiran ako su postavljeni suradnici u potpunosti zaposleni.

U sljedećoj tablici bit će prikazane disfunkcionalnosti i ekonomski gubici nastali zbog njih u kompaniji ComCorp.

TABLICA 8: OPERACIJSKE DISFUNKCIONALNOSTI I EKONOMSKI GUBICI NA PRIMJERU ComCorp-a

DISFUNKCIONALNOSTI	EKONOMSKI GUBICI (USD \$)	OBJAŠNJENJE
- Nepotpune narudžbe	52,50 mil.	Odnosi se na kompaniju
- Otkazane narudžbe	40,00 mil.	Odnosi se na klijente
- Neispunjene narudžbe	21,30 mil.	Odnosi se na kompaniju

<sup>107</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.), str. 379.

- Neuspješna potraživanja od klijenata	0,34 mil.	\$ 6,500 tjedno
- Neiskorišten potencijal	0,29 mil.	Nije određeno
UKUPNI SKRIVENI TROŠKOVI	114,43 mil.	

Izvor: Buono, A.F.; Savall, H.; *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, 2007, str.379.

Bilo je jasno da ComCorp treba riješiti te problem ukoliko želi uspješno poslovati i poboljšati trenutne rezultate. Na temelju SEAM analize, kompanija je trebala pronaći rješenja za poboljšanje načina ispunjavanja isporuke i zatvaranja narudžbi, osigurati nove klijente i maksimizirati mogućnost svoje zarade. Činjenica je da je 45% njihovih zaposlenika bilo neiskorišteno na pravim radnim pozicijama te da je postojala neusklađenost između suradničkih vještina i potreba tržišta<sup>108</sup>.

Iako su u ComCorp-u smatrali da su poduzeli potrebne korake u prošlosti, smanjivanje svojih zahtjeva pri zapošljavanju, neiskorištavanje radne snage ili propuštanje zapošljavanja za njih je predstavljalo velik problem.

<sup>108</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.), str. 380.

Problemi koji proizlaze iz disfunkcionalnosti mogli bi se djelomično riješiti ili barem ublažiti na temelju dugoročnih SEAM intervencija. Međutim, za takve intervencije potrebno je mnogo više vremena nego što je očekivano. Na kraju je predloženo da ComCorp treba “take all” strategiju zamijeniti i više se fokusirati na segmentirani pristup<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Buono, A.F.; Savall, H. (2007.), *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, dostupno na: <https://books.google.hr> (pristupljeno 18.09.2016.), str. 380.

## ZAKLJUČAK

Korporacije imaju ogroman utjecaj na sve sfere našega života. Može se zaključiti da je oduvijek bilo tako. One se mogu definirati kao institucije koje čine strukturu i skup ciljeva koji usmjeravaju postupke ljudi unutar kompanije te njihova djela. Određene su zakonom u kojem stoji da je cilj svake korporacije da djeluje u svoju korist. Počeci korporacija su u 17. stoljeću kada su se prodavale dionice nepostojećih kompanija. No, one su brzo propadale. Cijeli niz desetljeća korporacije su se ponašale kao psihopati kojima je dobit bila najvažnija komponenta poslovanja, a radnici i ostali dionici bili su samo resurs za ostvarivanje te dobiti. Tek u 20. stoljeću dolazi do razvoja svijesti ljudi da su korporacije postale opasne za društvo te da su potrebne promjene. Dolazi do stvaranja svijesti o društvenoj odgovornosti.

