Redukcija zaposlenika i njezin učinak na KPI pokazatelje poduzeća tijekom restrukturiranja

Žiroš, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:981882

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-28**

Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij

Menadžment

Martina Žiroš

Redukcija zaposlenika i njezin učinak na KPI pokazatelje poduzeća tijekom restrukturiranja

Diplomski rad

Zadar, 2025.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij

Menadžment

Redukcija zaposlenika i njezin učinak na KPI poduzeća tijekom restrukturiranja

Diplomski rad

Student/ica:
Martina Žiroš

Mentor/ica:
Doc.dr.sc. Jurica Bosna

Zadar, 2025.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Martina Žiroš,** ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Redukcija zaposlenika i njezin utjecaj na KPI poduzeća tijekom restrukturiranja** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 3. siječnja 2025.

Sažetak i ključne riječi

Restrukturiranje poduzeća često je nužno za prilagodbu tržišnim izazovima i osiguranje dugoročne održivosti poslovanja. Smanjenje radne snage (downsizing) jedna je od prvih mjera koje poduzeća poduzimaju radi optimizacije troškova i povećanja operativne učinkovitosti. Ovaj rad analizira utjecaj redukcije zaposlenika na ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) u poduzeću Meteor GmbH, koje djeluje u gumarskoj industriji kao dobavljač automobilskog sektora. S obzirom na visoke zahtjeve za preciznošću i kvalitetom u ovom sektoru, smanjenje radne snage može imati dalekosežne posljedice na produktivnost, kvalitetu i operativne performanse. Kroz studiju slučaja istražuju se kratkoročni i dugoročni učinci downsizinga, uz poseban naglasak na optimizaciju poslovnih procesa i ulogu sindikata u očuvanju stabilnosti organizacije. Rad nudi uvid u menadžerske strategije koje omogućuju balans između smanjenja troškova i održavanja operativne izvrsnosti, stvarajući novu, zdravu organizacijsku strukturu spremnu za buduće izazove i rast.

Ključne riječi:
organizacijsko restrukturiranje, smanjenje radne snage, ključni pokazatelji uspješnosti (KPI), produktivnost, efikasnost proizvodnje, optimizacija poslovnih procesa, sindikati, automobilska industrija, gumarska industrija, Meteor GmbH, upravljanje promjenama, organizacijska struktura, digitalizacija.

Abstract and key words

Workforce Reduction and Its Impact on Corporate KPIs during Restructuring

Corporate restructuring is often essential for adapting to market challenges and ensuring long-term business sustainability. Workforce reduction (downsizing) is one of the initial measures undertaken by companies to optimize costs and enhance operational efficiency. This paper analyzes the impact of workforce reduction on key performance indicators (KPIs) at Meteor GmbH, a company operating in the rubber industry as a supplier to the automotive sector. Given the high precision and quality demands of this sector, workforce downsizing can have significant implications for productivity, quality, and operational performance. Through a case study, the paper explores the short- and long-term effects of downsizing, with particular emphasis on business process optimization and the role of trade unions in maintaining organizational stability. The paper provides insights into management strategies that balance cost reduction with operational excellence, creating a new, healthy organizational structure prepared for future challenges and growth.

Key words:
corporate restructuring, workforce reduction, downsizing, key performance indicators (KPI), productivity, production efficiency, business process optimization, trade unions, automotive industry, rubber industry, Meteor GmbH, change management, organizational structure, digitization.

Sadržaj

1 Uvod 8

1.1 Ciljevi i svrha istraživanja 8

1.2 Polazišta, problem i pitanja 9

2.1 Metodologija 10

3 Upravljanje ljudskim resursima 12

3.1 Upravljanje ljudskim resursima u 21. stoljeću 12

3.2 Zapošljavanje i upravljanje talentima 13

3.2.1 Regrutacija u suvremenom kontekstu 14

3.2.2 Upravljanje talentima 15

3.3 Obuka i razvoj zaposlenika u modernom upravljanju ljudskim resursima 16

3.3.1 Upravljanje učinkom i ocjenjivanje 16

3.3.2 Upravljanje karijerom i zadržavanje zaposlenika 17

3.4 Kompenzacija 17

3.4.1 Uspostavljanje strateških platnih planova 18

3.4.2 Plaće po učinku i financijski poticaji 19

3.4.3 Beneficije i usluge 19

3.5 Odnosi s djelatnicima kao temelj strateškog razvoja ljudskih resursa 20

3.5.1 Etika i pravednost u ljudskim resursima 20

3.5.2 Radni odnosi i kolektivno pregovaranje 20

3.5.3 Sigurnost i zdravlje radnika na radu 21

3.5.4 Upravljanje ljudskim potencijalima na globalnoj razini 22

3.5.5 Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetništvu 22

4 Organizacijsko restrukturiranje 23

4.1 Definicija restrukturiranja i njegov značaj 23

4.2 Pokretači restrukturiranja 24

4.2.1 Ekonomski i tržišni izazovi 24

4.2.2 Tehnološki napredak 25

4.2.3 Geopolitički i ekonomski izazovi 27

4.3 Tipovi restrukturiranja 28

4.3.1 Financijsko restrukturiranje 28

4.3.2 Operativno restrukturiranje 28
4.3.3 Strateško restrukturiranje 29
4.3.4 Vlasničko restrukturiranje 29
5 Redukcija zaposlenika i KPI pokazatelji 31
5.1 Uloga sindikata u zaštiti radnika tijekom redukcije zaposlenika 31
5.2 Utjecaj redukcije zaposlenika na ključne pokazatelje uspješnosti 33
5.3 Kratkoročni i dugoročni utjecaji downsizinga na KPI-eve 33
5.4 Balansiranje učincima restrukturiranja 35
5.5 Restrukturiranje kao prilika za digitalizaciju 36
6 Primjer grupacije Meteor 37
6.1 Uvod u Meteor 37
6.1.1 Povijesni razvoj i vlasničke promjene 37
6.1.2 Tržišni kontekst i automobilska industrija 39
6.2 Provedba redukcije zaposlenika 40
6.2.1 Četiri faze redukcije zaposlenih 40
6.2.2 Razvoj broja zaposlenih 43
6.2.3 Udio white-collar zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih 45
6.2.4 Optimizacija raspodjele radne snage 46
6.3 Analiza utjecaja na KPI pokazatelje 47
6.3.1 Stopa bolovanja 47
6.3.2 Razvoj Broja Novozaposlenih 48
6.3.3 Produktivnost 50
6.3.4 Razvoj broja Reklamacija 53
6.3.5 Razvoj ulaganja u obrazovanje zaposlenih 55
7 Diskusija 56
8 Zaključak 58
9 Popis literature 60
10 Popis slika 66

1 Uvod

Restrukturiranje poduzeća složen je i često kontroverzan proces, koji uključuje donošenje teških odluka s ciljem poboljšanja operativne učinkovitosti i poslovnih pokazatelja. Jedna od najčešćih prvih mjera unutar takvih procesa jest smanjenje broja zaposlenika, koje je zamišljeno kao način brzog smanjenja troškova i povećanja likvidnosti te uzročno posljedično tome i profitabilnosti. Međutim, ova strategija nosi sa sobom paradoks: dok smanjenje ljudskih resursa može privremeno poboljšati financijske rezultate, krivo izvedeno može dugoročno narušiti produktivnost, kvalitetu i motivaciju preostalih zaposlenika, čime se riskira održivost poslovanja u najosjetljivijem trenutku.

Ovaj paradoks posebno dolazi do izražaja u industrijama s visokim zahtjevima za preciznošću i kvalitetom, poput automobilske i gumarske industrije, gdje ljudski resursi igraju ključnu ulogu u osiguravanju dosljednosti u proizvodnim procesima. U danom kontekstu, primjer **grupacije Meteor**, poduzeća koje je prošlo kroz značajne vlasničke promjene, restrukturiranja i ekstremno smanjenje radne snage, pruža vrijedne uvide u međusobnu povezanost organizacijskih promjena i ključnih pokazatelja poslovanja (eng. Key Performance Indicators - KPI).

Ovaj rad istražuje kako proces smanjenja radne snage u Meteor GmbH utječe na poslovne pokazatelje poduzeća u kontekstu restrukturiranja te analizira strategije kojima se balansira između smanjenja troškova i poboljšanja profitabilnosti. Kroz analizu ovog slučaja, rad nudi odgovore na pitanja o utjecaju ljudskih resursa na operativne performanse i dugoročnu održivost poslovanja.

1.1 Ciljevi i svrha istraživanja

Restrukturiranje poduzeća, uključujući smanjenje radne snage, predstavlja kritičnu točku za svaku organizaciju. Iako su ove mjere često usmjerene na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti, kriva implementacija može izazvati dugoročne negativne posljedice te u najboljoj namjeri, dovesti poduzeće u propast.

Ovaj rad analizira proces restrukturiranja u industrijama s visokim zahtjevima za preciznošću i kvalitetom, poput automobilske i gumarske industrije, s posebnim fokusom na utjecaj smanjenja radne snage na poslovne pokazatelje poduzeća. Korištenjem primjera Meteor GmbH,

poduzeća koje je prošlo kroz značajne vlasničke promjene, smanjenje radne snage i reorganizaciju poslovanja, istraživanje pruža uvid u kompleksnost i učinke ovakvih organizacijskih promjena.

Ciljevi istraživanja su:

1. Analizirati proces smanjenja radne snage u Meteor GmbH, uključujući kriterije odabira zaposlenika, komunikacijske strategije i ulogu sindikata.
2. Procijeniti utjecaj smanjenja zaposlenika na ključne pokazatelje uspješnosti poduzeća kao što su produktivnost i profitabilnost.
3. Identificirati strategije za učinkovito upravljanje procesima smanjenja radne snage, koje maksimiziraju učinak a osiguravaju održivost poslovanja tijekom restrukturiranja, i stvaraju temelj za budući razvoj.

1.2 Polazišta, problem i pitanja

2 1.2 Polazišta, problem i pitanja

Restrukturiranje poduzeća i smanjenje radne snage često su nužni koraci kako bi se prilagodilo tržišnim zahtjevima i osiguralo smanjenje troškova. Međutim, ove mjere neizbježno donose izazove koji mogu narušiti stabilnost poslovanja i utjecati na ključne pokazatelje uspješnosti. Fokus ovog istraživanja je razumjeti dublji utjecaj smanjenja zaposlenika na poslovne rezultate, uzimajući u obzir kratkoročne i dugoročne posljedice, reakcije zaposlenika i ulogu menadžmenta u upravljanju ovim procesom. Istraživački problem ovog rada je istražiti kako proces smanjenja broja zaposlenika u okviru restrukturiranja utječe na ključne poslovne pokazatelje uspješnosti poput produktivnosti, kvalitete i održivosti poslovanja, te na koji način menadžment može optimizirati ove učinke kako bi osigurao dugoročni uspjeh organizacije.

Istraživačka pitanja:

1. Kako redukcija zaposlenika utječe na ključne pokazatelje uspješnosti poduzeća, poput produktivnosti, kvalitete proizvoda i troškova rada?

2. Koji su kratkoročni i dugoročni učinci smanjenja radne snage na poslovne rezultate poduzeća?

3. Na koji način menadžment može učinkovito upravljati procesom redukcije zaposlenika kako bi minimizirao negativne utjecaje na KPI pokazatelje?

4. Kako zaposlenici reagiraju na redukciju i na koji način te reakcije utječu na performanse i motivaciju unutar poduzeća?

Redukcija zaposlenika često donosi direktne učinke na KPI pokazatelje poduzeća, poput privremenog smanjenja troškova rada ili povećanja likvidnosti. Međutim, dugoročno, loše upravljan proces može rezultirati smanjenom produktivnošću i kvalitetom, narušenom radnom atmosferom te većim stopama fluktuacije preostalih zaposlenika. Također, reakcije zaposlenika na gubitak posla ili povećanje opterećenja preostalih radnika igraju značajnu ulogu u ukupnim performansama poduzeća.

