

# Postfordistički menadžment i globalna ekonomija

---

Košta, Dorijana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:369332>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

DIPLOMSKI RAD

Osijek, 1.7.2019.

Dorijana Košta

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

DIPLOMSKI RAD

TEMA: Postfordistički menadžment i globalna ekonomija

Osijek, 1.7.2019.

Dorijana Košta

---

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Dorijana Košta potvrđujem da je moj diplomski rad  
diplomski/završni

pod naslovom Postfordistički menadžment i globalna ekonomija

te mentorstvom Prof. dr. sc. Željko Pavić

rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 1.7.2019.

Potpis

\_\_\_\_\_

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ZNANSTVENO PODRUČJE: Društvene znanosti

ZNANSTVENO POLJE: Sociologija

ZNANSTVENA GRANA: Posebne sociologije

TEMA: Postfordistički menadžment i globalna ekonomija

PRISTUPNIK: Dorijana Košta

TEKST ZADATKA:

Cilj je ovog rada bio povezati proces globalizacije sa nastankom i razvojem postfordizma, kao i ukazati na njihovu međuovisnost. Širenjem globalizacije nastaje potreba za promjenom načina proizvodnje i upravljanja, a ta je promjena najviše naglašena kada se uspoređuje fordistički način rada i postfordističko upravljanje. U radu je navedena i studija slučaja marketinške agencije kojom se ilustriraju načela postfordističkog menadžmenta.

Osijek, 1.7.2019.

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Željko Pavić

---

Predsjednik odbora  
za završne i diplomske ispite:

---

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU		
<b><i>DIPLOMSKI RAD</i></b>		
Prilog:		Izrađeno:
Mj:	Broj priloga:	Primljeno: Mentor: ŽELJKO PAVIĆ
Pristupnik: DORIJANA KOŠTA		

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. GLOBALIZACIJA.....	2
2.2. Politička globalizacija .....	3
2.3. Kulturna globalizacija .....	3
2.4. Ekonomska globalizacija .....	5
2.4.1. Globalna trgovina i multinacionalne korporacije.....	5
3. MASOVNA INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA .....	8
3.1. Tejlorizam.....	8
3.2. Fordizam .....	9
3.2.1. Osnovna načela .....	9
3.2.2. Henry Ford i fordizam .....	10
3.2.3. Fordizam i kapitalizam .....	12
4. POSTFORDIZAM .....	16
4.1. POSTKAPITALIZAM – POSTFORDIZAM .....	16
4.2. Društvo znanja .....	17
4.3. Razvoj kapitalizma.....	19
4.3.1. Tri tranzicijska modela .....	20
4.3.1.1. Pristup propisa .....	20
4.3.1.2. Neo-šumpeterijanski pristup .....	22
4.3.1.3. Pristup fleksibilne specijalizacije.....	23
4.4. Studija slučaja – hrvatska agencija za digitalni marketing .....	24
5. ZAKLJUČAK .....	31
6. POPIS LITERATURE .....	32

## 1. UVOD

Ovaj je rad napisan s ciljem teorijskog i empirijskog povezivanja globalizacije s postfordističkim menadžmentom. Kako bi se dobio potpuniji uvid, globalizacija je objašnjena pomoću tri najbitnija gledišta te je analiziran njezin utjecaj na globalne korporacije. S druge strane, postfordizam se može promatrati kroz razvoj globalizacije i kako je ona utjecala na današnje globalno tržište. Mnogo je tvrtki bilo primorano, brzim rastom trendova, prilagoditi se otvorenom tržištu i ekonomiji te su tako i dolazile potrebne promjene u načinu proizvodnje i upravljanju. Kako bi u potpunosti razumijeli postfordizam, potrebno je prije toga pozornost posvetiti i tzv. tejlorizmu i fordizmu. Tek nakon teorijski objašnjenog fordističkog načina proizvodnje možemo razumijeti onaj postfordistički te argumentirati tezu da se i razdoblje prelaska na novi način menadžmenta poklapa s razdobljem širenja novih globalnih trendova u načinu funkcioniranja gospodarstva.

Na kraju ovog rada, postfordizam se ilustrira na primjeru jedne hrvatske agencije za digitalni marketing gdje se u ustrojstvu i modelima rada itekako prepoznaju postfordistička obilježja, a sama priroda posla i klijenata predstavlja primjer već raširenog globalnog tržišta.



## 2. GLOBALIZACIJA

Konvencionalna definicija globalizacije podrazumijeva proces otvaranja i liberalizacije nacionalnih financijskih i drugih tržišta te njihova stapanja u globalno tržište kapitala, roba i usluga. Danas se upotrebljava i izraz „međunarodna integracija“ dobara, tehnologija, rada i kapitala pa se može govoriti o globalizaciji u širem smislu (Dujšin 1999, 130)

Sve brži tehnološki razvoj danas donosi razvoj globalizacije i liberalizacije gospodarskih procesa. Globalizacija kao posljedicu ima postojanje sve više globalnih korporacija te samim time i globalno promatranje i analizu društva, kulture, ekonomije i politike. Globalizacija djeluje prema načelu jednog sustava i jednog tržišta te mnogim zemljama nudi raznolike razvojne mogućnosti. Povezuju se gradovi, regije, države te se ubrzavaju procesi decentralizacije društvenih procesa. Globalizacija kao društveni, gospodarski, politički i kulturni proces vodi ka sve većoj povezanosti i međuovisnosti pojedinih dijelova suvremenog svijeta (<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=22329>, 15.05.2019.). Ideja širenja globalizacije temelji se na brzom razmjeni ideja i roba čak i kod najudaljenijih lokacija te utječe na ljude i mjesta. Sve države nisu bile, a ni danas nisu zahvaćene u jednakoj mjeri. Brže su se mijenjale one modernije i naprednije, dok su tradicionalne zemlje u taj proces ulazile sporije. Globalizacijom u prvi plan dolaze multinacionalne korporacije, organizacije globalnog dometa i ciljeva, neovisne o nacionalnim uvjetima.

Kako su motivi globalizacije idealistički, ali i oportunistički, razvoj globalnog slobodnog tržišta koristio je velikim korporacijama sa sjedištem u zapadnom svijetu. Njezin utjecaj ostaje teško utvrdiv, istovremeno i pozitivan i negativan, za radnike, kulture i male tvrtke diljem svijeta, kako u razvijenim zemljama tako i u zemljama u razvoju. Osnivanje globalnih institucija poput Svjetske banke (eng. World Bank), Međunarodnog monetarnog fonda (eng. International Monetary Fond – IMF) te Svjetske trgovinske organizacije (eng. World Trade Organization) trebalo je u međunarodnu trgovinu donijeti izgled vladavine prava. Svatko je trebao biti dobitnik, ljudi u razvijenom svijetu te ljudi u zemljama u razvoju. Globalizacija je trebala donijeti neviđeni prosperitet svima. (Stiglitz 2009, 70). No ova obećanja nisu se u potpunosti ostvarila.

Globalizaciju možemo promatrati s političkog, kulturnog i ekonomskog gledišta, a ovaj će se rad najviše odnositi na ekonomsku dimenziju globalizacije. No prije toga navodimo osnovne promjene koje globalizacija donosi u sfere politike i kulture.

## 2.2. Politička globalizacija

Politika se tradicionalno gledajući provodi unutar nacionalnih političkih sustava. Nacionalne su vlade u konačnici odgovorne za održavanje sigurnosti i ekonomske dobrobiti svojih građana kao i za zaštitu ljudskih prava i okoliša unutar svojih granica. Uz globalne ekološke promjene, sve integriranije globalno gospodarstvo i ostale globalne trendove, politička se aktivnost sve više odvija na globalnoj razini. Razvitkom globalizacije, politika se odvija i izvan državnih granica preko političkih integracijskih organizacija kao što su Europska unija ili putem međuvladinih organizacija poput Međunarodnog monetarnog fonda, Svjetske banke i Svjetske trgovinske organizacije. Organizacije civilnog društva djeluju globalno, stvarajući saveze s organizacijama u drugim zemljama, upotrebljavajući globalne komunikacijske sustave i izravno lobirajući u međunarodnim organizacijama, umjesto da rade preko svojih nacionalnih vlada. Ideja svijeta bez granica odražava se u teorijama „virtualne države“ novog sustava svjetske politike za koji se kaže da odražava kaos kapitalizma u 21. stoljeću. U knjizi *Out of Control* (1994.), Kevin Kelly predviđa da će internet narušiti moć vlade u kontroli građana. Napredak u digitalnoj tehnologiji omogućio bi ljudima da više slijede vlastite interese (<https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/runawayGlobalization.pdf>), što dovodi do moguće decentralizacije i demonopolizacije politike, tj. mogućnosti digitalne demokracije i nove demokratske mobilizacije građana.

## 2.3. Kulturna globalizacija

Razvojem tehnologije i društva stvorena je globalna kultura. Kulturne granice brišu se sve većom uporabom elektroničkih uređaja i međunarodnih putovanja. Jednake vrijednosti i norme šire se cijelim svijetom te je na globalizaciju moguće gledati kao na trend homogenosti koji će u konačnici ljudsko iskustvo posvuda učiniti istim.

Jedan takav slučaj navodi politolog Samuelu Huntington u knjizi *The Clash of Civilizations* (1998.) i naziva ga *davoska kultura*. Ona, prema njemu, obuhvaća elitnu skupinu

visokoobrazovanih ljudi koji djeluju u područjima međunarodnih financija, medija i diplomacije. Davosovi sudionici, nazvani po švicarskom gradu u kojem je započelo održavanje godišnjih sastanaka Svjetskog gospodarskog foruma 1971., dijele uvjerenja o individualizmu, demokraciji i tržišnoj ekonomiji. Za njih se kaže da slijede prepoznatljiv životni stil, odmah ih je moguće prepoznati bilo gdje u svijetu te se osjećaju ugodnije među sobom nego među svojim manje globaliziranim sunarodnjacima.

Druga globalna podskupina obuhvaća tzv. kozmopolite koji njeguju intelektualno poštovanje prema lokalnim kulturama. Ulf Hannerz, švedski antropolog, tvrdi da ova skupina zagovara pogled na globalnu kulturu koja se temelji na „organizaciji različitosti“, a ne na „replikaciji ujednačenosti“. Kozmopoliti pomoću nevladinih organizacija potiču očuvanje lokalnih kulturnih tradicija u svijetu. Početkom 21. stoljeća institucije kao što su „Cultural survival“ djelovale su na svjetskoj razini, skretajući pozornost na autohtone skupine potičući ih na se percipiraju kao „prvi ljudi“, novu globalnu „oznaku“ koja naglašava zajednička iskustva među starosjediocima ove zemlje. Izoštavanjem takvih identiteta te su nevladine organizacije globalizirale pokret kako bi sačuvale autohtone svjetske kulture (<https://www.britannica.com/science/cultural-globalization/Political-consequences-of-globalization#ref225007>).