Socio-ekonomski pristup managementu je sustavan pristup organizacijskim promjenama koji zahtjeva uključivanje zaposlenika na svim razinama. Polazište pristupa je da organizacije ne postoje samo kako bi stvarale dobit za sebe, nego da služe cjelokupnom društvu. Razvio ga je Henry Savall 1973. godine u Francuskoj. SEAM se provodi unutar ISEOR-a koji je nastao 1976. godine. ISEOR je neprofitna grupa pod sponzorstvom Sveučilišta u Lyonu gdje se provode intervencionistička istraživanja. Ono pokriva mnoge sektore, od industrije do uslužnih djelatnosti. Može se zaključiti da su najbitnije komponente SEAM-a otkriti disfunkcionalnosti koje uzrokuju skrivene troškove i uključiti sve zaposlene kako bi se te disfunkcionalnosti uklonile. Sam SEAM proces sastoji se od intervencije, učenja i treninga. SEAM alati pomažu konzultantima da što uspješnije provedu intervenciju. Ti alati su: interni i eksterni strateški akcijski planovi, akcijski plan prioriteta, mreža sposobnosti i vještina, upravljanje vremenom te indikatori strateškog smjera.

Osim SEAM-a postoje i drugi pristupi koji se bave socijalnim aspektima u ekonomiji. Jedan od njih je Appreciative Inquiry (AI). Razlika između SEAM i AI je u mjestu nastanka i prema tome u raširenosti primjene. SEAM se više koristi u Europi, a AI u Americi. Najbitnija je razlika u pristupu. SEAM se bazira na otkrivanju skrivenih troškova i rješavanju problema disfunkcionalnosti, te uključivanju svih razina u kompaniji u taj proces. AI se bazira na pozitivnom propitivanju koje se provodi kroz 4 faze: istraživanje, san, dizajn i sudbina.

SEAM u Americi se primjenjuje u samo nekim područjima, ponajprije zbog problema prijevoda literature. Najveća primjena može se uočiti u Mexicu jer se literatura o SEAM-u najviše može pronaći na francuskom i špajolskom jeziku. Također, u Americi, poduzetnici nisu spremni na duljinu trajanja intervencija kao ni na primjenu socio-ekonomskog managementa zbog slabijeg razumjevanja samog pristupa ili zbog nedostatka volje. Još jedan razlog slabije primjene SEAM-a u Americi jest razina istraživačke metodologije. Većina znanstvenika nije upoznata sa metodologijama pozitivističkih slučajeva i kao rezultat toga često se dovodi u sumnju vrijednost i snaga SEAM istraživanja.

Primjena SEAM-a u praksi može se prikazati kroz primjere kompanija u kojima je provedena intervencija. Prvi primjer odnosi se na implementaciju SEAM-a u industriji tehničke opreme koji je preuzet iz ISEOR-ove baze. Slučaj se odnosi na kompaniju koja se bavi dizajniranjem i izradom tehničke opreme, te ima 1800 zaposlenih. Samo istraživanje je provedeno u jednoj od poslovnih jedinica kompanije u kojoj 93 zaposlenika pate od profesionalnih bolesti. Sudionici istraživanja bili su pojedinci iz svih hijerarhijskih razina. Zaključeno je da većina disfunkcionalnosti dolazi zbog dihtomije između poslovnog i privatnog života zaposlenika, kao i zbog manjka društvene odgovornosti kompanije. Kako bi se došlo do rezultata, korišten je „efekt zrcala“. Financijske posljedice disfunkcionalnosti u ovoj kompaniji iznosile su 14 100 eura tjedno. U prosjeku, skriveni troškovi mogu iznositi 11 200 eura godišnje po osobi koja pati od profesionalnih bolesti. Akcijski plan borbe protiv narušavanja zdravlja na poslu sastavljao se više od godinu dana, a ukupni troškovi iznosili su 970 000 eura. Same preventivne akcije smatraju se ne

neopipljivim investicijama za koje je potrebno dvije godine kako bi se vratile. Cilj same intervencije jest povećati zadovoljstvo svih zaposlenika, a ne samo dioničara.