Uspješno upravljanje redukcijom zaposlenika zahtijeva balans između operativnih potreba i održavanja motivacije zaposlenika. Uloga menadžmenta je ključna – od transparentne komunikacije i definiranja kriterija za redukciju do pružanja podrške zaposlenicima i ulaganja u organizacijsku kulturu.

Kroz analizu slučaja Meteor, ovo istraživanje pružit će uvid u međusobnu povezanost između procesa smanjenja radne snage, menadžerskih strategija i performansi poduzeća, uz poseban naglasak na identificiranje ključnih čimbenika koji mogu ublažiti negativne posljedice ovih mjera.

2.1 Metodologija

Pri izradi ovog rada korištene su različite znanstvene metode kako bi se osigurala temeljita analiza problema i odgovorilo na istraživačka pitanja. Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih pristupa omogućila je sveobuhvatno istraživanje utjecaja smanjenja zaposlenika na ključne pokazatelje uspješnosti u poduzeću Meteor GmbH.

Metode korištene u istraživanju:

- Statistička metoda korištena je za analizu kvantitativnih podataka povezanih s ključnim poslovnim pokazateljima, poput produktivnosti, troškova rada i kvalitete proizvoda, prije i nakon redukcije zaposlenika.

- Metoda komparacije omogućila je usporedbu podataka prikupljenih iz znanstvene literature s podacima specifičnim za Meteor GmbH, čime su identificirane sličnosti i razlike u pristupima smanjenju radne snage.

- Metode analize i sinteze korištene su za obradu i povezivanje informacija iz različitih izvora, kako bi se dobio cjeloviti prikaz utjecaja redukcije zaposlenika na poslovne rezultate.

- Induktivna i deduktivna metoda primijenjene su pri formuliranju zaključaka, gdje su specifični nalazi o Meteor GmbH generalizirani na širi kontekst, uz provjeru tih zaključaka kroz znanstvenu literaturu.

Podaci su prikupljeni iz dva glavna izvora:

- Znanstvena literatura: Korišteni su akademski članci, knjige i publikacije kako bi se stvorio teorijski okvir o restrukturiranju, smanjenju zaposlenika i njihovom utjecaju na KPI pokazatelje.

- Interni podaci Meteor GmbH: Ustupljeni podaci poduzeća, uključujući financijske izvještaje, interne izvještaje i statistike vezane za zaposlenike, pružili su empirijsku osnovu za analizu.

Ova metodologija omogućila je kombinaciju teorijskih i praktičnih uvida, pružajući uravnotežen pristup istraživanju utjecaja redukcije radne snage na poslovne pokazatelje. Povezivanjem različitih metoda i izvora podataka, rad nudi sveobuhvatan pregled problematike te praktične smjernice za buduće slične procese.

3 Upravljanje ljudskim resursima

Kako bi razumjeli temeljne funkcije HR[1]-a, korisno je sagledati ih kroz prizmu klasičnih teorija menadžmenta, poput onih koje su postavili Henri Fayol i Peter Drucker. Henry Fayol (1949) definira pet osnovnih menadžerskih funkcija: planiranje, organiziranje, zapovijedanje, koordiniranje i kontroliranje. Ove funkcije pružaju temelj za mnoge aktivnosti koje provode HR odjeli. Na primjer, HR odjeli planiraju kadrovske potrebe organizacije, organiziraju zapošljavanje i obuku zaposlenika, koordiniraju njihove aktivnosti te kontroliraju učinak kroz sustave ocjenjivanja i nagrađivanja. Fayolova načela omogućuju strukturirani pristup upravljanju ljudskim resursima, usmjeravajući ih prema organizacijskim ciljevima.

Peter Drucker (1954) proširio je ovu klasičnu definiciju menadžmenta s naglaskom na učinkovitost i rezultate. Njegov pristup usmjeren je na postizanje organizacijskih ciljeva putem motivacije zaposlenika, razvoja njihovih sposobnosti i osiguravanja da ljudi rade "prave stvari na pravi način". Druckerov naglasak na donošenju odluka temeljenih na podacima postao je naročito važan u suvremenom HR-u, koji koristi analitiku rada u svrhu poboljšanja strategije razvoja zaposlenika (Becker & Huselid, 2018)

3.1 Upravljanje ljudskim resursima u 21. stoljeću

Upravljanje ljudskim resursima je funkcija u organizacijama osmišljena u svrhu maksimiziranja učinka zaposlenika u službi strateških ciljeva njihovog poslodavca (Johnson, 2009) .

Ljudski resursi (HR) već desetljećima imaju ključnu ulogu u organizacijama, a njihov razvoj kroz 21. stoljeće postaje sve dinamičniji i strateški važniji. Tradicionalna uloga HR-a, koja se primarno odnosila na administrativne funkcije poput zapošljavanja, obuke, upravljanja učinkom i nagrađivanja zaposlenika, evoluirala je prema višoj razini organizacijskog sudjelovanja i oblikovanja strateških smjernica. Suvremeno upravljanje ljudskim resursima usmjereno je na širi spektar odgovornosti, uključujući upravljanje talentima, razvoj vještina zaposlenika i oblikovanje organizacijske kulture, čime HR postaje ključan dionik u osiguranju dugoročnog uspjeha organizacije (Dessler, 2020)

Globalizacija i tehnološki napredak bili su među ključnim pokretačima promjena u ljudskim resursima. Automatizacija poslova i uvođenje naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije (AI[2]) redefinirali su tržište rada. Organizacije su preusmjerile fokus s operativnih

[1] HR, od engleskog Human Ressources, općeprihvaćeni naziv za odjel ljudskih resursa
[2] AI – od engleskog Artificial Intelligence (Umjetna inteligencija)

zadataka na razvoj digitalnih vještina i prilagodbu novim tehnologijama, čime su se ljudski resursi preobrazili iz administrativnih u strateške partnere. Kako navode Ulrich i Brockbank (2016), HR stručnjaci danas moraju razumjeti analitiku rada i koristiti podatke za donošenje informiranih odluka o razvoju talenata i radne snage.

Cjeloživotno učenje postaje ključan element uspješnog poslovanja u 21. stoljeću. Noe (2020) naglašava da su organizacije sve više usmjerene na kontinuiranu edukaciju svojih zaposlenika, pružajući im mogućnost profesionalnog razvoja u skladu s tehnološkim napretkom. Razvoj vještina i stalna prilagodba novim tržišnim uvjetima postali su nužni kako bi zaposlenici zadržali konkurentnost na dinamičnom tržištu rada.

U posljednjih nekoliko godina došlo je do dodatnih izazova kod upravljanja ljudskim resursima, osobito radi globalne pandemije COVID-19. Pandemija je značajno ubrzala fleksibilizaciju radnih mjesta i digitalizaciju radnih procesa. (Krajnović, Vrdoljak Raguž, & Bosna, 2023) Uvođenje rada na daljinu postalo je nužnost za brojne organizacije, a HR stručnjaci morali su preoblikovati tradicionalne modele rada kako bi osigurali produktivnost u izvanrednim okolnostima (Carnevale & Hatak, 2020). Osim organizacijskih promjena, pandemija je dovela i do globalne ekonomske nestabilnosti, s recesijom koja je pogodila brojne sektore. Pad potražnje, poremećaji u lancima opskrbe i smanjenje likvidnosti prisilili su mnoge organizacije na restrukturiranje, optimizaciju troškova i smanjenje broja zaposlenih (Kniffin & all., 2021)

Ekonomska kriza uzrokovana pandemijom dodatno je naglasila ulogu HR-a u očuvanju radne snage i prilagodbi poslovnih modela. Istovremeno, pandemija je stavila naglasak na dobrobit zaposlenika, osobito na mentalno zdravlje, jer su se mnogi suočili s povećanim stresom, nesigurnošću i izolacijom zbog rada na daljinu. Organizacije su morale brzo prilagoditi svoje politike kako bi pružile podršku zaposlenicima u ovim izazovnim uvjetima, stvarajući održive modele rada (Kniffin & all., 2021).

Sve ove promjene ukazuju na to da je razvoj ljudskih resursa u 21. stoljeću kontinuirani proces koji zahtijeva prilagodljivost, inovativnost i strateško razmišljanje. HR više nije samo operativna funkcija, već ključni akter u dugoročnoj održivosti i konkurentnosti organizacija.

3.2 Zapošljavanje i upravljanje talentima

U suvremenom poslovnom okruženju zapošljavanje i upravljanje talentima postali su ključni elementi osiguravanja dugoročne konkurentnosti organizacija. Proces zapošljavanja više nije samo operativna aktivnost pronalaska odgovarajućih kandidata, već se razvio u strateški proces usmjeren na prepoznavanje, privlačenje i razvoj talenata koji mogu doprinijeti inovacijama i

organizacijskom rastu (Noe, R.A.et al., 2006). Upravljanje talentima danas se odnosi na integrirani i strateški pristup koji osigurava optimalan razvoj i korištenje ljudskih potencijala unutar organizacije.

3.2.1 Regrutacija u suvremenom kontekstu

Regrutacija, kao prvi korak u procesu zapošljavanja, danas uključuje korištenje naprednih tehnologija i alata za analitiku podataka kako bi se identificirali najbolji kandidati. Organizacije koriste digitalne platforme, društvene mreže poput LinkedIna[3] te softverske sustave za upravljanje procesom selekcije, što omogućuje učinkovitiju pretragu tržišta rada i privlačenje najkvalitetnijih talenata (Cappelli & Keller, 2017). Ove tehnologije pomažu ne samo u prepoznavanju aktivnih tražitelja posla, već i pasivnih kandidata koji nisu nužno u potrazi za promjenom, ali predstavljaju vrijedne potencijalne zaposlenike.

Brendiranje poslodavca postalo je ključni element uspješne regrutacije. Bahtijarević-Šiber (1999) naglašava kako organizacije moraju graditi svoju reputaciju na tržištu rada, jer snažan imidž poslodavca privlači talente koji dijele vrijednosti i kulturu organizacije. Pozitivan brend poslodavca privlači kvalitetne kandidate, koji ne traže samo financijske kompenzacije, već i prilike za profesionalni razvoj, inovativno radno okruženje te ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Također, prema Girardi et al. (2020), regrutacija u post-pandemijskom svijetu sve više zahtijeva hibridni pristup, kombinirajući digitalne alate s osobnim pristupom u procjeni kandidata.

Jedan od ključnih koraka u procesu selekcije kandidata je testiranje zaposlenika i selekcija. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) testiranje zaposlenika uključuje niz procjena koje se koriste kako bi se osiguralo da kandidati posjeduju odgovarajuće vještine i sposobnosti za obavljanje zadataka na određenoj poziciji. Testiranje može uključivati kognitivne testove, testove sposobnosti, simulacije stvarnih radnih zadataka i testove osobnosti, čime se organizacijama omogućuje objektivnija procjena potencijala kandidata i njihova usklađenost s poslovnim zahtjevima. Ovaj pristup pomaže u smanjenju subjektivnosti i povećava vjerojatnost odabira kandidata koji najbolje odgovaraju specifičnim potrebama organizacije (Dessler, 2020). Završna faza selekcijskog procesa je intervjuiranje kandidata, što je jedna od najčešće

[3] LinkedIn – poslovna društvena mreža www.linkedin.com

korištenih metoda za procjenu prikladnosti kandidata. Strukturirani intervjui, koji slijede unaprijed definirana pitanja usmjerena na ključne kompetencije potrebne za posao, često pružaju najdosljedniju i najobjektivniju procjenu kandidata (Noe, R.A.et al., 2006). Intervju također omogućuje poslodavcima da ocijene "meke vještine" kandidata, poput komunikacije, timske suradnje i emocionalne inteligencije, koje su često ključne za uspjeh na radnom mjestu (Schuler & Jackson, Strategic Talent Management: Emerging Markets and Globalization, 2019)

3.2.2 Upravljanje talentima

Upravljanje talentima danas je postalo strateški prioritet za mnoge organizacije, s ciljem stvaranja fleksibilnih sustava koji omogućuju prilagodbu promjenjivim uvjetima tržišta rada i povećanju konkurentnosti.