Ova dva primjera različitog viđenja globalizacije pokazuju koliko je teško točno definirati pojam kulture. Tijekom 20. stoljeća antropolozi su kulturu definirali kao zajednički skup vjerovanja, običaja i ideja koje su okupljale ljude u prepoznatljivim i različitim skupinama. Znanstvenici su u mnogim disciplinama osporavali takve načine definiranja kulture, pogotovo zbog toga što je očito da članovi blisko povezanih skupina imaju radikalno različite vizije vrijednosti i poželjnog načina života. Kultura se više ne shvaća kao sustav znanja naslijeđen od predaka te se kao rezultat toga shvaća kao skup ideja, atributa i očekivanja koji se mijenjaju ljudskom djelovanjem.

## 2.4. Ekonomska globalizacija

Ekonomsku globalizaciju, kao što je već spomenuto, najviše obilježava ekonomska međuovisnost država u smislu proizvodnje, tržišta, industrije i tehnologije. Napredak u komunikacijskoj i transportnoj tehnologiji u kombinaciji s ideologijom slobodnog tržišta omogućio je mobilnost roba, usluga i kapitala. Uz međunarodnu trgovinu i strana ulaganja gospodarstvo se sve više povezuje. Kapitalistička ekonomska teorija tvrdi da je liberalizirano globalno tržište najučinkovitiji način poticanja rasta zato što svaka država ima svoju specijaliziranu proizvodnju nekih dobara ili usluga. U stvarnosti smanjenje prepreka ne dovodi uvijek do razvoja. Sjeverne zemlje žele smanjiti operativne troškove te iskoristiti jeftinu radnu snagu na jugu koristeći međunarodne financijske institucije i regionalne trgovinske sporazume. Time su siromašne zemlje prisiljene reagirati smanjenjem carinskih prepreka, privatizacijom državnih poduzeća i smanjenjem ekoloških i radnih standarda. Jedna od negativnih posljedica slobodne trgovine jest to što u stvarnosti nije jednako slobodna za sve. Poljoprivredne subvencije sprječavaju siromašne zemlje da dobiju pristup većim, važnijim tržištima, dok su u isto vrijeme njihove granice otvorene za uvoz. Trgovinom tako dominiraju multinacionalne korporacije kojima u korist idu donesena trgovinska pravila. Smanjenjem trgovinske barijere i sve većom razmjenom roba, usluga, tehnologije i kapitala dolazi do brzo izmjenjujućih tržišnih trendova zbog kojih je potrebno stalno ulaganje u znanje i istraživanje. Nastanaka globalnog tržišta glavni je uzrok pojave postfordizma kao specifičnog načina menadžmenta.

### 2.4.1. Globalna trgovina i multinacionalne korporacije

Prvi pokušaj stvaranja globalne strukture nije napravljen širenjem trgovine u dvadesetom stoljeću. Čak i tada je trebalo gotovo pedeset godina za zaključivanje Općeg sporazuma o carinama i trgovini (GATT) kako bi se uspostavio prvi globalni trgovinski sporazum i uspostavila Svjetska trgovinska organizacija (WTO).

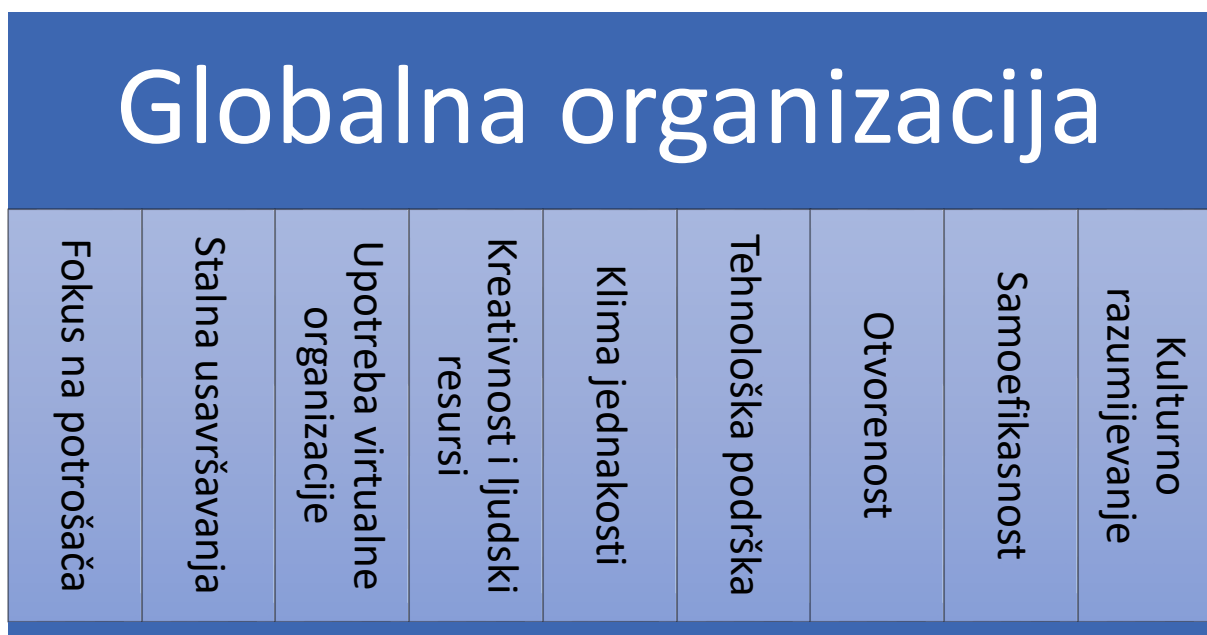
U sljedećem odlomku možemo vidjeti jedan primjer povijesnog razvoja globalne trgovine:

„Kineski carevi, u cilju zadržavanja monopola nad svojom svilom, zabranili su izvoz jajašca dudovog svilca. Jemenski je sultan također zabranio izvoz sjemena kave. Tijekom povijesti pojavljivali su se mnogi pokušaji krađe i krivotvorenja tih proizvoda i procesa. Strah

od krađe je doveo do slabe posjećenosti na Međunarodnoj izložbi izuma u Beču 1873. te do stvaranja Pariške konvencije za zaštitu industrijskog vlasništva 1883. godine. Proizvodi i usluge postaju sve vrijedniji te su prava i patenti zauzeli središnje mjesto u međunarodnim trgovinskim pregovorima. Nastavljaju se napori WTO-a oko provedbe kontroverznog sporazuma o trgovinskim aspektima prava intelektualnog vlasništva.“

(<https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/runawayGlobalization.pdf>, 30.4.2019.)

Pod pojmom multinacionalne korporacije stoji organizacija ili poduzeće koja ima sjedište u jednoj zemlji, a svojim investicijama i kapitalom djeluje u drugim zemljama. Ranije su spomenuti motivi osnivanja podružnica u različitim zemljama, a to su jeftinija radna snaga, resursi, porezne pogodnosti, uštede na transportu i sl. Glavni stupovi jedne globalne organizacije vidljivi su na slijedećoj slici.



Slika 1. Prikaz najbitnijih stupova/prednosti globalne organizacije

Izvor: Luthans, F., Hodgetts, R. M., Lee S. M., (1994) New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class, New York, Organizational Dynamics, p. 15. (25.6.2019.)

Svaki od tih stupova ima značajnu ulogu u poslovanju jedne globalne organizacije. Fokus na potrošača bitan radi brzih mijenjanja trendova pa samim time se i potrebe i želje potrošača brzo mijenjaju. Globalni potrošač je onaj potrošač bez predrasuda, sa slojevitim

potrebama kojem na kupovinu ne utječe da li je proizvod domaći ili nije. Kako se promjene događaju brzo, potrebna su stalna usavršavanja radnika, učenje, interakcija između timova kako bi se očekivanja potrošača ispunila. Virtualna organizacija predstavlja skup svih procesa i načina rada koji ne zahtijevaju neposrednu blizinu. Kada Ford Motor Company odluči otvoriti nove objekte u Europi, i njegovi će se američki dobavljači locirati u blizini kako bi nastavili suradnju sa značajnom tvrtkom. Širenje informacije ovime se ubrzava te Ford postaje virtualna organizacija jer ne mora proizvoditi zalihe unutar organizacije, ali ima podjednaku korist kao da proizvodi (Đurić 2011, 67). Ljudski resursi su najbitniji faktor svake suvremene organizacije gdje menadžeri moraju pronaći način za motiviranje i vodstvo zaposlenika kako bi ostvarili najbolji položaj na tržištu a kreativnost je najčešća osobina za ostvarenje tog cilja. Jednakost u ovakvim organizacijama nepohodna je radi broja različitih ljudi koji rade unutar organizacije, kao i u partnerstvu s istom. Potreba za tehnološkom podrškom stvara se radi sve manjeg fizičkog prisustva organizacije na jednoj lokaciji. Razvijenost informacijske tehnologije olakšava podršku a s ograničavanom tehnološkom podrškom organizacija stvara konkurentnost nad sličnim tvrtkama. Otvorenost organizacije najviše se očituje u prihvaćanju novih trendova, pozitivnog utjecaja okoline kao i poticanje samih promjena. Globalne organizacije trebale bi poticati samoefikasnost kod zaposlenika kao i aktivno sudjelovanje u rješavanju problema ili novih izazova. Zaposlenike bi se trebalo uključiti u rješavanje problema da bi kao dio tima koristili i iznosili svoja mišljenja i sposobnosti i skupili isto od drugih članova tima. Kulturno razumijevanje podrazumijeva prihvaćanje, razumijevanje i poštovanje drugih kultura i vještine u radu s ljudima koji pripadaju drugoj kulturi.

U cilju zadovoljavanja globalnog tržišta globalne su se korporacije umjesto fordizmu okrenule drugačijim strategijama, kao i poslovanju i marketingu. Dinamične globalne promjene donijele su sa sobom novo razdoblje nakon fordizma koje će se detaljnije obraditi u narednim poglavljima.

### 3. MASOVNA INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA

#### 3.1. Tejlorizam

Frederick Winslow Taylor rođen je 1856. godine u Pennsylvaniji. Otac mu je bio pravnik školovan na prestižnom učilištu Princeton, a majka je bila aktivistica u pokretu abolicionizma. Kao tinejdžer je odbio školovanje na Harvardu kako bi mogao raditi kao strojar te je kroz godine napredovao i postao glavni inženjer u tvrtki Midvale Steel Works. Iskustvo u tadašnjem poslu te prolazak kroz sve razine hijerarhije Tayloru je omogućilo razumijevanje proizvodnih sustava onako kako ga razumiju zaposlenici. Taylor je gradio teorije o tome kako bi tvrtke trebale djelovati te je, nakon što je završio studij strojarstva, prešao na savjetovanje i razvoj patenata. Tijekom savjetovanja vodio je bilješke o teorijama i praksama pod nazivom *znanstveni menadžment* koja kasnije postaje knjiga *The Principles of Scientific Management*. (<http://www.businessdictionary.com/definition/Taylorism.html>)

Tejlorizam nije bio samo teorijska studija već i proizvodni sistem dizajniran za maksimalni utjecaj u industriji te je za glavni cilj imao povećati ekonomsku efikasnost s naglaskom na ljudskoj radnoj produktivnosti. Temelj je njegova rada proučavanje rada na pokretnoj traci iz kojeg nastaju studije pokreta i pripadajućih vremena koja se ugrađuje u specifikacije rada i norme. (<https://www.process.st/taylorism/>) Tejlorizam je bio prva teorija upravljanja usko usredotočena na analizu i optimizaciju radnih procesa. Fokus je bio podijeljen između analize i poboljšanja te pokušaj repliciranja znanstvene metode na način primjenjiv za organizacije. Ta je teorija potaknula fordistički prijelaz na masovnu proizvodnju početkom 20. stoljeća.