Drugi primjer odnosi se na implementacije SEAM-a u ComCorp-u koji je američki ogranak vodeće globalne kompanije koja se bavi ljudskim potencijalima. Kompanija ComCorp kupila je jednu konkurentsku kompaniju te je znatno poboljšala njene financijske rezultate upravo zbog prihvaćanja SEAM-a. Jedan od izvrših direktora kompanije prepoznao je SEAM kao dobru soluciju za poboljšanje te je naredio lokalnom izvršnom podpredsjedniku da pronade odgovarajuću regiju u kojoj bi se provela SEAM intervencija. Nakon što su odabrali regiju, postavljeni su ciljevi. Ciljevi su bili otkriti mogućnosti za poboljšanje poslovanja kompanije. Intervencija se bazirala na HORIVERT metodi. Analize su pokazale kako disfunkcionalnosti proizlaze iz toga što zaposlenici nisu bili stručni u obavljanju svojih poslova te da ih je trebalo smjestiti na radne pozicije koje su njima najviše odgovarale. Također, analize su pokazale da postoje problemi kod upravljanja vremenom te kod komunikacije-koordinacije-kooperacije. Bilo je potrebno mijenjati strategiju kompanije. Kompanija je imala potencijalne gubitke od 114,43 mil. \$ koji su bili uzrokovani nepotpunim narudžbama, otkazanim i neuspješnim narudžbama, neuspješnim potraživanjima od klijenata te neiskorištenim potencijalima. Prijedlog za ublažavanje problema bio je da se ComCorp treba fokusirati na segmentirani pristup zapošljavanja umjesto na „take all“ strategiju koji su do tada koristili.



## LITERATURA

### Knjige:

Bakan, J.: *Korporacija- Patološka težnja za profitom i moći*, Zagreb, Mirakul, 2006.

Buono, A.F.; Savall, H., *Socio-economic Intervention in Organizations: The intervener-researcher and SEAM Approach to Organizational Analysis*, IAP, 2007.

### Časopisi:

Boje, D., Gomez, C. : *A study of Socioeconomic Interventions of Transorganization Storytelling Among New Mexico Art Organization*, SECIENCE de GESTION, No. 65

Bunch, C., Cai-Hillon, Y: *Socio-economic education in America*, Rechrs en Scienes de Gestion-Management Sciences-Ciencias, USA, No.93, 2015

Conbere, J. et al.: *The key to SEAM's Effectiveness*, ISEOR, France, 2012.

Conbere,J., Heorhiadi, A: *Socio-Economic Approach to Management*, OD PRACTICIONER, Vol.43, No. 1 , 2011.

Conbere,J., Heorhiadi, A: *Why the Socio-Economic Approach to Management Remain a Well Kept Secret*, OD PRACTICIONER, Vol. 47, No. 3, 2015.

Cooperrider, D.; Whitney, D.; *A positive Revolution in Change:Appreciative Inquiry*

Garašić, D., Ništ, M.; *Akcijaska istraživanja*; Agencija za odgoj i obrazovanje

ISEOR (2016); ISEOR, [iae.univ-lyon3.fr](http://iae.univ-lyon3.fr)

Lodder, J.; *Pozitivno propitivanje u 5 koraka*, Poslovni savjetnik br.94., 2016.

Lučić, M., *Afirmativno propitivanje*, qLife-znanost i umjetnost liderstva, No 4, Vol. 3, 2011.

Peron, M., Bonnet, M.: *CSR in intervention-research: example of the SEAM model*, Sciences de Gestion, No65 p .239-257

Sorensen, P.F. et al.: *A Review of two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and Appreciative Inquiry*, Vol. 28, No. 4, 2010.

Internet stranice:

[www.iseor.com](http://www.iseor.com)

[www.appreciativeinquiry.case.edu](http://www.appreciativeinquiry.case.edu)

[www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

OSTALI IZVORI:

Lacmanović, S. (2014): *Socio-ekonomski pristup managementu*, prezentacija s predavanja

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: ELEMENTI SEAM-a

Slika 2: CIKLUS FAZA 4D-AI

Tablica 1: SEKTORI U KOJIMA ISEOR DJELUJE

Tablica 2: PROSJEČNI SKRIVENI TROŠKOVI U 1991. GODINI

Tablica 3: POSLJEDICE VIRUSA U ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA

Tablica 4: KRONOLOŠKI PRIKAZ AKTIVNOSTI U SEAM PROCESU NA PRIMJERU  
UMJETNIČKE ORGANIZACIJE (LCNM)

Tablica 5: USPOREDBA SEAM- a i AI-a

Tablica 6: FINANCIJSKE POSLJEDICE DISFUNKCIONALNOSTI U INDUSTRIJI  
TEHNIČKE OPREME

Tablica 7: PRIKAZ UKUPNIH TROŠKOVA PREVENCIJE PROFESIONALNIH  
BOLESTI U INDUSTRIJI TEHNIČKE OPREME

Tablica 8: OPERACIJSKE DISFUNKCIONALNOSTI I EKONOMSKI GUBICI NA  
PRIMJERU ComCorp-a

## SAŽETAK

Budući da korporacije, u današnje vrijeme imaju velik utjecaj na svakodnevne živote ljudi, bitno je da su one okrenute društvenoj odgovornosti. Prije su korporacije za glavni cilj imale ostvarivanje profita, bez zanimanja za ostale čimbenike poput očuvanja okoliša, brige za zaposlene itd. U 20. stoljeću dolazi do razvijanja svijesti o društvenoj odgovornosti. Stvoren je socio-ekonomski pristup sustavnim promjenama koji zahtjeva uključivanje zaposlenika na svim razinama. Godine 1973., u Francuskoj, H.Savall razvija Socio-ekonomski pristup managementu (SEAM) koji se provodi unutar ISEOR-a. SEAM proces se sastoji od intervencije, učenja i treninga. U ovom pristupu zaposlenici se ne gledaju samo kao ljudski kapital potreban za stvaranje profita, već kao dio korporacije koji imaju želje i potrebe, i kao takvi imaju pravo na sudjelovanje u procesu promjena i u donošenju odluka. SEAM se najviše koristi u Europi, budući da je većina literature na francuskom jeziku i da je u Europi razvijen. U Americi se više primjenjuje pristup Pozitivno propitivanje (AI) koji je tamo i razvijen, te se razlikuje od SEAM-a u pristupu odnosno, SEAM se temelji na otkrivanju disfunkcionalnosti koje uzrokuju skrivene troškove, do AI pristup se temelji na traženju pozitivnih promjena. ISEOR ima bazu podataka u kojoj se arhiviraju provedene intervencije, odnosno rezultati tih intervencija koji se koriste kao smjernice za buduće intervencije. U radu su preuzeta dva slučaja iz ISEOR baze: Primjer u industriji tehničke opreme i kompanija ComCorp.

**KLJUČNE RIJEČI:** Korporacija, ISEOR, SEAM, disfunkcionalnosti, skriveni troškovi

## SUMMARY

Since corporations nowadays have a huge impact on people's everyday lives, it is essential that those facing social management responsibilities. Prior to the corporation for the main goal was earning profits without interest for other factors such as environmental protection, caring for employees and so on. In the 20th century comes to raising awareness of social responsibility. Created a socio-economic approach to systemic change that requires employee involvement at all levels. In 1973, in France, H.Savall evolving socio-economic approach to management (SEAM), which is carried out within ISEOR's. SEAM process consists of interventions, learning and training. In this approach, employees are not only being seen as human capital required for making a profit, but as a part of the corporation who have desires and needs, and as such have the right to participate in the process of change and in making decisions. SEAM is mostly used in Europe, since most of the literature in French and it was developed in Europe. In America, more positive approach applies questioning (AI), which is there and developed, and is different from the SEAM-in approach or, SEAM is based on the detection of dysfunctions caused by hidden charges, to AI approach is based on seeking positive change. ISEOR has a database in which is stored implemented interventions, and results of those interventions that are used as guidelines for future interventions. The work fetched two cases of ISEOR base: The example in the field of technical equipment and company ComCorp.

**KEY WORDS:** Corporation, ISEOR, SEAM, dysfunction, hidden costs