Nakon što se privuku najbolji kandidati, upravljanje tim talentima postaje sljedeći ključni izazov. Prema Noe et al. (2006, str. 202-205), upravljanje talentima obuhvaća kontinuirani razvoj zaposlenika kroz obuku, mentorstvo i pružanje prilika za profesionalni rast. Organizacije koje implementiraju personalizirane planove razvoja karijere i pružaju zaposlenicima prilike za napredovanje postižu veću angažiranost i dugoročnu lojalnost. Prema Schuleru i Jacksonu (2019), uvođenje hibridnih i prilagodljivih razvojnih modela postaje nužno za osiguranje fleksibilnosti i inovativnosti u organizacijama.

Tarique i Schuler (2018) naglašavaju da uspješno upravljanje talentima mora biti usklađeno s poslovnim ciljevima organizacije te da uključuje stvaranje sustava koji omogućuju fleksibilno upravljanje ljudskim potencijalima. To uključuje prilagodbu radnih uvjeta, mogućnosti napredovanja i strategije zadržavanja zaposlenika koje su specifično usmjerene prema potrebama ključnih talenata u organizaciji. Fleksibilnost u upravljanju talentima postaje sve važnija u suvremenom poslovnom okruženju koje karakteriziraju brze promjene i sve veća globalna konkurencija. Prema Thunnissenu et al. (2013) talent menadžment mora uključivati jasne kriterije i strategije za privlačenje, zadržavanje i razvoj ključnih zaposlenika, uzimajući u obzir različite regionalne i kulturne kontekste. To je posebno važno za organizacije koje posluju na globalnoj razini i trebaju se prilagoditi različitim tržištima rada.
Collings i Mellahi (2009) ističu važnost integracije upravljanja talentima u ukupnu strategiju organizacije, pri čemu HR odjeli igraju ključnu ulogu u izgradnji sustava koji podržavaju razvoj talenata u skladu s promjenjivim poslovnim potrebama. Također, sustavno praćenje, polugodišnji i godišnji razgovori te analiza performansi zaposlenika omogućuje organizacijama

prepoznavanje najvrjednijih pojedinaca i njihovo uključivanje u ključne projekte koji podržavaju organizacijske ciljeve.

3.3 Obuka i razvoj zaposlenika u modernom upravljanju ljudskim resursima

Obuka i razvoj zaposlenika jedan su od ključnih elemenata u modernom upravljanju ljudskim resursima. Fokus je na kontinuiranom obrazovanju zaposlenika s ciljem unapređenja njihovih vještina, kompetencija i ukupne produktivnosti.

Obuka i razvoj zaposlenika predstavljaju temeljne funkcije u modernom HR-u, jer omogućuju prilagodbu radne snage brzim promjenama u tehnologiji, tržištu i organizacijskim potrebama. Prema Dessleru (2020) obuka se fokusira na razvoj vještina potrebnih za trenutne zadatke, dok razvoj cilja na dugoročniji napredak zaposlenika unutar organizacije.

Obuka zaposlenika uključuje različite metode, od formalnih programa edukacije do „on-the-job“ treninga. Noe et al. (2006) ističu da uspješan program obuke mora biti strateški planiran i usklađen s poslovnim ciljevima organizacije, kako bi se maksimizirao povrat na ulaganje. Prema Salas et al, (2012), suvremeni pristupi obuci, kao što su e-učenje, simulacije i hibridni modeli obrazovanja, postaju sve važniji u globalnom okruženju.

Razvoj zaposlenika, s druge strane, uključuje dugoročnu izgradnju njihovih vještina i kompetencija. Ovaj proces često obuhvaća mentorstvo i programe obuke u kojima se mijenjaju tj. rotiraju različiti poslovi, omogućujući zaposlenicima da steknu šire iskustvo i pripreme se za više pozicije unutar organizacije (Tharenou, 2001). Uspješne organizacije prilagođavaju svoje razvojne programe specifičnim potrebama pojedinaca, te nude subvencionirane te često i potpuno plaćene programe dodatnog obrazovanja za svoje zaposlenike čime osiguravaju dugoročnu uspješnost i konkurentnost na tržištu.

3.3.1 Upravljanje učinkom i ocjenjivanje

Kontinuirano davanje povratnih informacija zaposlenicima postalo je standard u mnogim uspješnim organizacijama. Tehnologija igra važnu ulogu u modernom upravljanju učinkom, omogućujući menadžerima praćenje radnog učinka u stvarnom vremenu te pružanje preciznih i trenutnih povratnih informacija (DeNisi & Smith, 2014). Također, individualizirani pristup u davanju povratnih informacija omogućuje zaposlenicima da bolje razumiju svoje snage i područja za unaprjeđenje, čime se povećava njihova angažiranost.

Upravljanje učinkom (engl. „performance management“) ključno je za mjerenje i poboljšanje radnog učinka zaposlenika. Prema Dessleru (2020), upravljanje učinkom uključuje sustavni proces postavljanja ciljeva, praćenja učinka, pružanja povratnih informacija te ocjenjivanja rada zaposlenika. Cilj je usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenika s organizacijskim ciljevima. Ocjenjivanje učinka tradicionalno se provodilo jednom godišnje, no moderni pristupi sve više naglašavaju kontinuirane povratne informacije i prilagodljive procese ocjenjivanja. Prema Auginisu (2019), sustavi ocjenjivanja moraju biti objektivni, transparentni i prilagođeni radnim zadacima kako bi zaposlenici razumjeli kako njihov učinak doprinosi cjelokupnom uspjehu organizacije.

3.3.2 Upravljanje karijerom i zadržavanje zaposlenika

Upravljanje karijerom postalo je ključna funkcija HR-a, jer omogućuje zaposlenicima da jasno definiraju svoje karijerne ciljeve i planiraju dugoročni profesionalni razvoj unutar organizacije. Dessler (2020) naglašava da organizacije moraju stvoriti jasno definirane planove razvoja karijere koji zaposlenicima pružaju prilike za napredak, dok istovremeno zadovoljavaju poslovne potrebe.

Učinkovito upravljanje karijerom uključuje identifikaciju ključnih talenata, stvaranje prilika za razvoj kroz obuku i mentorstvo, te osiguranje da zaposlenici mogu ostvariti svoje profesionalne ciljeve. Prema Hallu (2002), upravljanje karijerom postalo je dvosmjerni proces, gdje i organizacija i zaposlenici imaju aktivnu ulogu u oblikovanju karijernih putova. Ovakav pristup povećava zadržavanje zaposlenika, jer im pruža osjećaj dugoročnog ulaganja u njihov razvoj.

Zadržavanje zaposlenika ključno je za smanjenje troškova zapošljavanja i održavanje stabilnosti organizacije. Prema Homu et al. (2017), zadržavanje zaposlenika direktno je povezano s njihovim zadovoljstvom, angažiranošću i osjećajem pripadnosti organizaciji. Organizacije koje ulažu u kontinuirani razvoj i karijeru svojih zaposlenika uspješnije su u zadržavanju talenata. Također, razvoj fleksibilnih radnih uvjeta i prilagodba individualnim potrebama zaposlenika pridonose većoj lojalnosti i motiviranosti zaposlenika.

3.4 Kompenzacija

Kompenzacijski sustavi ključni su za upravljanje ljudskim resursima jer omogućuju organizacijama da privuku, motiviraju i zadrže zaposlenike. Prema Noeu et al. (2020) kompenzacije utječu na zadovoljstvo zaposlenika i pomažu u poticanju ponašanja koja su

usklađena s poslovnim ciljevima organizacije. Schuler i Jackson (2019) naglašavaju da transparentnost i pravednost u kompenzacijama značajno povećavaju povjerenje zaposlenika te olakšavaju zadržavanje ključnih talenata.

Ovi sustavi uključuju osnovnu plaću, nagrade za učinak, financijske poticaje i beneficije. Armstrong (2020) ističe da fleksibilni modeli kompenzacija, prilagođeni individualnim potrebama zaposlenika, postaju ključni u suvremenom radnom okruženju. Dodatno, pravilno dizajnirani sustavi mogu unaprijediti organizacijsku kulturu, smanjiti fluktuaciju radne snage i povećati produktivnost (Dessler, 2020).

Osim plaća, beneficije i usluge postaju sve važniji diferencijator u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Nakon pandemije COVID-19, fleksibilnost radnih uvjeta i dodatne pogodnosti, poput mentalnog zdravlja i zdravstvenih osiguranja, dobile su na značaju (Carnevale & Hatak, 2020). Uspješne organizacije koriste analitiku podataka kako bi personalizirale svoje beneficije i zadovoljile specifične potrebe zaposlenika (Deloitte, 2022).

Uspješno upravljanje kompenzacijskim sustavima zahtijeva strateško usklađenost, jasnu komunikaciju i kontinuirano praćenje tržišnih trendova. Na taj način organizacije mogu osigurati održivu konkurentnost i potaknuti angažman zaposlenika.

3.4.1 Uspostavljanje strateških platnih planova

Uspostavljanje strateških platnih planova podrazumijeva određivanje visine plaća i drugih oblika kompenzacija na temelju interne i eksterne analize. Organizacije koje žele biti konkurentne na tržištu rada moraju provoditi istraživanja tržišnih plaća kako bi privukle najbolje talente, ali i održale unutarnju pravednost među zaposlenicima. Prema Milkovich i Newman (2017), pravedan sustav plaća ključan je za stvaranje osjećaja vrijednosti kod zaposlenika, ali i za postizanje poslovne strategije organizacije.

Strateški planovi plaća temelje se na analizi posla, klasifikaciji radnih mjesta te usporedbi plaća unutar iste industrije. Schuler i Jackson (2019) ističu da je važno održati ravnotežu između vanjske pravednosti (usporedba plaća s konkurencijom) i unutarnje pravednosti (usporedba plaća među zaposlenicima unutar organizacije). U tu svrhu, mnoge organizacije koriste sustave bodovanja poslova kako bi objektivno odredile kompenzacijske pakete za svaku poziciju.

Osim toga, organizacije moraju uzeti u obzir zakonske propise i standarde o minimalnoj plaći, jednakim plaćama i nejednakostima u kompenzacijama na temelju spola i drugih demografskih faktora (OECD, 2021). Sve te komponente zajedno oblikuju strateški pristup postavljanju sustava plaća koji zadovoljava potrebe zaposlenika i poslovne ciljeve organizacije.

3.4.2 Plaće po učinku i financijski poticaji

Plaće po učinku i financijski poticaji igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika i poboljšanju produktivnosti. Ovaj koncept temelji se na ideji da će zaposlenici biti motiviraniji za bolje rezultate ako su njihova primanja izravno u korelaciji s njihovim učinkom.

Prema istraživanju autora Lazeara (2000), financijski poticaji kao što su bonusi i nagrade za rezultate imaju značajan utjecaj na radnu motivaciju zaposlenika. Organizacije koriste različite oblike plaća za učinak, uključujući individualne bonuse, grupne bonuse te planove raspodjele profita, koji zaposlenicima omogućuju sudjelovanje u dobiti organizacije.

Murphy (2013) naglašava važnost transparentnosti i pravednosti u sustavima nagrađivanja učinka. Ako zaposlenici vide jasan odnos između svog truda i nagrada, to povećava njihovu motivaciju. S druge strane, ako je sustav nagrađivanja nejasan ili percipiran kao nepravedan, to može izazvati nezadovoljstvo i smanjiti produktivnost.

Osim bonusa i nagrada za učinak, financijski poticaji mogu uključivati i opcije dionica, što zaposlenicima daje osjećaj vlasništva nad organizacijom. Dionički planovi posebno su učinkoviti u tehnološkim i start-up kompanijama, gdje su često korišteni kao način privlačenja talentiranih zaposlenika s tržišta (Gerhart & Rynes, 2003)

3.4.3 Beneficije i usluge

Uz plaće i financijske poticaje, organizacije sve više koriste beneficije i usluge kao važan dio kompenzacijskog paketa. Prema Schuleru i Jacksonu (2019), beneficije igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika, jer pridonose općem zadovoljstvu i osjećaju sigurnosti. U suvremenim organizacijama, beneficije uključuju zdravstveno osiguranje, mirovinske planove, plaćene godišnje odmore, bolovanja i fleksibilne radne uvjete.