Osnovne su ideje tejlorizma sljedeće:

- Postizanje maksimuma u procesu minimalizirajući edukaciju radnika u obliku više vještina - dakle, zaposlenici se educiraju isključivo za jedan zadatak.
- Izvršenje zadataka od planiranja zadataka gdje menadžment evaluira taskove i optimizira pristup, dok radnici slijede taj pristup.
- Uvođenje evaluacije taskova kako bi se mogla izvući mjerenja optimizacije, troškova i utrošenih alata te samim time i „plaćanje po rezultatu“ određivanje plaća. (<https://www.process.st/taylorism/>)

Neki oblici analize mogli su se izvršiti određivanjem vremena koje je radniku potrebno da izvrši neki zadatak, a drugi oblici su se izvršavali mjerenjem sirovina. Analiza procesa je bila ključna kako bi otkrila pojedinosti sastava procesa i daljnjih resursa potrebnih za dovršenje procesa. Kako bi došlo do poboljšanja procesa u primjerice obradi materijala, Taylor bi zagovarao mijenjanje načina obrade materijala što bi ujedno i poboljšalo učinkovitost radnika.

Tejlorizam je zastupao maksimalnu učinkovitost stroja i radnika te maksimalizaciju dobiti za dobrobit radnika i menadžmenta. Bez obzira na to što je bio kritiziran zbog otuđivanja radnika tretirajući ih kao lako ponovljive čimbenike proizvodnje, tejlorizam je bio preteča uspješnosti američke tvorničke proizvodnje, a razdoblje ekonomske i društvene povijesti koje dolazi nakon tejlorizma naziva se fordizam.

## 3.2. Fordizam

### 3.2.1. Osnovna načela

Henry Ford, osnivač Ford Motor Company početkom dvadesetog stoljeća, bio je među prvima koji je uveo masovnu proizvodnju automobila na pokretnoj traci primjenjujući standardizaciju i podjelu rada uz povećanje kvalitete i količine proizvodnje, odnosno snižavanje cijene proizvoda. Provedbom takvog načina rada došlo je do važnih društvenih i gospodarskih promjena. Sustav proizvodnje pridonio je nastanku srednje klase i specijaliziranih radnika, a s druge je strane kontrola produktivnog vremena ovisila o pokretnog traci i lancu, a ne o radnicima.

Zahvaljujući unaprjeđenju specijalizacije, fordizam je promijenio protokol industrije gdje su radnici počeli uživati u boljim mogućnostima zapošljavanja, dok je potrošnja određenih proizvoda bila otvorena za mnogo više ljudi te je tako bilo moguće savladati nove izazove na industrijskoj razini.

Fordizam predstavlja poveznicu između masovne proizvodnje i masovne potrošnje. Ford je u to vrijeme prvi ukazao na probleme niske produktivnosti rada te je inzistirao na uvođenju određenih organizacijskih mjera od kojih glavnu ulogu imaju standardizacija, tipizacija i mehanizacije procesa rada. Želeći poboljšati svoju proizvodnju, Ford je uveo pokretnu traku koja se bazirala na podjeli rada i specijalizaciji radnika.



Zahvaljujući tome, Ford je usavršio najrazvijeniji način proizvodnje čija je suština sistema organizacije proizašla iz činjenica da se ljudi i alati raspoređuju prema tehnološkom redoslijedu. Pokretna traka omogućila je da automobil prolazi kroz pozicije gdje svaki radnik treba uraditi određenu operaciju u određenom vremenu koja zahtjeva najmanje naprezanja. Brzina trake bila je programirana te radnici nisu imali mogućnosti ubrzavati je ili usporavati. Proizvod napušta radno mjesto pojedinca nezavisno je li posao na njemu završen ili nije.

### 3.2.2. Henry Ford i fordizam

Henry Ford je rođen 1863. na obiteljskoj farmi u Springwells Townshipu. Još od djetinjstva Henry pokazuje interes za mehaniku. Kada mu je bilo trinaest godina prvi je put vidio parni stroj s velikim pogonom, što ga je 1879. godine natjeralo da ode od kuće i započne osposobljavanje kao strojar u tvrtkama James F. Flower & Bros i Detroit Dry Dock Co.

Već 1893. godine postaje glavni inženjer u Edison Illuminating Company, što mu je omogućilo dovoljno novaca i vremena da više svoje pozornost posveti eksperimentiranju s motorima s unutarnjim izgaranjem. Tri godine nakon izlazi i u vožnji je isproban i prvi kvadricikl

5. kolovoza 1899. zajedno sa nekolicinom kolega Ford napušta Edison Illuminating i osniva Detroit Automobile Company, tvrtku koja nije doživjela uspjeh jer je Ford usavršavao dizajn automobila umjesto da ih prodaje. Uz pomoć C. Harold Willsa, Ford je konstruirao i izgradio automobil od 26 KS sa kojime je uspješno nastupao na utrkama. Pomoću uspjeha kojeg je Ford stekao na utrkama na kojima je nastupao sa svojim vozilima, Murphy i ostali dioničari tvrtke Detroit Automobile Company osnovali su novu tvrtku "Henry Ford Company" 30. studenoga 1901., a u kojoj je Ford bio glavni inženjer. Ford napušta tvrtku kada je 1902. godine Murphy doveo Henrya M. Lelanda kao konzultanta. Odlaskom Forda, Murphy je preimenovao tvrtku u Cadillac Automobile Company. (<https://www.britannica.com/biography/Henry-Ford>)

Vlastitu tvrtku pod nazivom Ford Motor Company, Ford osniva 1903. zajedno sa jedanaest ostalih inovatora i kapitalom od 28.000 dolara. U novodizajniranom automobilu Ford je postavio novi kopneni brzinski rekord. Pet godina kasnije, tvrtka pušta u prodaju *Model T* po ondašnjoj veoma pristupačnoj cijeni od 825 dolara. Pojava takvog modela predstavila je svijetu uspješnu primjenu pokretne trake pri proizvodnji koja je imala skoro isti utjecaj kao i

industrijska revolucija. Ford je tako nakon automatizacije 1913. godine znatno smanjio cijenu automobila koja je postala vlasništvo svakog čovjeka na planeti. Te je godine uveo je ugradbenu liniju na osnovi pokretne trake za montiranje vozila. Svaki je radnik obavljao po jednu operaciju na sastavljanju vozila nakon čega bi sljedeći radnik nastavljao montirati i tako redom do kompletiranja vozila. (<https://biografija.net/henry-ford/>)



Slika 2. Prikaz rada na pokretnoj traci;

Izvor: [https://www.b92.net/automobili/aktuelno.php?yyyy=2017&mm=04&nav\\_id=1250086;](https://www.b92.net/automobili/aktuelno.php?yyyy=2017&mm=04&nav_id=1250086;) (17. 5. 2019)

Proces je bio podijeljen u dvadeset i devet operacija koje je obavljalo dvadesetdevetero radnika. Prosječno vrijeme izrade jednog djela automobila skraćeno je s 20 na 13 minuta, iz čega proizlazi da je 1925. godine svakih 5 sekundi jedan Model T silazio s pokretne trake. Cijena takvog automobila godinama je padala dok 1914. godine nije pala na svega 360 dolara.

1919. godine mjesto predsjednika prepustio je svome sinu Edselu, iako je zadržao čvrstu poziciju u rukovođenju tvrtkom. Primoran promjenama zbog opadanja prodaje radi konkurencije koja je nudila modernije automobile, u prosincu 1927. godine predstavljen je bolji *Model A* na kojemu je nadograđena oprema koja je bila nedostupna prethodnom automobilu. Nakon smrti sina, tada 79-godišnji Henry Ford preuzeo je poziciju predsjednika, a njegov unuk, Henry Ford II. je postao dopredsjednik.

Henry Ford je 21. rujna 1945. prepustio poziciju predsjednika tvrtke unuku Henryju Fordu II., a preminuo je od izljeva krvi u mozak u dobi od 83 godine, 7. travnja 1947. na svom posjedu u Dearbornu. Pokopan je na groblju Ford Cemetery u Detroitu. Kada je umro, vrijednost njegovog udjela iznosila je preko 600 milijuna dolara, ali daleko važnije od toga jest činjenica da je takva proizvodnja postala sinonim za masovnu proizvodnju koja je ostavila velik trag na američku i svjetsku industriju.

### 3.2.3. Fordizam i kapitalizam

Kapitalizam kao izraz iz 19. stoljeća prati Forda i njegov način proizvodnje. Kao tip ekonomske i društvene organizacije u to doba zasnivao se na pet osnovnih načela:

1. Privatno vlasništvo i nadzor nad ekonomskim sredstvima proizvodnje gdje se vlasnici kapitala odvajaju od potrebnog rada za proizvodnju,
2. Usmjeravanje ekonomske djelatnosti na stvaranje profita kojeg proizvode društveni akteri kombinirajući rad, kapital i sirovine te time nude dobra i usluge računajući na njihovu tržišnu potražnju,
3. Tržište je regulator djelatnosti te mjesto susreta proizvođača i potrošača u svrhu razmjene dobara i usluga gdje se konačan rezultat izražava u cijenama,
4. Profit se prisvaja vlasniku kapitala te dijelom podliježe državnom oporezivanju,
5. Radnik na tržištu rada prodaje svoju fizičku i intelektualnu radnu snagu koja proizvodi dobra i usluge.

(<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=30315>)

Ugrađen u temelje moderne civilizacije, kapitalizam se kao dinamički oblik ekonomske djelatnosti neprestano razvija u svrhu uvećanja proizvodnje i potrošnje dobara i usluga.

*Kapital* Karl Marxa daje nam znanstvenu analizu kapitalističkog sustava i njegovog funkcioniranja. Kapitalizam je odnos interesa između dvije klase - radnika i vlasnika kapitala. Dok radnik proizvodi vrijednost, vlasnik kapitala ne sudjeluje direktno u stvarnoj proizvodnji te vrijednosti, već indirektno vlasništvom nad sredstvima proizvodnje, a dajući radniku manju naknadu za njegov rad uzima onaj većinski dio profita. U toj priči, vlasnik kapitala koji ne bi

mogao proizvesti tu vrijednost izrabljuje rad otuđivanjem proizvoda i ostvarene dobiti tog rada (Marx 1978, 515).