Prema Bloomu i Milkovichu (1998), troškovi beneficija čine značajan dio ukupnih kompenzacijskih paketa, a organizacije moraju strateški upravljati tim resursima kako bi osigurale održivost i konkurentnost. Fleksibilni programi beneficija, koji zaposlenicima omogućuju da sami biraju benefite koji najbolje odgovaraju njihovim potrebama, postaju sve popularniji.

Uz to, organizacije sve češće nude dodatne usluge poput programa za balansiranje privatnog i poslovnog života, usluga mentalnog zdravlja i dobrobiti, te podrške za obrazovanje. Prema Homu et al. (2017), organizacije koje ulažu u dobrobit zaposlenika kroz širok spektar beneficija često bilježe veće stope zadržavanja i viši stupanj lojalnosti zaposlenika.

3.5 Odnosi s djelatnicima kao temelj strateškog razvoja ljudskih resursa

Odnosi s djelatnicima ključan su aspekt upravljanja ljudskim potencijalima, koji obuhvaća niz etičkih, pravnih i praktičnih pitanja s kojima se organizacije suočavaju. Uspješno upravljanje odnosima s djelatnicima pridonosi boljoj radnoj atmosferi, većem zadovoljstvu i produktivnosti, dok istovremeno osigurava usklađenost s pravnim normama i etičkim standardima.

3.5.1 Etika i pravednost u ljudskim resursima

Etika i pravednost temeljne su vrijednosti u upravljanju ljudskim potencijalima, jer se odnose na ispravno i pošteno postupanje prema zaposlenicima. Prema Dessleru (2020), etički okvir HR-a mora uključivati jasno definirane smjernice za postupanje s djelatnicima, koje osiguravaju ravnopravnost i transparentnost.

Upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva donošenje odluka koje poštuju moralne i pravne norme, a jedan od ključnih elemenata je organizacijska pravda. Colquitt i Greenberg (2011) definiraju organizacijsku pravdu kao percepciju zaposlenika o poštenju unutar organizacije, koja se može podijeliti na tri vrste: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravdu. Distributivna pravda odnosi se na pravednu raspodjelu resursa, dok proceduralna pravda naglašava važnost pravednih procesa u donošenju odluka. Interakcijska pravda, s druge strane, odnosi se na način na koji se zaposlenici tretiraju u međuljudskim interakcijama unutar organizacije.

Upravljanje ljudskim potencijalima također se mora oslanjati na etičke kodekse koji reguliraju kako se donose odluke vezane uz zapošljavanje, nagrađivanje, promaknuća i disciplinske postupke. Mayer et al. (2012) ističu kako etičko liderstvo unutar organizacije izravno utječe na ponašanje zaposlenika i njihovu percepciju pravednosti. Organizacije koje primjenjuju jasne etičke smjernice često bilježe višu razinu povjerenja i lojalnosti zaposlenika.

3.5.2 Radni odnosi i kolektivno pregovaranje

Radni odnosi i kolektivno pregovaranje ključni su aspekti odnosa s djelatnicima, jer se odnose na odnose između poslodavca i sindikata te pregovaranje o radnim uvjetima, plaćama i beneficijama. Prema Dessleru (2020), kolektivno pregovaranje omogućuje zaposlenicima da kroz sindikate ostvaruju zajedničke interese i zaštite svoja prava.

Kolektivno pregovaranje često uključuje složene procese u kojima se pregovara o uvjetima rada, poput radnog vremena, plaća, sigurnosti na radu i prava zaposlenika. Sindikati igraju ključnu ulogu u osiguravanju da se zaposlenici pravedno tretiraju te da njihove radne uvjete reguliraju zakonski propisi i sporazumi (Freeman & Medoff, 2012). Organizacije koje razvijaju pozitivne odnose sa sindikatima često postižu bolje radne odnose i veću radnu stabilnost.
Radni odnosi također uključuju rješavanje radnih sporova, a u mnogim zemljama zakonodavstvo nalaže da organizacije poštuju prava zaposlenika na sindikalno organiziranje i kolektivno pregovaranje. Prema Visseru, (2016) sindikalna organizacija i kolektivno pregovaranje jača ulogu zaposlenika u pregovorima s poslodavcima, čime se osiguravaju bolji radni uvjeti i zaštita zaposlenika.

3.5.3 Sigurnost i zdravlje radnika na radu

Sigurnost i zdravlje radnika na radu ključna su odgovornost svakog poslodavca. Osiguravanje sigurnog radnog okruženja smanjuje rizik od nesreća i ozljeda te poboljšava ukupnu produktivnost. Dessler (2020) ističe kako poslodavci moraju biti svjesni zakonskih obaveza koje reguliraju sigurnost na radu i osigurati da su svi radnici zaštićeni od potencijalnih opasnosti.
Prema Clarkeu (2012) sigurnost na radu ne odnosi se samo na fizičku sigurnost, već uključuje i aspekte mentalnog zdravlja, stres na radnom mjestu te prevenciju izgaranja (burnout[4]). Mnoge organizacije implementiraju programe upravljanja stresom i podršku mentalnom zdravlju kako bi osigurale cjelovitu brigu o zdravlju svojih zaposlenika.
Sigurnosni standardi i regulacije, poput OSHA[5] standarda u SAD-u ili smjernica Europske unije za zaštitu radnika, definiraju minimalne uvjete koje organizacije moraju osigurati kako bi zaštitile radnike. Bennett (2010) naglašava kako organizacije koje ulažu u sigurnost rada ne samo da ispunjavaju zakonske obaveze, već često bilježe smanjenje izostanaka s posla i veće zadovoljstvo zaposlenika.

[4] Burnout – engl. – izgorijeti; Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu
[5] OSHA standardi (engl. Occupational Safety and Health Administration) postavljaju minimalne zahtjeve za sigurnost i zdravlje na radnom mjestu u SAD-u, uključujući pravila o zaštitnoj opremi, sprječavanju ozljeda i sigurnosnoj obuci radnika.

3.5.4 Upravljanje ljudskim potencijalima na globalnoj razini

Globalizacija je značajno utjecala na način na koji organizacije upravljaju ljudskim potencijalima, posebno u multinacionalnim kompanijama. Prema Schuleru i Jacksonu (2019) upravljanje ljudskim potencijalima na globalnoj razini uključuje suočavanje s različitim kulturnim, pravnim i političkim sustavima, a organizacije moraju prilagoditi svoje politike kako bi uspješno poslovale u različitim zemljama.

Globalno upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva da organizacije budu svjesne različitih radnih zakona, kulturnih normi i očekivanja zaposlenika u različitim regijama. Kako navodi Briscoe et al. (2012), praksu zapošljavanja, upravljanja učinkom i nagrađivanja potrebno je prilagoditi lokalnim uvjetima kako bi se osigurao sklad i učinkovitost. Također, organizacije koje posluju globalno moraju razviti kompetencije u upravljanju multikulturalnim timovima i osigurati ravnotežu između centraliziranih smjernica i lokalne autonomije.

Prema Sparrowu et al. (2015), fleksibilnost i prilagodljivost ključni su za uspjeh u globalnom upravljanju ljudskim potencijalima. Organizacije koje se uspješno prilagođavaju različitim tržištima rada imaju veće šanse za postizanje konkurentske prednosti u globalnom poslovnom okruženju.

3.5.5 Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetništvu

Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetništvu ima specifične izazove, s obzirom na to da su poduzetnici često suočeni s ograničenim resursima i manjim timovima. Prema Dessleru (2020), upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetništvu mora biti fleksibilno i inovativno kako bi se brzo prilagodilo promjenjivim potrebama.

Poduzetnici često nemaju pristup istim resursima kao veće korporacije, pa moraju biti kreativni u privlačenju i zadržavanju talenata. Cardon i Stevens (2004) ističu kako je ključno uspostaviti kulturu inovativnosti i angažiranosti u svrhu stvaranja okruženja koje potiče zaposlenike da daju svoj maksimalni doprinos. Fleksibilnost u radnim uvjetima, jasno definirane odgovornosti i mogućnosti za profesionalni razvoj mogu značajno poboljšati radnu učinkovitost u poduzetničkim okruženjima.

Također, poduzetnici se često suočavaju s visokim troškovima fluktuacije zaposlenika, pa je važno razviti strategije zadržavanja talenata kroz nefinancijske poticaje poput fleksibilnih radnih uvjeta, profesionalnog razvoja i usmjerenosti na inovacije, kako navodi Katz et. al (2015)

4 Organizacijsko restrukturiranje

Organizacijsko restrukturiranje predstavlja ključnu strategiju za organizacije koje se suočavaju s dinamičnim promjenama u poslovnom okruženju. Ono omogućuje prilagodbu poslovnih modela, unapređenje operativne učinkovitosti i ostvarenje dugoročnih ciljeva. U suvremenom kontekstu, restrukturiranje je potaknuto nizom čimbenika, uključujući tehnološki napredak, gospodarske krize i geopolitičke poremećaje koji utječu na stabilnost tržišta i opskrbnih lanaca. Takve okolnosti sve češće zahtijevaju prilagodbe poput reorganizacije poslovnih jedinica, financijsko restrukturiranje ili promjena u vlasničkim strukturama kako bi se osigurala otpornost i dugoročna održivost poslovanja.

4.1 Definicija restrukturiranja i njegov značaj

Organizacijsko restrukturiranje odnosi se na proces temeljite promjene organizacijske strukture, strategije ili operacija, s ciljem poboljšanja učinkovitosti, prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima i postizanja dugoročnih ciljeva. Ovaj proces često je odgovor na unutarnje izazove, poput potrebe za optimizacijom poslovnih procesa, ili vanjske faktore, uključujući tehnološke promjene, ekonomske krize ili promjene u konkurentskom okruženju. Restrukturiranje može obuhvatiti niz aktivnosti, uključujući financijsko, operativno, vlasničko ili strateško restrukturiranje, pri čemu su uobičajeni koraci spajanja, akvizicije, promjene u vodstvu, smanjenje broja zaposlenika ili reorganizacija poslovnih jedinica (2019)

Jedan od glavnih ciljeva restrukturiranja je povećati efikasnost i fleksibilnost organizacije, omogućujući joj da se što bolje prilagodi novim uvjetima poslovanja. Učinkovito restrukturiranje doprinosi smanjenju operativnih troškova, povećanju produktivnosti te osiguravanju dugoročne održivosti (Burke, 2018). Prema Cascio i Boudreau (2016), ključ uspješnog restrukturiranja leži u preciznom planiranju i transparentnoj komunikaciji s dionicima, što uključuje zaposlenike, menadžment i vanjske suradnike. Ovaj pristup smanjuje otpore promjenama i povećava vjerojatnost uspjeha implementiranih mjera.

Osim financijskih koristi, dobro osmišljeno restrukturiranje može poboljšati inovativni kapacitet organizacije. Uvođenjem novih tehnologija i optimizacijom poslovnih procesa, poduzeća ne samo da povećavaju operativnu učinkovitost, već i jačaju svoju konkurentsku prednost na tržištu (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Nadalje, prilagodba organizacijske strukture često uključuje decentralizaciju odlučivanja i unaprjeđenje organizacijske kulture,

čime se potiče agilnost i bolja reakcija na brze promjene u poslovnom okruženju (Schwab, 2018).

Međutim, proces restrukturiranja nosi i izazove. Prema Kallebergu (2011), nepravilno vođeno restrukturiranje može rezultirati gubitkom ključnih talenata, demotivacijom zaposlenika i narušavanjem organizacijske kulture. Upravo zbog tih rizika, menadžment mora osigurati odgovarajuću podršku zaposlenicima kroz programe obuke, prekvalifikacije i otvorenu komunikaciju kako bi se minimalizirali negativni učinci promjena (Noe, et al., 2020)

Restrukturiranje nije samo sredstvo za preživljavanje u kriznim situacijama, već i prilika za dugoročni rast i održivost. Kada se provodi strateški i uz potporu inovativnih tehnologija, ono postaje ključni alat za osiguravanje konkurentske prednosti u sve zahtjevnijem globalnom poslovnom okruženju.

4.2 Pokretači restrukturiranja

Restrukturiranje organizacija često je potaknuto kombinacijom vanjskih i unutarnjih čimbenika koji zahtijevaju prilagodbu kako bi se očuvala konkurentnost i osigurala dugoročna održivost poslovanja. Ti čimbenici uključuju promjene u tržišnom okruženju, tehnološki napredak, gospodarske i geopolitičke izazove te unutarnje organizacijske probleme poput neučinkovitih procesa ili prevelikih troškova. Restrukturiranje, kao odgovor na ove izazove, predstavlja ključni alat za unaprjeđenje poslovnih operacija, povećanje fleksibilnosti i optimizaciju resursa. Pravilno provedeno, može omogućiti organizacijama ne samo da prebrode trenutne poteškoće nego i da postave temelje za dugoročni rast i održivost u dinamičnom poslovnom okruženju.

4.2.1 Ekonomski i tržišni izazovi

Globalne ekonomske promjene, poput recesija, poremećaja u opskrbnim lancima i rasta troškova sirovina, stvaraju značajne pritiske na organizacije. Pandemija COVID-19 prouzročila je globalnu recesiju, pri čemu je, prema Međunarodnom monetarnom fondu (MMF, 2020), svjetski BDP pao za 3,5%. Ovo je izazvalo domino efekt na globalne i regionalne ekonomske sustave, pri čemu su poduzeća bila prisiljena prilagoditi svoje strategije kako bi opstala u promjenjivim uvjetima.

U Srednjoj Europi, broj kompanija koje su prošle kroz restrukturiranje povećao se za 30–40% između 2020. i 2023. godine (Eurofound, 2023). Među najpogođenijim sektorima bili su proizvodni sektori, poput automobilske industrije i strojarske proizvodnje, koji su zabilježili

padove proizvodnje od preko 15%, dok su prihodi u pojedinim tvrtkama pali i do 25% (McKinsey & Company, 2020). Proizvodni sektori, često oslonjeni na složene globalne opskrbne lance, morali su se suočiti s izazovima poput ograničene dostupnosti sirovina, logističkih kašnjenja i promjena u potražnji krajnjih kupaca.

Osim pandemije, dodatni čimbenici kao što su rat u Ukrajini, geopolitičke napetosti i inflatorni pritisci značajno su utjecali na poslovno okruženje. Porast cijena energenata doveo je do dodatnog pritiska na operativne troškove, što je povećalo potrebu za optimizacijom procesa i smanjenjem troškova. Prema Eurostatu (2023), cijene energije u industriji porasle su u prosjeku za 27% u EU tijekom 2022. godine, što je stvorilo velike izazove za energetski intenzivne sektore.

Tržišni izazovi također uključuju tehnološku disrupciju i promjene u preferencijama potrošača. Digitalizacija i automatizacija postale su ključne za održavanje konkurentnosti, a tvrtke koje nisu mogle pratiti ove trendove često su bile prisiljene na restrukturiranje. Dodatno, povećanje potražnje za održivim proizvodima i praksama stavilo je pritisak na organizacije da preispitaju svoje proizvodne procese i investicije. Digitalna transformacija može biti ključni faktor u postizanju dugoročne održivosti i konkurentske prednosti (ICT Business, 2023)

Takve gospodarske okolnosti okolnosti natjerale su mnoge organizacije da preispitaju svoje poslovne strategije i provedu mjere restrukturiranja, čime ne samo da odgovaraju na trenutne ekonomske izazove, već i grade temelje za dugoročnu otpornost i konkurentnost u sve dinamičnijem globalnom poslovnom okruženju.

4.2.2 Tehnološki napredak

Tehnološke inovacije, osobito u području umjetne inteligencije (UI), fundamentalno mijenjaju načine poslovanja organizacija. Prema istraživanju Grand View Researcha (2020), globalno tržište UI-ja očekuje godišnji rast od 38,1% do 2030. godine. Ovaj razvoj rezultirao je time da 77% tvrtki koristi ili istražuje primjenu UI-ja u poslovanju, dok 83% menadžera navodi UI kao glavni prioritet u poslovnim planovima (Forbes, 2020). UI omogućuje automatizaciju zadataka, naprednu analizu podataka i brže donošenje odluka, što dovodi do povećanja produktivnosti i učinkovitosti.

U Europi, prema izvještaju Europske komisije (2020), ulaganja u digitalizaciju povećala su se za 15% u industrijskim sektorima tijekom 2020. godine. Značajan dio tih sredstava bio je usmjeren na automatizaciju proizvodnih procesa i implementaciju UI-ja, što je povećalo produktivnost za 8% u poduzećima koja su usvojila napredne tehnologije. Ovi trendovi

naglašavaju potrebu za kontinuiranim ulaganjem u tehnološke inovacije kako bi se održala konkurentnost na globalnom tržištu.

Tehnološke inovacije, osobito u području umjetne inteligencije (AI), fundamentalno mijenjaju načine poslovanja organizacija i predstavljaju ključan pokretač organizacijskog restrukturiranja. AI omogućuje automatizaciju zadataka, naprednu analizu podataka i brže donošenje odluka, što tvrtkama omogućuje prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima. Prema istraživanju Grand View Researcha (2020), globalno tržište AI-ja očekuje godišnji rast od 38,1% do 2030. godine, dok Forbes (2020) navodi da 77% tvrtki koristi ili istražuje primjenu AI-ja, a 83% menadžera smatra AI ključnim za poslovne planove.

Primjena AI-ja i drugih naprednih tehnologija poput strojnog učenja, automatizacije i IoT[6]-a (engl. Internet of things) prisiljava organizacije na restrukturiranje kako bi postale tehnološki agilnije. To uključuje prilagodbu poslovnih modela, optimizaciju procesa i često smanjenje troškova kroz digitalnu transformaciju. Deloitte (2023) ističe da organizacije koje uspješno integriraju AI mogu povećati operativnu učinkovitost za čak 25% u prvoj godini implementacije.

U Europi, prema izvještaju Europske komisije (2020), ulaganja u digitalizaciju povećala su se za 15% tijekom 2020. godine, što je značajno utjecalo na industrijske sektore. Poduzeća koja su implementirala AI i srodne tehnologije povećala su produktivnost za prosječno 8%, dok su troškovi operacija smanjeni za 10% u tvrtkama s visokim stupnjem automatizacije (PWC, 2021). Ove promjene često dolaze s potrebom za restrukturiranjem internih procesa i organizacijskih struktura kako bi se što učinkovitije iskoristili novi alati i tehnologije.

Tehnološke inovacije također omogućuju preciznije praćenje KPI poduzeća, što je od velike važnosti u fazama restrukturiranja. Automatizirani sustavi za praćenje podataka omogućuju menadžerima brže prepoznavanje neefikasnosti i preciznije planiranje. Prema izvještaju McKinsey & Company (2023), tvrtke, koje koriste digitalne alate za praćenje KPI poduzeća, zabilježile su smanjenje operativnih troškova za 12% i povećanje učinkovitosti za 15% u roku od dvije godine nakon implementacije.

Primjerice, strojevi opremljeni IoT senzorima omogućuju prediktivno održavanje, čime se smanjuju zastoji u proizvodnji i povećava ukupna operativna učinkovitost. Prema PwC-u

[6] IoT – eng. Internet of Things**,** odnosi se na mrežu fizičkih uređaja, vozila, kućanskih uređaja i drugih predmeta opremljenih senzorima, softverom i mrežnom povezivošću koji omogućuju prikupljanje i razmjenu podataka putem interneta.

(2022), prediktivno održavanje pomoću IoT senzora smanjuje neplanirane zastoje za čak 30%, dok troškovi održavanja padaju za 20%.

Osim unaprjeđenja postojećih operacija, tehnologija je također pokretač promjena u preferencijama potrošača i tržišnim trendovima. Tvrtke koje ne uspiju prilagoditi svoje proizvode ili procese sve većoj potražnji za digitalno prilagođenim rješenjima riskiraju gubitak tržišnog udjela, što dodatno naglašava potrebu za restrukturiranjem. Gartner (2023) predviđa da će do 2026. godine 75% globalnih tvrtki koristiti AI alate za optimizaciju barem jedne poslovne funkcije, a ove promjene dodatno će utjecati na prilagodbu KPI-eva prema ciljevima digitalne učinkovitosti.

Konačno, tehnološke inovacije nisu samo izvor učinkovitosti nego i ključni pokretač održivosti u poslovanju. Tvrtke koje implementiraju AI i automatizaciju smanjuju resursnu potrošnju i poboljšavaju svoj carbon footprint[7], što postaje sve važniji KPI u kontekstu europskih i globalnih ekoloških inicijativa (Europska komisija, 2021).

4.2.3 Geopolitički i ekonomski izazovi

Osim pandemije, geopolitički događaji poput sukoba u istočnoj Ukrajini dodatno su destabilizirali globalna tržišta, posebno tržišta sirovina, energenata i opskrbnih lanaca. Prema Europskoj banci za obnovu i razvoj (EBRD, 2023), cijene energenata bile su podložne volatilnosti[8], što je uzrokovalo rast operativnih troškova u sektorima koji ovise o velikoj energetskoj potrošnji.

Nestašica ključnih sirovina, poput čelika, aluminija, paladija i rijetkih metala, usporila je proizvodne procese i povećala troškove proizvodnje. Na primjer, cijene čelika porasle su za više od 50%, dok je dostupnost aluminija pala za 20%, što je izazvalo kašnjenja u proizvodnji i porast cijena krajnjih proizvoda (McKinsey & Company, 2021). Ovi poremećaji posebno su pogodili industrije poput automobilske, zrakoplovne i građevinske.

Organizacije su bile prisiljene revidirati svoje opskrbne strategije, uključujući diversifikaciju dobavljača i lokalizaciju proizvodnje, kako bi smanjile ovisnost o geopolitički nestabilnim regijama (Deloitte, 2021). Ubrzano usvajanje cirkularne ekonomije i reciklažnih modela

7 Carbon footprint je engleski izraz za ugljični otisak, koji označava ukupnu količinu emisija ugljičnog dioksida i ostalih stakleničkih plinova povezanih s proizvodnim ili potrošačkim procesima. Izraz se često koristi u globalnim ekološkim inicijativama.

8 **Volatilnost** označava stupanj oscilacije cijena ili vrijednosti unutar određenog vremenskog razdoblja, često korišten kao mjera rizika na financijskim tržištima ili tržištima sirovina. Visoka volatilnost upućuje na brze i značajne promjene, dok niska označava stabilnost.

postalo je ključno za održivost proizvodnih sektora pogođenih ovim izazovima (Europska komisija, 2020).

Pokretači restrukturiranja odražavaju potrebu organizacija da se brzo i učinkovito prilagode složenim vanjskim i unutarnjim okolnostima. Ovi čimbenici ne predstavljaju samo izazov, već i priliku za inovacije, unaprjeđenje operacija i dugoročnu konkurentnost u sve dinamičnijem globalnom okruženju.

4.3 Tipovi restrukturiranja

Restrukturiranje organizacije kompleksan je proces koji obuhvaća različite pristupe prilagodbi poslovanja u dinamičnom i često nepredvidivom okruženju. Različiti tipovi restrukturiranja odgovaraju specifičnim izazovima s kojima se poduzeća susreću, bilo da je riječ o financijskim poteškoćama, promjenama u poslovnim procesima, strateškim inicijativama ili vlasničkoj strukturi. Razumijevanje ovih vrsta restrukturiranja ključno je za donošenje informiranih odluka koje balansiraju između kratkoročnih ciljeva i dugoročne održivosti poduzeća.

4.3.1 Financijsko restrukturiranje

Financijsko restrukturiranje uključuje reorganizaciju financijskih struktura poduzeća kako bi se riješili problemi insolventnosti, smanjila financijska opterećenja ili osigurao kapital za daljnje poslovanje. Ovaj proces može uključivati restrukturiranje dugova, izdavanje novih vrijednosnih papira, refinanciranje ili konverziju duga u vlasnički kapital (Cummings & Worley, 2014).