Kapitalizam ne pokreće samo potreba za potrošnjom već i želja za profitom kojeg je stalno potrebno nanovo reinvestirati u proizvodnju. Za potrebe objašnjenja današnje ekonomske sociologije, Weber, njemački sociolog, ekonomist i povjesničar, ne govori o kapitalizmu, već kapitalizmima. Pokušavao je razviti razmišljanje o kapitalizmu kao o društvenoj akciji za razliku od dosadašnjeg viđenja kao sustava s vlastitim zakonima, u skladu s Marxom (Swedberg 2003, 202). Ekonomski su sociolozi razumljivo shvatili kapitalizam pa nisu razvili neku posebnu sociologiju kapitalizma. Od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća nastala je veća količina radova o različitim vrstama kapitalizma te su se te studije uglavnom naslanjale na tradiciju političke ekonomije. Uspoređivanjem kapitalizma u Japanu, Sjedinjenim Američkim Državama i Europi polako se razvija ekonomska sociologija u vidu zanimanja za fleksibilnu specijalizaciju u industrijskim okruzima i učincima globalizacije. Prema eseju Rogera Hollingswaya *Institucionalna ukorijenjenost američkoga kapitalizma*, odsutnost aristokracije oblikovala je društveni sustav proizvodnje u Sjedinjenim Američkim Državama. Do sredine 19. stoljeća pojavio se tip organizacije industrije pod nazivom *Američki manufakturni sustav*, a do kraja stoljeća masovna je proizvodnja počela dominirati industrijom. Naglasak na repetitivne poslove i hijerarhiju obilježavao je fordizam, koji se zadržao do šezdesetih godina 20. stoljeća.

U fordističkom su društvu funkcionirali modeli krute strukture uz malo nestabilnosti, zato što se temelji na fenomenu mase, koji je uglavnom otporan i spor za promjene. Radna se snaga organizirala pomoću radnog procesa gdje se povećanjem produktivnosti rada proizvodilo puno više od željene norme te je poslodavac zadržavao višak vrijednosti. Tehnologijom se određivalo kako se radna snaga mora ponašati u proizvodnom procesu te kakva bi ona trebala biti da bi bila dio procesa. Mora li biti kvalificirana ili nekvalificirana, dobro obrazovana ili priučena, jaka ili spretna, rutinska ili pronalazačka... Taj oblik koji kapital utiskuje radnoj snazi može se nazvati, po analogiji s Marxovim konceptom *tehničkog sastava kapitala, tehničkim sastavom radne snage* (<https://www.portalnovosti.com/klasni-sastav-radnicke-klase>). Tehnički je sastav rezultat jedne vrste nasilja koji kapital vrši nad radnicima te klasne borbe kapitalističke klase i oblikuje ih u radnu klasu. Tada se to protezalo na cjelokupnu organizaciju života na način odabira smjera obrazovanja, ritma života u pojedinim životnim ciklusima. Radnici su ujedno bili i potrošači te iste masovne proizvodnje. Fordizam je u tvornicama

zamijenio visokostručnog radnika s onim priučenim te je bio podređen unutarnjoj tvorničkoj hijerarhiji precizne industrije.

U knjizi *Novo lice kapitalizma* Joachim Hirsch i Roland Roth upotrebljavaju izraz *masovni artikli* koji se automatizmom vežu na pokretnu traku koja obilježava fordizam. Tada je bilo lakše razmišljati o ciljnim grupama i stvaranju određenih ciljanih grupa i logike formiranja.

Za fordizam su karakteristične tri strukturne dimenzije – proizvodna, politička i društvena:

1. Posebna vrsta *proizvodnje* – pokretna traka, te masovna i standardizirana proizvodnja. Proizvodi dolaze u velikim serijama, dok je tvornica centralizirana i hijerarhijski uređena.
2. Intervencijska *uloga države (politička)* - država osigurava zaposlenost i potražnju.
3. *Društveni kompromis* između rada i kapitala, do kojega dolazi pomoću posredovanja države - država institucionalizira klasni kompromis i time ga garantira. (<http://arhiva.portalnovosti.com/2010/11/prema-kraju-kapitalizma/>)

Gerd Gerken u svojoj knjizi *Fraktalna marka*, kod nabiranja pet meta-trendova kako bi opisao duhovne trendove koji trče ispred tehničkih pronalazaka i gospodarskih lomova, spominje trend Integralne kulture (Gerken 1995, 50). Integralna kultura objašnjava se kroz fordizam i filozofiju *Masovni rad plus masovna potrošnja* koja se nalazi pred krizom kojoj je uzrok slijedećih osam faktora:

1. Padajuća produktivnost tejlorigizma (linearna organizacija rada sve manje kompenzira rastuće troškove),
2. Prednosti masovne proizvodnje pretvorile su se u suprotnost: masovni proizvodi postaju sve skuplji, jer se sve lošije mogu prodavati na tržištu,
3. Rastući problemi s resursima, energijom i pitanjima ekologije,
4. Državni zakoni koji ne idu u korist industrijama (učestali primjeri: zakon o otpadu ili zabrana reklamiranja cigareta),
5. Destruktivni rast: sve veći dio društvenog proizvoda služi isključivo kompenzacijama i razaranju, *bez realnog rasta zadovoljavanja potreba*,
6. Nastajanje labilne svjetske podjele rada: rastuća internacionalizacija proizvodnje donosi i rastuće probleme sinkronizacije,

7. Rastvaranje financijskih tržišta: financijski se tokovi sve više osamostaljuju i postaju visoko spekulativni, pri tome se sve više odvajaju od svoje proizvodne baze,
8. Erozijska demokracija: rastuće deformaliziranje politike. Sve ide prema upravljanju sobom, dakle prema telematici. (Gerken, 1995, 50)

Ovih osam faktora promjena polako uništava fordizam zajedno s njegovim tipičnim koncepcijama proizvodnje viška vrijednosti kroz tayloriziranu masovnu proizvodnju na bazi jedne stabilne strukture masovne potrošnje. Kako su Hirsch i Roth pisali, pokazalo se ispravno da je aktualna kriza fordističke države uzrok i *rastućoj eroziji čvrstih struktura*: sve tradicionalne “etatističke i birokratske kooperativne forme posredovanja interesa, političkog građenja volje i pronalaženje odluka, su u praznom hodu, presušuju ili nestaju”. (Inić 2004, 150).

Kao rezultat, pojam formiranog društva umire te na njegovo mesto stupa društvo stalnih iznenađenja. Masovni rad se prorjeđuje, grupni rad i upravljanje ljudskim resursima zamjenjuju represivne forme rada s osobljem i rad na pokretnoj traci.

Masovna potrošnja se rastvara te tržišta postaju sve fragmentiranija i istovremeno skokovito i spontano promjenjiva, tržišta na kojima poduzeća pokušavaju uspostaviti “pojedinačne serije – serije unikata”. Za većinu menadžera je taj razvoj poznat i mnoga su se poduzeća već više ili manje prilagodila na nove uvjete.

Fordistički model završio je šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Nastupom postfordizma proizvodnja više nije masovna i standardizirana već se prilagođava posebnim zahtjevima potrošačkih skupina. U tom se razdoblju centralna tvornica koja je bila osnovna proizvodna jedinica zamjenjuje malim specijaliziranim i ujedno fleksibilnim jedinicama, koje mogu biti i samostalno poduzeće. Takvim je malim poduzećima omogućeno prepuštanje odluka kako će organizirati rad i iskorištavanje, dok je jedino važno bilo da su dovoljno brze i da je njihov proizvod odgovarajuće kvalitete.

## 4. POSTFORDIZAM

Postfordizam kao pojam pojavio se na kraju fordističke ere, kao što naziv da naslutiti. Standardiziranu proizvodnju koja je usredotočena na masovnu potrošnju, što je odlikovalo fordizam, teško je preoblikovati. Veća proizvodnja čini proizvode jeftinijima, no potrošači mogu konzumirati jedino robu koju masovni proizvođači smatraju prikladnom te samim time i potrošnja postaje standardizirana. Svjetsko je gospodarstvo poprimilo novi oblik sedamdesetih godina, a u tom su procesu novoindustrijalizirane zemlje dobile na značaju. Razvoj računalne tehnologije i poboljšane međunarodne telekomunikacije dovele su do mogućnosti preoblikovanja masovne potrošnje. Proizvodnju nije bilo potrebno centralizirati, kompjutorske su tehnike mogle preuzeti automatsko upravljanje alatima i logistikom. Proizvodnja je postajala sve više orijentirana na potrošače. Fordistički su proizvođači automobila potrošačima mogli ponuditi automobile s raznim dodacima, no osnove su uvijek ostale iste, dok postfordistički način proizvodnje potrošačima nudi potpuno nove i različite kategorije vozila: kombi, kamion, kamionet, sportski automobil i sl. Masovna potrošačka kultura se pretvorila u mnogo širu i raznoliku skupinu gledajući iz kuteva etničkog podrijetla, obiteljskih struktura ili spolnih orijentacija. Korporacije u postfordističkom dobu odvajaju se od tradicionalnog korporativnog modela i postaju fleksibilne u ulaganjima i proizvodnji. Umjesto povezivanja ulaganja u jednu vrstu poslovanja, one se specijaliziraju za više grana i svoje prihode ulažu iz jedne u drugu.

Menadžment prelazi iz razdoblja moći u razdoblje prilagodbe, gdje se naglasak stavlja na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne alate za opstanak na globalnom tržištu.

### 4.1. POSTKAPITALIZAM – POSTFORDIZAM

Za razliku od doba fordizma kada je kapitalizam omogućavao odvojenost radne snage od sredstava za proizvodnju, današnji kapitalizam je mjesto na kojem se događaju strukturalna odvajanja. Onda su radnici bili dijelom proizvodnog procesa preko tržišta na kojem su prodavali svoju radnu snagu po unaprijed određenoj cijeni, čiji je minimum bio određen najmanjom količinom dobara nužnih za preživljavanje. Postfordizam je vođen od strane

potrošača, dok je fordizam vođen proizvodnjom. Uvođenje računala omogućilo je izbjegavanje preopterećenja u maloprodajnim tvrtkama te se na taj način masovna proizvodnja podijelila na ciljanje određenih grupa potrošača. Kada je iznio svoj prvi automobil, Henry Ford je rekao da kupac može imati bilo koju boju automobila koju je želio dok god je to bila crna. U postfordističkoj industriji se to ne događa, već se potrošačima nudi široka paleta modela određenog proizvoda. Proizvodi više ne obilježavaju samo potrebu i njihovu uporabu, već čitav način života i reprezentaciju korisnika.