Prema istraživanju Altman & Hotchkiss (2010), pravovremeno financijsko restrukturiranje smanjuje rizik od stečaja za čak 60%. Dodatno, primjeri uspješnih restrukturiranja u industrijama pogođenim recesijom, poput zrakoplovstva, pokazali su da prikupljanje kapitala kroz dioničare ili vanjske investitore može pomoći stabilizirati poslovanje i vratiti povjerenje tržišta (Deloitte, 2021). Međutim, ako se provodi neadekvatno, financijsko restrukturiranje može povećati rizik od gubitka kredibiliteta kod ulagača i dodatno ugroziti operativnu održivost poduzeća.

4.3.2 Operativno restrukturiranje

Operativno restrukturiranje fokusira se na optimizaciju poslovnih procesa, resursa i organizacijske strukture kako bi se povećala učinkovitost i smanjili troškovi. Ovaj pristup može uključivati smanjenje radne snage, zatvaranje neprofitabilnih poslovnih jedinica,

automatizaciju procesa i optimizaciju lanca opskrbe (Schuler & Jackson, Strategic Human Resource Management, 2019).

Prema Deloitteu (2021), operativno restrukturiranje u prosjeku rezultira smanjenjem troškova za 10–15% u velikim organizacijama, dok istodobno može povećati produktivnost za 8%. Na primjer, uvođenje automatizacije u proizvodnim procesima smanjuje vrijeme proizvodnje i omogućuje preusmjeravanje resursa na inovativne projekte. No, operativno restrukturiranje također može stvoriti izazove poput demotivacije preostalog osoblja ili gubitka institucionalnog znanja, zbog čega su programi zadržavanja talenata i unakrsne obuke ključni za uspjeh (Burke, 2018).

4.3.3 Strateško restrukturiranje

Strateško restrukturiranje odnosi se na promjene koje poduzeća provode kako bi prilagodila svoju dugoročnu strategiju promjenjivim uvjetima na tržištu. Ovo može uključivati spajanja i akvizicije, preusmjeravanje na nove segmente tržišta ili prilagodbu portfelja proizvoda i usluga (Burke, 2018).

Prema McKinseyu (2020), strateško restrukturiranje često rezultira povećanjem tržišnog udjela i prihoda za 20–30% kada se provodi pravilno i uz odgovarajuće upravljanje promjenama. Spajanja i akvizicije, poput Amazonovog ulaska na europsko tržište prehrambenih proizvoda, omogućavaju brzo širenje i preuzimanje tržišnih lidera u specifičnim sektorima. Međutim, integracija poduzeća nakon spajanja ostaje jedan od ključnih izazova, jer razlike u organizacijskoj kulturi mogu uzrokovati povećanje fluktuacije zaposlenika za 15% unutar prve dvije godine (Deloitte, 2021). Uvođenje jasnih strategija komunikacije i prilagodbe ključni je element uspješne implementacije ovog tipa restrukturiranja.

4.3.4 Vlasničko restrukturiranje

Vlasničko restrukturiranje uključuje promjene u vlasničkoj strukturi poduzeća, poput prodaje dionica, privatizacije ili promjene investitora. Ovaj oblik restrukturiranja često se koristi za osiguranje dodatnog kapitala, smanjenje zaduženosti ili ulazak na nova tržišta (Cameron & Green, 2019)

Primjerice, prema istraživanju Europske Komisije (2022), vlasničko restrukturiranje često je ključno za poduzeća koja traže globalnu ekspanziju ili žele smanjiti utjecaj trenutnih dioničara. Prodaja dijela vlasništva strateškim partnerima omogućava ne samo financijsku stabilnost već

i pristup novim tehnologijama i tržištima. Istodobno, neuspješno provedeno vlasničko restrukturiranje može dovesti do gubitka kontrole nad ključnim operacijama ili fragmentacije poslovanja (Altman & Hotchkiss, 2010).

Svaka vrsta restrukturiranja ima svoju specifičnu ulogu i izazove te zahtijeva pažljivo planiranje i provedbu. Učinkovita kombinacija financijskog, operativnog, strateškog i vlasničkog restrukturiranja omogućava poduzećima ne samo da se prilagode trenutnim izazovima nego i da dugoročno osiguraju rast i konkurentnost na dinamičnim tržištima.

5 Redukcija zaposlenika i KPI pokazatelji

Redukcija zaposlenika odnosi se na smanjenje broja zaposlenika kako bi se optimizirali troškovi, povećala operativna učinkovitost i prilagodilo promjenjivim tržišnim uvjetima. Ova strategija, koja se često provodi uz restrukturiranje, ima značajan utjecaj na ključne pokazatelje uspješnosti unutar organizacije (Cascio W. , The High Cost of Low Performance: The Downside of Downsizing, 2010). KPI pokazatelji su kvantitativni indikatori koji procjenjuju uspješnost u postizanju poslovnih ciljeva, a uključuju produktivnost, zadržavanje talenata, fluktuaciju zaposlenika, troškove rada i profitabilnost (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Iako redukcija zaposlenika može donijeti kratkoročne uštede, dugoročni učinci ovise o sposobnosti poduzeća da zadrži ključne talente, spriječi gubitak znanja te upravlja moralom preostalih zaposlenika. Uvođenje digitalne transformacije tijekom redukcije zaposlenika može pomoći u optimizaciji poslovnih procesa i održavanju konkurentske prednosti (Schuler & Jackson, 2019). Također, jedna od najvećih opasnosti redukcije zaposlenika jest gubitak institucionalnog znanja, što može ozbiljno ugroziti dugoročnu učinkovitost i konkurentnost organizacije (Wright & Haggerty, 2005).

5.1 Uloga sindikata u zaštiti radnika tijekom redukcije zaposlenika

Sindikati igraju ključnu ulogu u zaštiti prava zaposlenika tijekom downsizinga[9], osiguravajući da proces otpuštanja bude transparentan i pravedan. Pregovori između sindikata i menadžmenta često uključuju uvjete za otpremnine, prekvalifikacije i daljnje profesionalne prilike za otpuštene radnike (Budd, 2017). Sindikati također pomažu u održavanju radnog morala preostalih zaposlenika, što je ključno za smanjenje fluktuacije i očuvanje organizacijske stabilnosti (Pfeffer & Viege, 2018).

Tijekom redukcije zaposlenika, pregovori o radnim uvjetima mogu uključivati obvezu pružanja prilika za prekvalifikaciju, kao i druge oblike podrške koji pomažu zaposlenicima u tranziciji. Ove mjere pomažu ublažiti negativne učinke redukcije zaposlenika, povećavajući povjerenje zaposlenika u poslodavca i smanjujući socijalne tenzije (Carnevale & Hatak, 2020). Dugoročna

[9] "Downsizing" označava strateški proces smanjenja broja zaposlenika u organizaciji s ciljem smanjenja operativnih troškova, povećanja učinkovitosti ili prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima. Iako je primarno fokusiran na uštede, downsizing može imati i dugoročne učinke na organizacijsku kulturu, fluktuaciju zaposlenika i zadržavanje ključnih talenata (Cascio W. , The High Cost of Low Performance: The Downside of Downsizing, 2010)

stabilnost organizacije često ovisi o uspješnoj suradnji sa sindikatima i njihovoj uključenosti u proces donošenja odluka.

Sindikati često igraju i ulogu pregovarača kada se radi o uvjetima radnog vremena, plaćama i zaštiti preostalih zaposlenika. Ovi pregovori mogu dovesti do bolje organizacijske stabilnosti, čime se smanjuje utjecaj redukcije zaposlenika na fluktuaciju i povećava osjećaj sigurnosti među zaposlenicima, što dugoročno podržava KPI-eve poput zadržavanja zaposlenika i produktivnosti (Pfeffer & Viege, 2018).

Sindikati imaju ključnu ulogu u zaštiti prava zaposlenika tijekom downsizinga, osiguravajući transparentnost i pravednost procesa otpuštanja. Njihova uključenost omogućuje pregovore o ključnim aspektima, poput uvjeta za otpremnine, prekvalifikacije i profesionalne prilike za radnike koji napuštaju organizaciju (Budd, 2017). Istodobno, sindikati pružaju podršku preostalim zaposlenicima kroz pregovore o radnim uvjetima, plaćama, radnom vremenu i sigurnosti na radnom mjestu, čime doprinose očuvanju radnog morala i organizacijske stabilnosti (Pfeffer & Viege, 2018).

U kontekstu restrukturiranja, sindikati često osiguravaju poštivanje ranije dogovorenih kolektivnih ugovora. Ovi ugovori definiraju uvjete otpuštanja, otpremnine i programe za podršku zaposlenicima, čime se povećavaju troškovi restrukturiranja za poslodavce (Croucher & Rizov, 2021). Na području Srednje Europe, organizacije su često zakonski ili ugovorno obvezane provesti mjere definirane kolektivnim sporazumima, uključujući produljene rokove obavještavanja i dodatne beneficije za radnike u tranziciji. Iako takvi uvjeti mogu usporiti proces downsizinga i povećati financijski teret, oni zaposlenicima pružaju veću sigurnost i olakšavaju prilagodbu promjenama.

Sindikalni pregovori također uključuju inicijative za osiguravanje edukacijskih programa ili tehničke obuke za zaposlenike koji odlaze iz organizacije, što im omogućuje lakšu integraciju na tržište rada (Armstrong, 2020). Uz smanjenje negativnih socijalnih posljedica downsizinga, ovakvi programi pomažu organizacijama očuvati pozitivnu reputaciju i održavati dobre odnose s preostalim zaposlenicima. Prema Schuleru i Jacksonu (2019), angažiranost sindikata u donošenju ključnih odluka pomaže smanjiti nesigurnost među zaposlenicima i jača organizacijsku kulturu.

Sindikalna uključenost u procese restrukturiranja može dodatno doprinijeti očuvanju institucionalnog znanja i kontinuiranosti poslovanja. Pregovori o unakrsnoj obuci, dokumentiranju ključnih poslovnih procesa i prijenosu znanja osiguravaju da organizacije zadrže konkurentsku prednost unatoč smanjenju radne snage (Davenport & Prusak, 1998).

Osim toga, sindikati mogu poslužiti kao platforma za dijalog između menadžmenta i zaposlenika, što omogućuje otvoreniju komunikaciju i bolje razumijevanje potreba obje strane. Ova suradnja ključna je za smanjenje rizika povezanih s restrukturiranjem i za dugoročnu stabilnost organizacije.

5.2 Utjecaj redukcije zaposlenika na ključne pokazatelje uspješnosti

Redukcija zaposlenika koristi se kao brza mjera za smanjenje operativnih troškova, no njezin utjecaj na KPI pokazatelje poput produktivnosti, zadržavanja talenata i fluktuacije radne snage može biti negativan ako se redukcija zaposlenika ne provodi pažljivo. Preostali zaposlenici često preuzimaju dodatne zadatke, što povećava stres i može uzrokovati pad produktivnosti (Carnevale & Hatak, 2020). Smanjenje broja zaposlenika također može narušiti radnu atmosferu, povećavajući fluktuaciju i demotivirajući ključne talente (Pfeffer & Viege, 2018).
Važno je napomenuti da smanjenje radne snage bez pravilnog upravljanja znanjem i procesima prijenosa znanja može rezultirati gubitkom ključnih kompetencija unutar organizacije. Organizacije koje nemaju mehanizme za formalizaciju i prijenos znanja riskiraju ozbiljan pad operativne učinkovitosti i inovacijskog kapaciteta (Davenport & Prusak, 1998). Mjere poput mentorstva, unakrsne obuke i uspostavljanja sustava za upravljanje znanjem (Knowledge Management Systems) mogu pomoći u sprječavanju gubitka institucionalnog znanja i zadržavanju konkurentske prednosti (Noe, R.A.et al., 2006).

5.3 Kratkoročni i dugoročni utjecaji downsizinga na KPI-eve

Kratkoročno, smanjenje broja zaposlenika često donosi brze financijske uštede putem smanjenja troškova rada, što poboljšava ključne financijske pokazatelje poput EBITDA-e i profitabilnosti (McKinsey & Company, 2020). Međutim, dugoročno, organizacije koje ne upravljaju pažljivo redukcijom zaposlenika riskiraju pogoršanje KPI-eva poput produktivnosti, fluktuacije zaposlenika i inovacijskog potencijala (Schwab, The Fourth Industrial Revolution, 2018).
Organizacije koje učinkovito upravljaju smanjenjem radne snage usmjeravaju se na očuvanje ključnih vještina i inovacija. Kombinacija redukcije zaposlenih s digitalnom transformacijom omogućava optimizaciju poslovnih procesa, što pomaže u smanjenju dugoročnih negativnih učinaka na KPI-eve (Schuler & Jackson, 2019). Korištenje umjetne inteligencije (AI) i analitike podataka može smanjiti troškove i omogućiti preciznije donošenje odluka, što pomaže

organizacijama u prilagodbi promjenama na tržištu i očuvanju ključnih resursa (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Negativni dugoročni učinci mogu se manifestirati i kroz povećanu fluktuaciju zaposlenih te slabljenje organizacijske kulture, što je posebno izraženo u situacijama kada zaposlenici osjećaju nesigurnost i strah od dodatnih otpuštanja. Ove posljedice mogu dugoročno destabilizirati organizaciju, otežavajući postizanje ključnih ciljeva i očuvanje radne snage (Kalleberg, 2011).

Kratkoročno, smanjenje broja zaposlenika često donosi brze financijske uštede putem smanjenja troškova rada, što poboljšava ključne financijske pokazatelje poput EBITDA-e, neto profitabilnosti i likvidnosti (McKinsey & Company, 2020). Takvi rezultati često su privlačni menadžmentu, posebice u vremenskim razdobljima ekonomske nesigurnosti ili tijekom restrukturiranja organizacije. Međutim, ove kratkoročne prednosti mogu prikriti izazove koji se pojavljuju na srednjoročnom i dugoročnom horizontu.

Dugoročno, organizacije koje ne upravljaju pažljivo procesom redukcije zaposlenika riskiraju značajne negativne učinke na ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-eve). Na primjer, smanjenje radne snage može dovesti do pada produktivnosti preostalih zaposlenika zbog povećanog opterećenja, stresa i nesigurnosti u pogledu budućnosti (Carnevale & Hatak, 2020). Osim toga, povećava se fluktuacija radne snage, budući da preostali zaposlenici, svjedočeći otpuštanjima, traže sigurnije opcije ili radne uvjete koji nude stabilnost i profesionalni rast (Schwab, The Fourth Industrial Revolution, 2018).

Jedan od najznačajnijih dugoročnih rizika povezanih s downsizingom je gubitak inovacijskog potencijala organizacije. Prema Wright i Haggertyju (2005), smanjenje broja zaposlenika često rezultira gubitkom ključnih talenata i institucionalnog znanja, što otežava organizaciji da zadrži konkurentsku prednost na tržištu. Nadalje, gubitak stručnjaka koji posjeduju specifična znanja može usporiti razvoj novih proizvoda i usluga, ograničavajući inovacijski kapacitet tvrtke (Cascio & Boudreau, 2011).

Da bi umanjile negativne učinke downsizinga, organizacije mogu implementirati nekoliko mjera. Prvo, važno je osigurati sustave za prijenos znanja, kao što su formalizacija ključnih procesa, baze znanja i mentorstvo, što pomaže u očuvanju stručnosti i institucionalne memorije (Noe, et al., 2020). Dodatno, unakrsna obuka zaposlenika omogućava preostalim radnicima da steknu nove vještine i preuzmu više odgovornosti, čime se smanjuje rizik od operativnih problema uzrokovanih manjkom osoblja (Davenport & Prusak, 1998).

Transparentna komunikacija s preostalim zaposlenicima još je jedna ključna mjera. Prema Armstrongu (Armstrong, 2020), jasno informiranje o razlozima downsizinga, planovima za budućnost i podršci za preostale zaposlenike smanjuje nesigurnost i održava moral. Organizacije također mogu uvesti programe emocionalne podrške, poput savjetovanja i radionica za upravljanje stresom, što može pomoći zaposlenicima da se lakše prilagode promjenama (Carnevale & Hatak, 2020)

Konačno, organizacije koje kombiniraju downsizing s tehnološkim unapređenjem, poput automatizacije procesa i primjene umjetne inteligencije, mogu smanjiti ovisnost o velikom broju zaposlenika, dok istovremeno povećavaju produktivnost i fleksibilnost poslovanja (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Ova strategija omogućava optimizaciju operativnih troškova bez ugrožavanja ključnih kompetencija i konkurentske prednosti.

5.4 Balansiranje učincima restrukturiranja

Dok je kratkoročno smanjenje troškova glavni motiv za redukciju zaposlenika, organizacije moraju pažljivo balansirati između kratkoročnih ušteda i dugoročne održivosti. Ključni pokazatelji uspješnosti kao što su produktivnost, zadržavanje talenata i troškovi rada, moraju se kontinuirano pratiti kako bi se osigurali optimalni dugoročni učinci redukcije zaposlenika (Schuler & Jackson, 2019).

Uspješne organizacije kombiniraju redukciju zaposlenika s digitalnom transformacijom kako bi zadržale ili poboljšale ključne pokazatelje uspješnosti te osigurale dugoročnu konkurentsku prednost i stabilnost. Prema Brynjolfssonu i McAfeeu (2017) digitalna transformacija omogućava tvrtkama ne samo optimizaciju radnih procesa, već i bržu prilagodbu promjenama na tržištu, što poboljšava produktivnost unatoč smanjenju radne snage. Cascio i Montealegre (2016) također naglašavaju kako integracija naprednih tehnologija i automatizacija poslovanja doprinosi smanjenju operativnih troškova, istovremeno održavajući visok stupanj učinkovitosti i produktivnosti.

Uz to, Deloitte (2021) ističe kako ulaganje u tehnologije poput umjetne inteligencije i automatizacije poslovnih procesa ne samo da smanjuje troškove rada, već omogućuje organizacijama da ostanu agilne i konkurentne u dinamičnom poslovnom okruženju. Digitalizacija poslovanja tako postaje ključni alat za očuvanje operativne stabilnosti i dugoročne održivosti.

Jedan od ključnih elemenata uspješne redukcije zaposlenika je kontinuirano ulaganje u obuku i razvoj preostalih zaposlenika. Organizacije koje ulažu u razvoj zaposlenika kroz programe

prekvalifikacija i prilagodbu novim tehnologijama često postižu veću produktivnost i inovativnost, smanjujući rizik od gubitka ključnih talenata (Noe, R.A.et al., 2006)

Gubitak znanja također predstavlja veliki rizik tijekom redukcije zaposlenika, osobito u organizacijama koje ovise o specifičnim stručnim znanjima pojedinih zaposlenika. Da bi se spriječio gubitak znanja, organizacije trebaju primijeniti mjere poput mentorstva, unakrsne obuke, dokumentiranja ključnih procesa te uspostavljanja sustava za upravljanje znanjem (Davenport & Prusak, 1998). Ove mjere pomažu u očuvanju institucionalnog znanja, omogućujući organizacijama da i nakon smanjenja radne snage zadrže svoju operativnu efikasnost i inovacijski potencijal.

5.5 Restrukturiranje kao prilika za digitalizaciju

Iako je primarni cilj redukcije zaposlenih smanjenje troškova, organizacije koje istovremeno provode digitalnu transformaciju mogu koristiti restrukturiranje kao priliku za dugoročni tehnološki napredak. Digitalna transformacija omogućuje uvođenje tehnologija poput umjetne inteligencije, strojnog učenja i analitike podataka, koje mogu poboljšati operativnu učinkovitost i omogućiti precizno praćenje KPI-eva (Deloitte, 2021).

Digitalizacija smanjuje potrebu za obavljanjem rutinskih zadataka i optimizira poslovne procese, čime se poboljšava fleksibilnost organizacije u donošenju odluka i brzini prilagodbe promjenama na tržištu (Schuler & Jackson, 2019). Organizacije koje ulažu u napredne tehnologije često ostvaruju značajne dugoročne koristi, poput povećane produktivnosti i smanjenih operativnih troškova, što im pomaže zadržati konkurentsku prednost (Cascio & Montealegre, 2016).

Digitalna transformacija nije samo sredstvo za smanjenje troškova, već organizacijama omogućuje da brže i učinkovitije odgovore na promjenjive poslovne izazove te poboljšaju unutarnje procese, što doprinosi boljoj prilagodbi na tržišne promjene (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Uvođenje novih tehnologija također može pomoći organizacijama u održavanju ili povećanju produktivnosti unatoč smanjenju broja zaposlenika, što dugoročno podržava rast i inovativnost.

6 Primjer grupacije Meteor

6.1 Uvod u Meteor

Meteor GmbH osnovao je Karl-Heinz Bädje 1951. godine u Hildesheimu, Njemačka. Tvrtka je započela kao obiteljski posao, specijaliziran za proizvodnju elastomernih brtvenih sustava za automobilsku industriju. Tijekom povijesti, tvrtka je proširila prisutnost globalno uspostavljanjem proizvodnih pogona u SAD-u (Meteor Sealing Systems LLC) i Europi, prilagođavajući se zahtjevima tržišta i rastućim očekivanjima klijenata. Tvrtka se specijalizirala za brtvene sustave za karoserije, krovove, prozore i klizne sustave, kao i za specifične primjene u građevinskoj, zrakoplovnoj i željezničkoj industriji. Glavni klijenti uključuju prestižne njemačke automobilske marke poput Audija, Ferrarija, Bentley-a, BMW-a, VW-a, Rollce Royce-a, Daimlera i Porschea, što pozicionira Meteor kao strateškog partnera u Premium segmentima tržišta (Meteor GmbH, 2021).

6.1.1 Povijesni razvoj i vlasničke promjene

U obiteljskom vlasništvu, Meteor je uspješno poslovao skoro 50 godina. Suočen s izazovima vezanim za generacijsko nasljeđivanje i upravljanje rastom, poduzeće je početkom 2000-tih godina stavljeno na prodaju te je u razdoblju od 2001-2014 promijenilo jos dva vlasnika[10], sve dok 2012. nije postalo insolventno.

Japanski koncern **Toyoda Gosei,** član Toyota Grupe, preuzeo je tvrtku 2014. godine s ciljem jačanja prisutnosti na europskom tržištu i povećanja proizvodnih kapaciteta u segmentu brtvenih sustava. Unatoč prijašnjim uspjesima i dugoj tradiciji u industriji, Meteor se pod japanskim vodstvom Toyode Gosei suočio s izazovima koji su proizlazili iz kulturoloških razlika u načinu poslovanja. Ove razlike dovele su do komunikacijskog jaza u hijerarhijskog strukturi i konfliktne situacije u kojoj je prevladala nespremnost na provedbu nužnih strukturnih promjena kako se poduzeće nastavilo razvijati. Posljedica je bila stagnacija poduzeća u svim područjima, što je rezultiralo nekonkurentnošću te u konačnici financijskim poteškoćama koje su kulminirale insolventnošću 2018. godine.

[10] Meteor GmbH je bio u vlasništvu HgCapital-a od 2001. do 2007. godine, nakon čega je tvrtku preuzela The Carlyle Group, koja je njome upravljala od 2007. do 2012. godine.

Krajem 2019. godine tvrtku je preuzeo konzorcij koji su činili münchenski investitor **AEQUITA** i automobilski dobavljač **PRETTL,** pri čemu je AEQUITA stekla 90% vlasništva, dok je preostalih 10% pripalo PRETTL-u (KunststoffWeb, 2019).

Pod novim vlasništvom pokrenut je opsežan i temeljit restrukcijski plan usmjeren na smanjenje troškova, optimizaciju proizvodnih kapaciteta i širenje na europskom tržištu. Provedbu restrukturiranja na primjeru Meteor GmbH može se podijeliti na tri faze:

- Smanjenje troškova snažnom redukcijom zaposlenih
- Realokacija dijela proizvodnje
- Anorganski rast grupacije dodatnim akvizicijama

Redukcija zaposlenih bila je, pogotovo s obzirom na nezdravi odnos operativnog i administrativog broja zaposlenih koji će se kasnije u radu detaljno razraditi, prvi i nužan korak ka smanjenju troškova poduzeća.