Nova tehnologija omogućuje fleksibilnost u radu, manja postrojenja te različitu radnu snagu u kojoj su polukvalificirani stručnjaci za stroj sve manje potrebni pa je rezultat toga i veća produktivnost rada. Potreba za višestrukom kvalificiranom radnom snagom sposobnom za aktivno sudjelovanje u procesu rada konstantno raste. Kako je naveo Peter Drucker, „ono što naše društvo čini postkapitalističkim je znanje koje je postalo pravi resurs, a ne resurs sam po sebi. Ono mijenja, i to korjenito, strukturu društva. Stvara novu društvenu dinamiku. Stvara novu ekonomsku dinamiku. Stvara nove politike.“ (Mason 2016, 157)

#### 4.2. Društvo znanja

Postfordistička ekonomija obilježena je nematerijalnim, informacijskim i jezično-komunikacijskim uslugama te nematerijalnim radom, znanjem i informacijom. Ono što obilježava takvu ekonomiju jest to da je ona zasnovana na samoinicijativi pojedinca, autonomnom radu i originalnosti. Kako je došlo i do porasta telekomunikacijskih mreža i tehnološki umreženih sustava, Castells u svojoj studiji postindustrijalizam izjednačava s informacijskom ekonomijom (Castells 2000,16). U naglašavanju razlika radnika u fordizmu i postfordizmu pojavljuje se pojam prekarnosti. Glavno obilježje prekarnog rada je nesigurnost koja se prenosi i na teorijsku i metodološku nesigurnost pri njegovom istraživanju, jer se njegova nestandardnost teško jednoznačno iščitava iz postojećih ekonomskih i socioloških statistika o radu, ekonomskih modela, političkih mjera pa tako i iz teorijskih definicija (Starčević 2014, 38). Prekarni rad dakle obilježava jedan model nestandardnog rada gdje radnik može biti zaposlen na nepuno radno vrijeme, privremeno zaposlen putem ugovora na određeno, sezonski zaposlen, samozaposlen bez drugih radnika ili raditi više poslova istovremeno. Nekadašnje „komotne“ uvjete zaposlenosti kao što su stalno zaposlenje, jasno definirano radno



vrijeme, regresi i sl. danas zamjenjuju honorarni ugovori, fleksibilno radno vrijeme i manji broj radnih beneficija.

Virno se u svojoj knjizi *Post-Fordist Semblance* okrenuo prema plaćenom poslu za radničku sposobnost proizvodnje. Potaknut razmišljanjima o materijalističkom priznanju za rad u kapitalističkoj ideologiji gdje je bilo nametnuto uvjerenje da je plaća naknada za obavljen rad, dok je to u stvarnosti naknada koja se isplaćuje na temelju standarda tržišta i ne mora biti jednaka vrijednosti rada. Shodno tome postavlja pitanje što odgovara plaći kao idealnoj u eri postfordizma te koji su suvremeni temelji za postizanje potrebne socijalne egzistencije i daje nam tri moguća primjera.

#### A. Samozapošljavanje

U primjeru samozapošljavanja se nalaze osnove koje su prethodile određenom produktivnom radu i odnosima unutar tog procesa. Iz tog razloga radnik često vjeruje da se na određenom poslu ne nalazi zbog svojih znanja i sposobnosti, već načina na koji se on prezentira na tržištu rada. U potrazi za dugoročnim zapošljavanjem, mimo sezonskih i povremenih poslova, post-fordistima je samozapošljavanje logičan potez. Ono više nije slijepa potraga po burzama rada, već aktivnost koja zahtjeva smisao za proračun, otvorenost i samoinicijativnost (Virno 2007, 44). Bez klasičnih načina pronalaska radne snage nužno je znati uspostaviti neformalan odnos s različitim ljudima te održavati kontakte prije i tijekom radnih mjesta. Proces socijalizacije je usko vezan uz samozapošljavanje, posebice u vidu potrebnih vještina za preživljavanje na tržištu rada te sposobnosti apsorpiranja inovacija.

#### B. Profesionalnost

Virno profesionalnost objašnjava kao riječ koja ilustrira jednu od postojanih optičkih iluzija koje su generirane post-fordizmom (Virno 2007, 45). Kako bi nam približio tu teoriju, navodi kako ga je tokom čitanja studije o radnicima na rimskoj zračnoj luci Fiumicino začudilo kako velik broj mlađih radnika pogođeni fenomenom *privremene zaposlenosti*, pripisuju veliku važnost profesionalnosti koja bi trebala poboljšati njihovu situaciju. Profesionalnost, naravno, nije isto što i specijalizacija. Specijalizacija kao skup unaprijed definiranih zadataka koji zahtijevaju određenu razinu stručnosti, jest nešto bezlično i objektivno dok se profesionalnost smatra subjektivnom svojinom koja je neodvojiva od pojedinca - zbroj znanja, iskustva i stavova. Profesionalnost ne odgovara niti jednoj preciznoj profesiji, već se sastoji od određenih karakternih crta. Ta se profesionalnost s vremenom počela prikazivati kao produktivni resurs koji ima veliku ulogu u priručnicima za upravljanje ljudskim odnosima (Virno 2007, 45). Kod

odabira zaposlenika, s vremenom se počeo više stavljati naglasak na ambicije, navike i vrijednosti kandidata, nego na njegovo poznavanje određenog zadatka. Cilj je kod kandidata imati onog koji je sposoban za brzu reakciju i prilagodbu, posebice kad se radi o promijenama unutar poduzeća, budući da su u suvremenom poslovanju danas promjene jako brze i jako česte. Kao i u pitanju samozapošljavanja, kritika ideologije ne bi trebala eliminirati materijalnu stvarnost kojoj ideologija teži. U slučaju profesionalnosti to je pitanje produktivne uloge, sklonosti te lingvističko-relacijskih kapaciteta. (Virno 2007, 44)

### C. Individualnost

Ideologija napretka je ustupila mjesto ideologiji mogućeg (Virno 2007, 46). Pojam kumulativnog vremena, promoviran u organizacijama u doba fordizma, ustupa mjesto pojmu mogućnosti, dogovora i fleksibilnosti. U postfordizmu dolazi do puno mogućnosti koje mogu biti apstraktne, serijske ili zamjenjive, no svaka se može tumačiti individualno. Ideologija mogućeg ima stvarnu ulogu između rada i nerada u prelasku na radne zadatke, nužnost prilagodbe na konstantne inovacije, promijenjena iskustva u društvenom vremenu. Višak postmodernih teorija treba gledati kao nešto više čemu se teži, jer one predstavljaju važnu transformaciju prema nečemu korisnom i oslobađajućem, nečemu što je jedinstveno i neponovljivo u životu pojedinca.

## 4.3. Razvoj kapitalizma

Amin u svojoj studiji pod nazivom *Studies in Urban and Social Change*, 1994., postfordizam i pitanje prelaska kapitalističkog razvoja iz jedne u drugu fazu, tumači kako su izrazi kao što je „post-fordizam“ nastali kako bi opisali novo doba kapitalizma. Nastavno na njegove tvrdnje, Ernest Sternberg u svojoj knjizi *Transformations: the eight new ages of capitalism*, navodi osam potencijalnih novih doba i prostor za razvoj kroz naredno tisućljeće. Mogućnosti ovih doba su nepredvidive i višestruke, te ne moraju funkcionirati zasebno već će neke od njih opstati, neke će se spojiti, reorganizirati ili pak iščeznuti.

1. Informacijsko doba koje stvara bogatstva kroz trgovinu informacija i znanje, točnije razvojem informacijskih tehnologija,
2. Doba postmodernosti gdje se konzumerizam širi na sva područja društvenog i privatnog života (slobodno vrijeme, rekreacija, umjetnost),

3. Doba globalne međuzavisnosti koje reflektira globalizaciju proizvodnje, financija, distribucije i trgovine, suvremene ekonomije,
4. Merkantilizam koji je obilježen odnosom *industrija-vlada-rad* u cilju razvoja strateških tehnoloških prednosti kao temelj nacionalnog prosperiteta,
5. Doba korporativne kontrole u kojem globalne korporacije i banke provode sustavnu moć nad tržištima, pa tako i državama,
6. Doba *fleksibilne specijalizacije* s novim načelima u proizvodnji uključujući specijalizirane proizvodne jedinice i decentralizirano upravljanje,
7. Doba društvenih pokreta koji za cilj imaju humaniziranje novog kapitalizma i razvoj socijalne ekonomije dajući prava manjinama te osiguravajući svima osnovne ljudske potrebe,
8. Informacijsko doba gdje Stenberg identificira odbacivanje fundamentalističkog doba u mnogim dijelovima svijeta gdje vlada konzumerizam novog informacijskog doba, kako bi se obranila teritorijalna i etnička obilježja ukorijenjena u tradicijama i vrijednostima

Vodeći se mišljenjem da postfordizam nije univerzalna teorija već rasprava evolucijske prirode same promjene, Amin izvodi tri tranzicijske teorije koje će se ukratko prikazati u nastavku.

#### 4.3.1. Tri tranzicijska modela

Amin vjeruje da se ove tri teorije regulacijskim pristupom nalaze u centru postfordističke rasprave. Sve tri nude teoretski okvir koji je dovoljno razvijen kako bi potkrijepio tvrdnju da doba masovne proizvodnje polako ustupa mjesto novom skupu organizacijskih principa u svrhu gospodarskog rasta.

##### 4.3.1.1. Pristup propisa

Pristup propisa (eng. regulation approach) uveden u Francuskoj krajem sedamdesetih godina 20. stoljeća imao je mnogo međunarodnog utjecaja te se na osnovu toga pojavio kao teoretizacija obrazaca poslijeratnog gospodarskog rasta. Cilj je francuskih regulatora razviti neki teorijski okvir koji bi objasnio odnos kapitalizma prema nestabilnosti, krizama i

promjenama te sposobnost stabilizacije oko institucija, pravila i normi koje su poslužile za osiguravanje dugog razdoblja ekonomske stabilnosti. Teorija pristupa propisa oslanja se na niz pojmova koji identificiraju osnovne mehanizme koji su doveli do sustavnog integriteta, a dva ključna koncepta su režim akumulacije i način regulacije.

Režim akumulacije odnosi se na skup pravilnosti koje vrijede za cjelokupno gospodarstvo i omogućavaju stalan proces akumulacije kapitala. To uključuje norme koje se odnose na organizaciju proizvodnje i rada, razmjene i odnosa među različitim granama gospodarstva, način podjele dohotka između plaća, profita i poreza, potrošnju i potražnju na tržištu.

Način regulacije odnosi se na institucionalni skup (zakoni, sporazumi). Sastoji se od skupa formalnih i neformalnih pravila koji osiguravaju društvene odnose i odnosi se na institucije i konvencije koje reguliraju primjenu režima u širokom rasponu područja uključujući pravo, državnu politiku i praksu, industrijske kodekse te kulture potrošnje i društvena očekivanja.

Amin, na temelju recenzija post-fordističke teorije drugih autora (Boyer, 1991; Hirst i Zeitlin, 1991; Hyman, 1991; Nielsen, 1991; Webber, 1991; Dankbaar, 1992; Jessop, 1992.) tumači još tri dodatna koncepta koji mogu ili specificirati daljnja dva koncepta ili identificirati druge systemske kohezije. Jedan je koncept *dominantne industrijske paradigme* ili *radnog procesa* koji se odnosi na obrasce industrijske i radne organizacije te uključuje prirodu tehnologija, pravila upravljanja, podjelu zadataka i industrijske odnose. Drugi koncept je *Model razvoja* kojeg je Lipietz (1988, 27) koristio za označavanje ukupnog obrasca razvoja unutar jednog gospodarstva temeljen na industrijskoj paradigmi, režimu akumulacije i načinu regulacije. Treći je pojam *način društvenosti* ili *društvena paradigma* usvojena od njemačkih predstavnika škole za regulaciju. Taj se pojam odnosi na niz političkih kompromisa i saveza koji utječu na obrasce masovne integracije kako bi osigurali i stabilizirali daljnji put.

S tih pet glavnih koncepata, pristup regulacije nastoji objasniti kapitalistički razvoj i relativnu stabilnost te interpretirati strukturnu krizu. Fordizam kao prolazno doba i strukturalne krize metode masovne proizvodnje objašnjeno je u Boyerovoj analizi koju Nielsen (1991, 24) sažeto identificira kroz 4 čimbenika:

- Smanjenje produktivnosti kao rezultat društvenih i tehničkih ograničenja (radnički otpori organizaciji rada),
- Širenje masovne proizvodnje dovelo je do povećanja gospodarskog protoka što je rezultiralo težim ekonomskim upravljanjem,

- Rast socijalnih izdataka (troškovi kolektivne potrošnje su povećani radi neprimjenjivosti metoda masovne proizvodnje na jednom području što dovodi do distribucijskih sukoba),
- Uzorak potrošnje se postupno mijenjao prema sve većoj raznolikosti uporabnih vrijednosti.

Regulacijski pristup završava na pripisivanju povijesnih događaja sistemskoj, funkcionalnoj i logičkoj dosljednosti gdje se kapitalistički razvoj vidi kao rezultat prirodnog toka odnosa unutar i između društvenih klasa, djelatnosti i vlasti. Salvati (1989, 70) zaključuje kako *pristup regulacije* nije niti teorija niti povijest.

#### 4.3.1.2. Neo-šumpeterijanski pristup

Iako ne sadrži širinu regulacijskog pristupa, Neo-šumpeterijanski pristup ne ide u širinu kao i regulacijski, no s njim dijeli mnogo sličnosti koje stvaraju most između njih u smislu sustavne prirode kapitalističkog razvoja, periodizacije i općenite dinamike fordizma, podudarnost između tehnološko-ekonomske paradigme i društveno-institucionalne norme te stabilnost gospodarskog razvoja. (Amin 2003, 11). Jedna se bitna razlika ističe između ova dva modela, a to je neo-šumpeterijanski pristup tehnologiji i tehničkim standardima u pokretanju, održavanju i odvajanju pojedinačnih dugih valova. Ovakav je pristup usko povezan s inovacijama osamdesetih godina koje su provodili Freeman i Perez na Sveučilištu Sussex (Freeman et al., 1982; Dosi et al., 1988; Freeman and Perez, 1988). Njihov rad se temeljio na Kondratievom radu o dvadesetih godina prošlog stoljeća na , koji je obradio 50-godišnji val u razvoju kapitalističke ekonomije, a tridesetih godina prošlog stoljeća rad je nastavio Joseph Schumpeter koji je povezo i uloge inovativnih poduzetnika u rađanju novih puteva za daljnji rast. Za Freemana i Pereza uspješan prijelaz iz vala u val ovisi o *kvantnim skokovima* u industrijskoj produktivnosti, u usklađivanju inovacija u okviru društveno-institucionalne normi i propisa (Amin 2003, 11). Kada se ti uvjeti postignu, može se reći da je novi val nastupio i da ima prepoznatljivu tehnološko-ekonomsku paradigmu koja uspostavlja novi univerzalni standard u ekonomiji.

Definicija inovacije nije ograničena na niz novih proizvoda ili procesa nego uključuje i nove oblike organizacije i upravljanja radom, nove sektore, nove prometne i komunikacijske tehnologije i slično. U neo-šumpeterijanskoj analizi, prolazno doba masovne proizvodnje,

nazvano četvrti Kondratiev ili četvrti dugi val, tvrdi se da je podupiran elektro-mehaničkim tehnologijama, proizvodi industrije masovne potrošnje i nafte i petrokemije kao osnovni izvori jeftine energije povezujući se tu na regulaciju propisa koja naglašava standardizaciju, ekonomiju razmjera i masovnu potrošnju jeftine robe. Ovaj se pristup slaže sa društveno-institucionalnim normama no više je usredotočen na državnu politiku (obrazovanje, socijalna skrb) i mikro i makro ekonomsku politiku koja održava povezanost između zapošljavanja, rezultata i rasta produktivnosti.

Kada se radi o krizi masovne proizvodnje, posebni naglasak se stavlja na ometajući učinak na rast oligopolističke konkurencije u kontekstu primjene tehnologija, točnije proces koji ograničava povećanje produktivnosti i plaća, cijena i stvara neučinkovitost kod velikih korporacija. Kriza je također povezana s neskladom u nastajanju tehnološko-ekonomske paradigme koji bi mogli obnoviti rast i osigurati trajni društveno-institucionalni okvir. (Amin 2003, 12). Za Freemana i Pereza institucionalno se nasljeđe sporo mijenja i sprječava rasprostranjenost prednosti inovacija u ekonomiji. Taj je proces popraćen i poteškoćama i vremenskim zaostajanjem u mijenjanju ugrađenih socio-kulturalnih navika i normi u širokom rasponu institucija koji čine društveno-institucionalni okvir (stavovi uprave i radne snage, industrijski odnosi i očekivanja, politički i zakonodavni prioriteti). Neo-šumpeterijanski pristup naišao je na kritike se više fokusira na tehnološki izazvane promjene u proizvodima, procesima i komunikacijskim sustavima nego na društvene i organizacijske promjene koje bi mogle utjecati na ekonomsku učinkovitost i rast. Nielsen (1991, 76) tvrdi da pristup *društveno-institucionalne norme* treba biti podređen *tehnološko-ekonomskoj paradigmi*.

#### 4.3.1.3. Pristup fleksibilne specijalizacije

Pristup fleksibilne specijalizacije srodan je radu Američkih sociologa Charlesa Sabela, Michaela Piore i Jonathana Zeitlina, najnovije i Paula Hirsta (Sabel, 1982; Piore i Sabel, 1984; Sabel i Zeitlin, 1985; Hirst i Zietlin, 1989, 1991). Apstraktna teorija koja se pojavljuje u ovom modelu manje je izražena nego u prva dva, a ima svrhu izbjegavanja naglaska na uloge opće strukturne tendencije u ekonomskom i društvenom životu i odbacivanje determinističkog prikaza povijesne evolucije i tranzicije (Amin 2003,14). Hirst i Zeitlin (1991, 11) inzistiraju na tim razlikama i superiornosti vlastitog pristupa te izbjegavaju bilo kakvo povezivanje s drugim pristupima. Nielsen ukratko objašnjava da Piore i Sabel temelje svoj argument na konceptu

razlike između masovne proizvodnje i fleksibilne specijalizacije. U pristupu tvrde kako te dvije društvene paradigme kroz 19.stoljeće nisu pokazale dominaciju i tehničku superiornost, već su zajedno koegzistirale. Usvajanje i širenje paradigme koje su se kroz povijest međusobno u nekim trenucima ograničavale i naizmjenično se pojavljivale kao prevladavajući međunarodni standard, postaje stvar povijesnih okolnosti i politički izbor, a ne logička nužnost. Česta je pojava bila da jedna paradigma trpi zbog nepostojanja podržavajućih struktura dok druga dobiva na važnosti jer ju industrije, vlada i ostale institucije potiču kao najbolju praksu. Nije jasno kako je došlo do trenutka gdje bi se trebalo birati između ove dvije paradigme, no objašnjenje se temelji na tumačenju događaja u ključnim trenucima (prisilna politika, institucionalni izbori), a ne na ukorijenjenoj analizi u teoriji kriza i tranzicija. Amin tumači da Piore i Sabel identificiraju dva industrijska dijela. Prvi je kada nastaju tehnike masovne proizvodnje te ograničavaju razvoj obrtničkih proizvodnih metoda u različitim dijelovima Europe. Drugi je dio suvremenost gdje postoji otvoreni izbor između masovne proizvodne i fleksibilnosti specijalizacija.

Kritike kroz koje prolazi ova teorija najviše naglašavaju suprotnosti ove dvije paradigme te dovode u upit njihovu dominaciju i nestajanje fordizma, dok se tvrdi da će se ono samo prilagoditi novim okolnostima.

#### 4.4. Studija slučaja – hrvatska agencija za digitalni marketing

Kao i u ostatku svijeta, u Hrvatskoj je također nastupilo postindustrijsko doba u kojem se očituje sociološki pristup u podjeli rada i promjene strukturne djelatnosti. U ovom odlomku slijedi prikaz poslovanja jedne digitalne agencije u Hrvatskoj gdje su prikupljene osnovne informacije, te je glavni fokus na funkcionalnoj strukturi i zaposlenicima. Glavni cilj ove studije bio je približiti se suvremenom ustrojstvu i načinu rada na primjeru jedne hrvatske agencije za digitalni marketing te su sve informacije prikupljene od jedne od glavnih osoba zadužene za poziciju *Head of Business Operations*. Kako bi se dobile sve potrebne informacije vezane za ovaj rad, a sastoje informacije koje bi mogle ugroziti osobu ili Agenciju, studija slučaja neće navesti ime Agencije.

Kratka povijest ove agencije počinje osnutkom firme 2001. godine u Rusiji, dok se 2008. godine otvorio i ured u jednom hrvatskom gradu, kao filijala ruskog ureda, odnosno

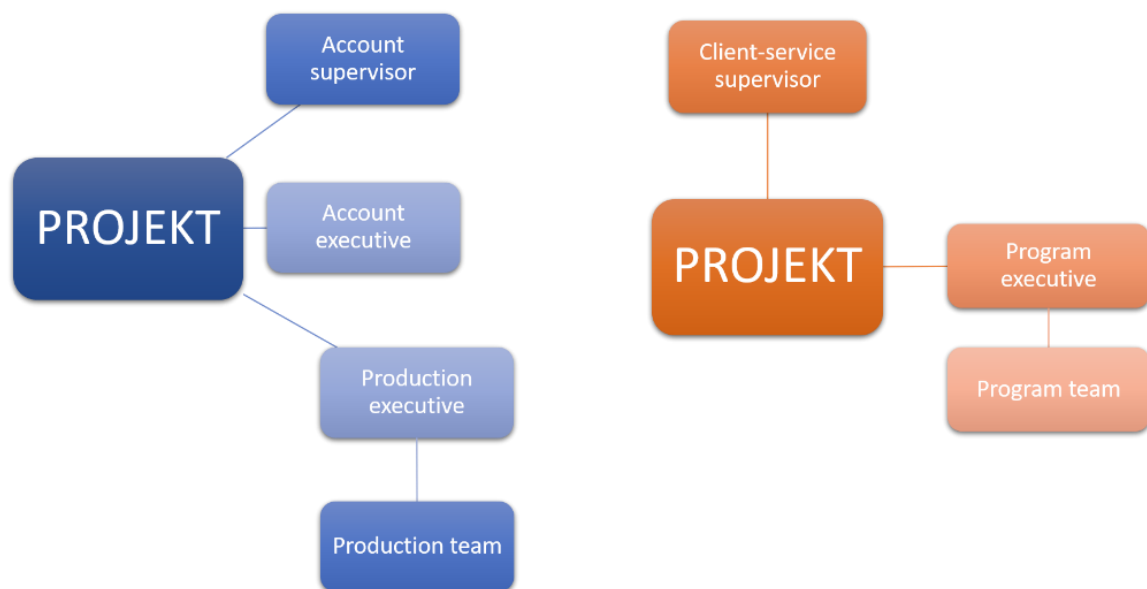
centrale. Ured je administrativno funkcionirao kao filijala do 2017. godine kada postaje i samostalna tvrtka i to potpuno neovisna o ruskoj. Razlog odvajanja bio je rast i razvoj ureda te samim time i različitost djelatnosti koja se počela razvijati u drugačijem smjeru od prvobitne ideje. U ovoj djelatnosti Rusija ima određene specifičnosti unutar granica, a što je ograničavalo njihov rad na drugim tržištima, no ured u Hrvatskoj mogao je preuzeti rad za globalno tržište budući da nije ograničen na određeno zemljopisno područje. Od samog postanka do danas tvrtka je prošla kroz mnoge promjene vezane uz broj zaposlenih i ranije spomenutih djelatnosti te je započela rad sa svega 40 zaposlenika menadžmenta i developera. S obzirom na spomenutu postavu, odlučeno je raditi na prijevodima i lokalizacijama (proces jezičnog prilagođavanja videa, web stranica ili bilo kakvih vizualnih prikaza tržištu na kojem će se prikazivati), umjesto stvaranjem novih digitalnih platformi.

Rast i razvoj tvrtke do ovoga što predstavlja danas pokrenuo je prvi klijent, velika kozmetička tvrtka sa svojim važnim brendom. U rad na tom brandu bile su uključene tri agencije od kojih je Agencija radila prijevode i lokalizacije, a preostale dvije više tehnički potkovanе aktivnosti koje su bile potrebne za jednu web stranicu. Učeći u sklopu rada na tom brendu, Agencija se razvija te počinje šire sudjelovati u dijelovima izrade web stranica da bi danas od istog klijenta, s mnogo više brendova, dobila status agencije koja je potpuno kvalificirana za cjelokupni proces izrade web stranica. Paralelno s tim, Agencija je počela aktivno raditi i na ostalim digitalnim alatima u svrhu digitalnog marketinga, te je to bila preteča prvom velikom porastu broja zaposlenika koji se dogodio 2016. godine. Taj je rast donio nove mogućnosti, pa je tako i započeo pilot projekt s novim velikim klijentom, što će u narednih godinu dana donijeti još jedan veliki rast broja zaposlenika, a samim time i rezultirati potrebnim modelima rada i strukture.

Kako bi naglasili i bolje objasnili sadašnji model rada zaposlenika, treba istaknuti kako je 2014. godine Agencija imala 13 zaposlenika, a danas ih ima sve skupa 209 u dva ureda u Hrvatskoj. S 13 zaposlenika nije bilo potrebe graditi funkcionalne strukture budući da rad nije bio specificiran te su svi radili unutar jednog tima i po potrebi. Rastom Agencije nastala je potreba za raspodjelom poslova i pozicija i zapošljavanjem različitih kadrova kako bi se moglo udovoljiti klijentovim potrebama. Sistematizacija procesa donijela je podjelu na *Account* i *Production* timove koji su se spajali ovisno o individualnim vještinama zaposlenih. Osoba u *Account* timu je bila zadužena za komunikaciju s klijentima, dok je ona iz *Production* tima bila zadužena za interne procese razvoja i izvršenja projekta. Ovaj model je funkcionalan kod, primjerice, strogo tehničkih ili kreativnih agencija, dok ovdje, gdje je posao usmjeren na dosta



različitih manjih procesa, s vremenom taj model rada nije više bila optimizirajuća opcija. Problemi su se pojavili kod internih odnosa između odjela i zaposlenih radi prirode posla. Kako bi klijent zahtijevao nemoguće rokove ili izvedbe što bi u tom trenutku, obzirom na raspolagajuće resurse, bilo izazovno odraditi, osoba u kontaktu bi u toj situaciji popustila te bi se *Production* tim suočio s velikim očekivanjima izvršenja datog obećanja klijentu. Otkrivši mali propust u tom modelu u konzultaciji s vanjskim suradnikom specijaliziranim za isto, nastala je nova struktura i preraspodjela posla gdje *Account* i *Production* timovi nestaju i pojavljuje se novi team *Program*. Zadatak *Program* tima je spoj ova dva prethodna tima, te je zadatak osobe u tom timu vođenje jednog projekta u eksternom i internom pogledu. Naravno, to je dovelo do smanjenja ključnih osoba na projektu gdje umjesto dvije osobe nastupa jedna, pa je tom prilikom zaposlenicima pruženo da se istaknu i pokažu svoja znanja i vještine, kao i sposobnost rada i sa klijentom i s internim odjelima. Budući da se taj jedan tim oformio isključivo za rad na postojećim projektima, nastao je i *Client service* tim koji je zadužen za nove klijente i nove projekte. Kao najveća razlika se ističe broj zaposlenika raspoređenih po timovima. Za razliku od prijašnjeg modela gdje su obavezno dvije osobe bile zadužene po projektu te je tada omjer bio 50:50 između *Account* i *Production* tima, u ovom je modelu podjela omjera 70:30 gdje više zaposlenih pripada *Program* timu.



Slika 3. Usporedba podjele rada na projektu

Rastom projekata i obujma posla, ovaj je model riješio dosadašnje interne prepreke, no i dalje je zahtijevao niz manjih promjena, budući da u praksi nije funkcioniralo kako je bilo zamišljeno, ovaj put u odnosu prema klijentima. Klijent se susreo s puno kontakata unutar Agencije te je bilo komplicirano objasniti kome se treba obratiti za nove projekte, kome za projekte u procesu, a kome za financije, budući da su interno to sve bile različite osobe. Samim time, interno se zakomplicirao protok informacija zbog prevelikog broja kontakt-osoba s različitim ciljevima, pa je povodom toga nastao još jedan model, točnije unaprijeđen je dosadašnji sukladno propustima. Odlučeno je da će svaka grupa projekata unutar *Program* tima imati jednu osobu koja je zadužena samo za komunikaciju s klijentima, dok će ostatak tima raditi na izvršavanju samog projekta. Radi usporedbe, ako bi se radilo na tri različite *web* stranice i svaka je osoba zasebno vodila svoju *web* uključujući komunikaciju s klijentom i internu komunikaciju u svrhu odrađivanja projekta, sada će jedna osoba biti zadužena za komunikaciju s klijentima za sve tri *web* stranice dok će ostali članovi tima raditi isključivo kao *back office* i interno se organizirati u svrhu izvršenja projekta.

Promjene ovih modela omogućili su *Head*-ovima odjela da prepoznaju veliku razliku između zaposlenika oba tima. Visoko kvalificirani zaposlenici s dužim radnim stažem našli su se u *Client Service* timu, dok *Program* tim sadrži velik broj zaposlenika osnovnog ili srednjeg levela, s vrlo malo visoko kvalificiranih zaposlenika. Ovim se modelom planira dovesti sustav u ravnotežu internom preraspodjelom zaposlenih te eksterno raspisivanjem natječaja za nove zaposlenike.

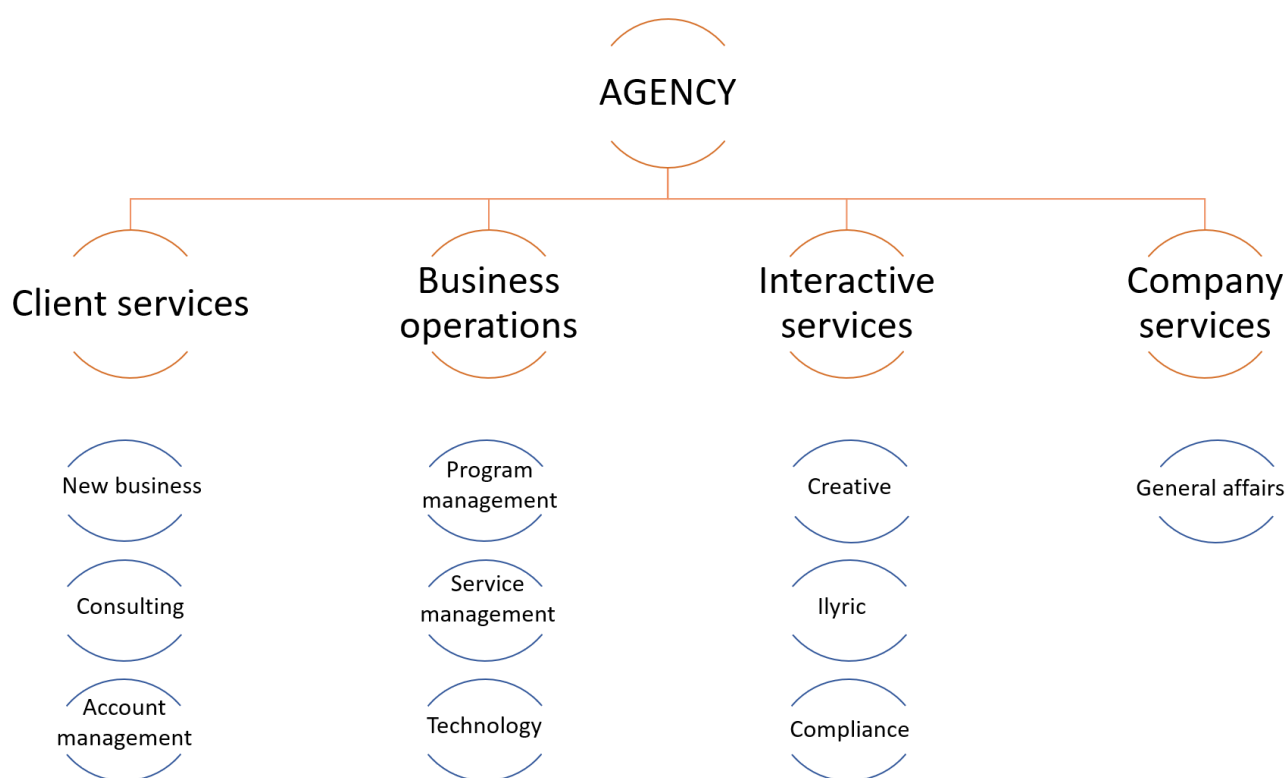
Kada se radi o potrebnim kvalifikacijama pri odabiru budućih zaposlenika, Agencija se vodila američkim sloganom „*Hire for attitude, train for skills*“ (zapošljavamo zbog stava, obučavamo za vještine; autorski prijevod) i u jednoj mjeri taj sistem zapošljavanja i dalje funkcionira. Ono što je bitno jest da se zaposlenik uklopi u vrijednosti i ideje tvrtke, kao i u tim s kojim će raditi, no kako obujam posla neprestano raste, postaje sve veća potreba za zapošljavanjem usko kvalificiranog kadra te stav prestaje biti jedini uvjet pri zapošljavanju. Digitalni marketing odlikuju brze i nagle promjene trendova te je tako i ova tvrtka, kako bi udovoljila tržištu i potrebama oformila osam zasebnih timova i odjela:

- *Developers* tim
- Tim za optimizaciju *web* stranice (eng. *SEO-Search engine optimization*)
- Tim za internu provjeru kvalitete sadržaja (eng. *QA-Quality assurance*)

- Video i print editori
- Dizajneri
- Tim za korisničko iskustvo i pristupačnost (eng. *UX and UI desing-User experience and user interface design*)
- *Program* tim (Menadžment tim čije smo modele rada razradili)
- Tim za ljudske resurse, financije i administraciju

Ono što je važno naglasiti jest da Agencija već godinama surađuje s tri fakulteta ekonomije i informatike u vidu obveznih praksi kao i zapošljavanja na studentski ugovor s radnim vremenom prilagođenim obvezama na fakultetu.

Kada se radi o funkcionalnoj strukturi Agencije, ona je raspoređena u četiri dijela koji su vizualno prikazani na prvoj slici, dok je na drugoj prikazan hijerarhijski poredak između titula zaposlenika svih odjela.



Slika 4. Podjela na odjele unutar Agencije



Slika 5. Hijerarhijska ljestvica u Agenciji

Suradnja između razina zasad se pokazala veoma funkcionalnom budući da se brojem zaposlenih još uvijek nije stiglo na korporacijsku kulturu gdje različiti nivoi, točnije, nadređeni s podređenima neće i ne mogu komunicirati. Svakog se zaposlenika potiče za izjašnjenje vlastitih razmišljanja kad se radi o zadatku ili procesu, a može pozitivno ili negativno utjecati na kvalitetu izvedbe projekta.

Agencija je odvojila dva načina nagrađivanja zaposlenika i motivacija. Jedan je način motivacija novčanim sredstvima kako bi se potaklo zadovoljstvo kod zaposlenika te se osnova te motivacije interno naziva i *higijena*. Higijena predstavlja iznos plaće koja zadovoljava osnovne troškove života s obzirom na standard u aktualnim tržišnim vrijednostima te funkcije na kojoj se zaposlenik nalazi. Uz to su uvedene i naknade za prijevoz, božićnice, nagrade za dijete te kvartalne novčane naknade obzirom na budžet i naplatu. Drugi način podrazumijeva sve nefinancijske faktore i beneficije poput slobodnih dana povodom selidbe, smrti, rođenja djeteta, vjenčanja i sličnih životnih situacija, te dodatni dani godišnjeg odmora prema stečenom radnom stažu, rad od kuće kada je potrebno, fleksibilno radno vrijeme i dovođenje ljubimaca na posao.

Motivacija se također stvara rotacijom zaposlenika s jednog projekta na drugi radi promjene svakodnevice, usvajanje novih znanja i izbjegavanja monotonog i serijskog ponavljanja posla, što tvrtci ne predstavlja veliki financijski rizik. Zaposlenici sudjeluju u *in-house* edukacijama kao i na inozemnim radionicama i konferencijama kako bi, sukladno poslu koji rade, sakupili što više znanja o novim trendovima te ih prenijeli i kolegama unutar tvrtke

(u slučaju radionice u inozemstvu). U radnom tjednu je, između ostalog, omogućeno sat do dva za edukaciju putem *web* seminara srodnu poslu. Božićna zabava i team building tvrtnice neodgovorna su događanja svake godine.

Još je jednu stvar važno naglasiti u sistemu rada ove Agencije, a to je mentorstvo zaposlenika. Ono je zamišljeno kako bi se ispunila dva cilja. Kada novi zaposlenik započne s radom u Agenciji, on dobiva svog mentora koja će ga voditi kroz posao ali i kroz socijalne odnose i pitanja pri dolasku u novu okolinu. Mentor je zadužen za uhodavanje osobe u posao i te se osobe gotovo uvijek nalaze u istom odjelu kako bi mentor mogao svog *menteeja* provesti i pratiti kroz njegov razvoj znanja i vještina u karijeri unutar Agencije. Mentor također pokreće godišnju evaluaciju zaposlenika koja je zamišljena u obliku ankete koju ispunjavaju svi zaposlenici koji su u nekom trenutku surađivali s tom osobom. Ta je evaluacija jedan od čimbenika koji utječu na napredovanje određenog zaposlenika te se sukladno tome raste ili ostaje na istoj poziciji na hijerarhijskoj ljestvici.

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je prikazati poveznicu između postfordizma i procesa globalizacije. Rastom globalizacije kroz protekla desetljeća donijelo je mnogo promjena u industriji i gospodarstvu te pogodovalo razvitku globalnih korporacija, no i manjih lokalnih tvrtki koja svoja poslovanja ne temelje više isključivo na lokalnoj razini. Sve većim povezivanjem ekonomije i prilagođavanju ukinuća granica industrije su se susrele s izazovom u načinu proizvodnje, odnosu prema zaposlenicima i resursima.

U postfordizmu su naglašene te promjene koje je naglo zahtijevao sam proces globalizacije. Masovne proizvodnje nisu više bile zadovoljavajuće, kako za konzumerističko društvo, tako i za samu tvrtku. Istraživanje tržišta, formiranje novih odjela za inovacije, veća usredotočenost na ljudske resurse postale su potrebne prakse svake tvrtke kako bi ušla u korak s brzo rastućim trendovima. Konzumerističko društvo po prvi je puta imalo za odabrati više proizvoda skoro jednake cijene i kvalitete te je i sama prodaja novih proizvoda zahtijevala novi pristup tržištu. Društvo rada postfordizmom se pretvorilo u društvo znanja. Kako smo pokazali studijom slučaja obrađenom u ovom diplomskom radu, od zaposlenika se zahtjeva samoinicijativa, originalnost, autonomija, a zaposlenici od poslodavca očekuju pristojne uvjete zaposlenosti (radno vrijeme, ugovor na neodređeno, prigodno nagrađivanje za dobro obavljen posao). Samoinicijativa prisutna u današnjem društvu očituje se i u samozapošljavanju u slučajevima inovacija i nezadovoljstva trenutnim poslom, što nije bila česta praksa u doba fordizma.

Globalizacija je proces koji se i dalje razvija i za koji će se godinama i dalje pronalaziti pozitivne i negativne strane, no ono što danas znamo o globalizaciji je to da ukida granice za dolazak novih trendova i ubrzava protok informacija. Upravo je zbog toga i došlo do postfordizma, te će se i dalje taj proces, sukladno novim trendovima, prilagođavati, mijenjati i razvijati.

## 6. POPIS LITERATURE

- Amin, Ash. 2003. *Post-Fordism - A Reader*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Castells, Manuel. 2000. *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura; Uspon umreženog društva*. Zagreb: Impresum.
- Chanda, Nayan. 2008. *Global Governance- GLOBAL INSIGHTS: Runaway Globalization Without Governance* (<https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/runawayGlobalization.pdf>)
- Dujšin, Uroš. 1999. „Globalizacija, ekonomske integracije i Hrvatska“. U *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu* (vol. 49): 179-195.
- Đurić, Dejan, Jelena Simić. 2011. Osnovni faktor konkurentskih prednosti globalnih organizacija. *Škola biznisa* (1/2011).
- Friedman, Thomas L. 2003. *Lexus i maslina: Razumijevanje globalizacije*. Zagreb: Izvori.
- Gerken, Gerd. 1995. *Fraktalna marka (Die Fraktale Marke)*. Berlin: ECON Verlag.
- Huntington, Samuel P. 1996. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Touchstone.
- Inić, Branimir P. 2004. *Menadžment 2-lideri, kako postati milioner*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije.
- Kelly, Kevin. 1994. *Out of control: the New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World*. Online edition.
- Lipietz, Alain. 1988. „Accumulation, crises and the ways out: some methodological reflections on the concept of ‘regulation’“. U *International Journal of Political Economy*, 13-35.
- Luthans, Fred, Richard M. Hodgetts, Sang M. Lee. 1994. *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*. New York: Organizational Dynamics.
- Marx, Karl. 1978. *Kapital*. Beograd: Prosveta.
- Mason, Paul. 2015. *Postkapitalizam: Vodič za našu budućnost*. Zagreb: Fokus komunikacije.
- Penna Sue, Martin O'Brien. 1997. „Postmodernizam i socijalna politika: malen korak naprijed?“. *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 4, No. 2, 169-182.

Starčević Morana. 2014. Prekarni rad i nemogućnost prekarne klase. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Sternberg, Ernest. 1993. Transformations: the eight new ages of capitalism. Mimeo, Department of Planning and Design. Buffalo: State University of New York.

Stiglitz, Joseph E. 2009. Uspjeh globalizacije: Novi koraci do pravednoga svijeta. Zagreb: Algoritam.

Swedberg, Richard. 2003. Načela ekonomske sociologije. Zagreb: Mate d.o.o.

Virno, Paolo. 2007. „Post-Fordist Semblance“ U SubStance, Vol. 36, No. 1, 42-46.

Watson James L. 2009. Anthropology: Cultural globalization.

(<https://www.britannica.com/science/cultural-globalization/Political-consequences-of-globalization#ref225007>)

#### Internetski izvori:

Figenwald, Vanja. 2017. „Karl Marx: 150 godina od prvog izdanja ‘Kapitala’“. <https://lider.media/aktualno/karl-marx-150-godina-od-prvog-izdanja-kapitala/> (16. svibnja 2019. godine)

Henshall, Adam. 2018. „Taylorism and The History of Processes: 6 Key Thinkers You Should Know“. <https://www.process.st/taylorism/> (25. travnja 2019. godine)

<http://arhiva.portalnovosti.com/2010/11/prema-kraju-kapitalizma/> (07. svibnja 2019. godine)

<https://biografija.net/henry-ford/> (26. travnja 2019. godine)

<https://ford.hr/10-stvari-koje-niste-znali-o-fordu> (22. svibnja 2019. godine)

<https://hr.tax-definition.org/23842-fordism> (17. svibnja 2019. godine)

<http://proleksis.lzmk.hr/21800/> (04. svibnja 2019. godine)

[https://www.b92.net/automobili/aktuelno.php?yyyy=2017&mm=04&nav\\_id=1250086;](https://www.b92.net/automobili/aktuelno.php?yyyy=2017&mm=04&nav_id=1250086;) (17. 5. 2019)

<https://www.britannica.com/biography/Henry-Ford> (26. travnja 2019. godine)

<https://www.britannica.com/science/cultural-globalization/Political-consequences-of-globalization#ref225007> (05. svibnja 2019. godine)

<http://www.businessdictionary.com/definition/Taylorism.html> (01. svibnja 2019. godine)



<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=22329#top> (26. travnja 2019. godine)

<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=30315> (07. svibnja 2019. godine)

[https://www.researchgate.net/publication/312017322\\_Fordism\\_and\\_Post-Fordism\\_a\\_Critical\\_Reformulation](https://www.researchgate.net/publication/312017322_Fordism_and_Post-Fordism_a_Critical_Reformulation) . (18. svibnja 2019. godine)

[http://www.yorku.ca/anderson/Intro%20Urban%20Studies/Unit2/post\\_fordism.htm](http://www.yorku.ca/anderson/Intro%20Urban%20Studies/Unit2/post_fordism.htm) (05. svibnja 2019. godine)

Močnik, Rastko. 2010. „Prema kraju kapitalizma“.

<http://arhiva.portalnovosti.com/2010/11/prema-kraju-kapitalizma/> (16. svibnja 2019. godine)

Pulig, Srećko. 2014. „Klasni sastav radničke klase“. <https://www.portalnovosti.com/klasni-sastav-radnicke-klase> (10. svibnja 2019. godine)