Paralelno s tim procesom započete su mjere realokacije dijela proizvodnje u **Rumunjsku**, čime su radno intenzivni procesi prebačeni u regiju s nižim troškovima rada, dok su ključne operacije zadržane u matičnoj tvornici u Bockenemu (Hildesheimer Allgemeine, 2021).

Daljnje širenje poslovanja dogodilo se u ožujku 2023. godine akvizicijom francuske tvrtke **Raclot Industries**, specijalizirane za proizvodnju gumenih proizvoda i brtvenih sustava. Ova akvizicija označila je prvi korak Meteora u širenju na francusko tržište i dodatno učvrstila njegovu poziciju u europskom industrijskom sektoru (World Services Group, 2023).

Proces restrukturiranja zahtijevao je istovremeno održavanje serijske proizvodnje kako bi se ispunile narudžbe ključnih klijenata, kao i usklađivanje operacija sa strogim standardima kvalitete poput IATF Certifikata[11]. Ove aktivnosti svjedoče o kompleksnosti upravljanja u razdoblju značajnih promjena.

Restrukturiranje i širenje Meteor GmbH posljednjih godina ilustriraju složenost upravljanja u industriji elastomera i automobilskog sektora. Paralelno s relokacijom dijela proizvodnje i integracijom novih poslovnih jedinica poput Raclot Industries, Meteor je osigurao kontinuitet serijske proizvodnje i održao visoke standarde kvalitete, što je bilo ključno za zadržavanje povjerenja svojih klijenata. Ovaj proces prilagodbe ukazuje na stratešku odlučnost i

[11]IATF 16949 međunarodno je priznat standard kvalitete specifičan za automobilsku industriju. Razvijen je od strane International Automotive Task Force-a (IATF**)** u suradnji s ISO organizacijom. Standard postavlja zahtjeve za sustave upravljanja kvalitetom u proizvodnji automobilskih dijelova, fokusirajući se na dosljednost proizvoda, smanjenje varijacija u procesima te kontinuirano poboljšanje. IATF 16949 obvezan je za sve dobavljače koji proizvode komponente za originalnu automobilsku opremu (OEM). Cilj ovog standarda je povećanje pouzdanosti i kvalitete u cijelom opskrbnom lancu automobilskog sektora (TÜV Rheinland)

fleksibilnost tvrtke u suočavanju s financijskim, operativnim i tržišnim izazovima. Istovremeno, širenje na nova tržišta i kontinuirana ulaganja u modernizaciju postavljaju temelje za daljnji rast i jačanje pozicije Meteora kao jednog od vodećih dobavljača brtvenih sustava u Europi.

6.1.2 Tržišni kontekst i automobilska industrija

Njemačka, kao vodeća europska gospodarska sila, suočava se s izazovima koji proizlaze iz globalnih poremećaja i unutarnjih strukturnih problema. Automobilska industrija, koja čini oko 20% njemačkog BDP-a, posljednjih je godina pretrpjela značajan pad. Prema podacima DIW Berlin (2023), proizvodnja automobila smanjila se za 23% između 2019. i 2022. godine, dok su troškovi istraživanja i razvoja povećani za 12% zbog tranzicije na električna vozila i održive tehnologije.

Istodobno, globalni nedostatak poluvodiča dodatno je pogoršao situaciju, uzrokujući smanjenje proizvodnih kapaciteta i gubitak tržišnih udjela. Prema izvještaju KPMG-a (2022), prilagodbe u opskrbnim strategijama i lokalizacija proizvodnje postale su ključne za dugoročnu održivost ovog sektora.

Proizvođači poput Volkswagena i BMW-a prijavili su smanjenje globalne prodaje za 15–18% tijekom 2020. godine, što je rezultiralo povećanjem potrebe za restrukturiranjem i otpuštanjem zaposlenika. Volkswagen je, u listopadu 2024., najavio zatvaranje najmanje tri tvornice u Njemačkoj, što bi moglo rezultirati gubitkom više od 10.000 radnih mjesta. Ova odluka dolazi uslijed pritiska konkurencije kineskih proizvođača automobila, slabije prodaje i sporog prijelaza na električna vozila. Prema izvješću Financial Timesa (2024), ovo restrukturiranje predstavlja prvo zatvaranje domaćih tvornica u povijesti tvrtke.

Automobilski sektor već je zadnjih 20 godina podložan iznimno velikom pritisku OEM[12] proizvođača za snižavanje cijena i optimizaciju troškova. Da bi se zadržali ključni ugovori, dobavljači moraju smanjivati već i prethodno minimalne marže i tražiti način za povećanje efikasnosti. Automobilska industrija, koja generira više od 80% Meteorovih prihoda, doživjela je značajne promjene između 2018. i 2021. godine. Unatoč rastu u premium segmentu tijekom 2018. i 2019., ukupna proizvodnja automobila u EU zabilježila je pad od 1,9% u 2019. godini (ACEA, 2019). Iako se taj pad na prvi pogled može činiti relativno malim, za industriju visokih

[12] OEM (Original Equipment Manufacturer) označava proizvođača originalne opreme koji proizvodi dijelove i sustave koji se koriste kao originalne komponente u proizvodnji krajnjih proizvoda, najčešće u automobilskoj, elektroničkoj i industriji strojeva. U kontekstu automobilske industrije, OEM-ovi su proizvođači automobila poput Volkswagena, BMW-a i Daimlera.

volumena i kompleksnih opskrbnih lanaca, ta naizgled mala promjena ima izniman utjecaj na cjelokupni lanac opskrbe te često i fatalne posljedice za svoje dobavljače.

Ovaj pad automobilske proizvodnje, uzrokovan promjenama u zakonodavstvu, nesigurnostima tradicionalne automobilske industrije te tranzicijom prema električnim vozilima, rezultirao je smanjenjem narudžbi. Tranzicija prema električnim vozilima, koja zahtijevaju drugačije materijale i tehnologije, stavila je dodatni pritisak na dobavljače da prilagode svoje procese i proizvode. Ove promjene otežale su poslovno okruženje i zahtijevale dodatne prilagodbe vremenski su se podudarivši s vlasničkim preuzimanjem Meteora od strane AEQUITA-e.

Pandemija COVID-19 dodatno je pogoršala situaciju, poremećajima u opskrbnim lancima i privremenim obustavama proizvodnje. Meteor se suočio s izazovima poput rasta cijena sirovina (kaučuka i plastomera) i smanjene potražnje tijekom 2020. godine. Međutim, zahvaljujući strateškim prilagodbama i fokusiranju na ključne klijente, tvrtka je zadržala ugovore i počela ostvarivati oporavak 2021. godine.

Prema financijskom izvješću za fiskalnu godinu 2018./2019., Meteor je ostvario prihod od 107,9 milijuna eura, ali uz značajne operativne gubitke od -36,2 milijuna eura. Proces restrukturiranja i optimizacije pod vodstvom AEQUITE donio je stabilizaciju poslovanja tijekom 2020. godine, uključujući značajno smanjenje gubitaka. Do kraja 2021. godine Meteor je uspio postići financijsku ravnotežu i postaviti temelje za daljnji razvoj.

6.2 Provedba redukcije zaposlenika

Meteor je tijekom svoje povijesti više puta preuziman, no prethodni vlasnici, poput Toyote Gosei, nisu proveli sustavne mjere restrukturiranja. Njihova ulaganja bila su ograničena na financijsku podršku na daljinu bez dubljih promjena u organizaciji. Kao rezultat toga, Meteor se suočavao s financijskim izazovima i smanjenjem broja zaposlenih, bez jasne strategije. Operativno restrukturiranje započelo je tek preuzimanjem od strane AEQUITE-e 2019. godine, koja je provela prvi sveobuhvatan plan transformacije.

6.2.1 Četiri faze redukcije zaposlenih

Proces redukcije broja zaposlenih u Meteoru pod vodstvom AEQUITE-e proveden je kroz tri jasno definirane faze, uz detaljnu pripremu i suradnju s radničkim vijećem. Ova strategija osigurala je pravednost, transparentnost i prilagodbu specifičnim potrebama tvrtke, s ciljem osigurati preostala radna mjesta i stvoriti temelje za zdravu rekonstrukciju poduzeća.

Provedenom analizom ustupljenih podataka, mogu se definirati četiri faze redukcije zaposlenih na primjeru Meteor GmbH:

- Pripremna faza
- Socijalni plan i interesni sporazum
- Dobrovoljni program
- Premještaj unutar organizacije

Pripremna faza smanjenja broja zaposlenih započela je sveobuhvatnom analizom organizacije. Provedena je detaljna procjena postojeće strukture poduzeća kako bi se identificirali odjeli s viškom kapaciteta te odredile strateške potrebe za budućnost. Posebna pozornost posvećena je prepoznavanju ključnih odjela s potencijalom za daljnji rast i razvoj, tzv. "odjeli budućnosti", poput odjela ekstruzije i odjel miješanja materijala, gdje su planirana dodatna ulaganja.

Nakon preuzimanja Meteora krajem 2019. godine, AEQUITA je u suradnji s radničkim vijećem i sindikatom najavila donošenje socijalnog plana i smanjenje broja zaposlenih (njem. *Personalabbau*). Uloga radničkog vijeća kao ključnog instrumenta u komunikaciji sa zaposlenima od iznimne je važnosti. Važno je od samog početka radničko vijeće involvirati u sve procese vezano za smanjenje broja zaposlenih, kako bi radničko vijeće poduprlo i pomoglo definirane akcije pozitivnim utjecajem na zaposlenika, time osiguravajući suradnju za nužnu provedbu strukturnih promjena, kako bi u konačnici preostalim zaposlenicima poduzeće omogućilo sigurnu budućnost.

Kao dio ovog procesa, izrađen je socijalni plan zaposlenih te interesni sporazum (njem. *Interessenausgleich*[13]), kojim su definirani kriteriji za smanjenje broja zaposlenih. Socijalni plan pripreman je definiranjem odjela u kojima će se socijalni plan provoditi. Naime, razlikovani su odjeli i raspon smanjenja koji će se provoditi u određenim odjelima, te je od velike važnosti pri tome imalo definirati sukladnost razvoja određenog odjela sa strategijom restrukturiranja u vidu budućeg razvoja poduzeća. Na individualnoj razini, definiran je bodovni sustav i dodijeljeni su bodovi zaposlenima sa specifičnim stručnim znanjima, te je zamjenjivost tih zaposlenih igrala ključnu ulogu u odluci. U daljnjem fazi odlučivanja dodijeljeni su bodovi obzirom na radni staž u Meteoru te na obiteljsku situaciju odnosno broj djece i uzdržavanih osoba.

[13] Njem. *Interessenausgleich* označava pravno utemeljen sporazum između poslodavca i radničkog vijeća tijekom restrukturiranja poduzeća. Njegova svrha je uspostaviti dogovor o kriterijima i postupcima za otpuštanje zaposlenika, osiguravajući da se odluke temelje na objektivnim i pravednim parametrima. Sporazum uključuje socijalne i ekonomske aspekte te omogućuje arbitražu od strane vanjskog tijela ako strane ne postignu dogovor.

Cilj interesnog sporazuma je postići pravednu raspodjelu posljedica smanjenja broja zaposlenih te osigurati usklađenost s njemačkim zakonodavstvom. Proces implementacije trajao je oko godinu i pol dana. Neke od odluka donesenih tijekom tog razdoblja počele su se provoditi odmah dok su neke stupile na snagu i mnogo kasnije, ovisno o uvjetima definiranima u sporazumu.

Tijekom 2023. godine uveden je Dobrovoljni program (njem. *Freiwilligenprogramm*), koji je zaposlenicima ponudio fleksibilne opcije prilagođene njihovim potrebama. Važne značajke tog programa bile su:

- **Prijevremena mirovina** uz povoljne uvjete.
- **Sporazumni otkaz ugovora o radu** uz korištenje razdoblja plaćene odsutnosti (njem. *Freistellung*).
- **Plaćena odsutnost kao alternativa visokim otpremninama**
- **Premještaj u odjele „budućnosti“**

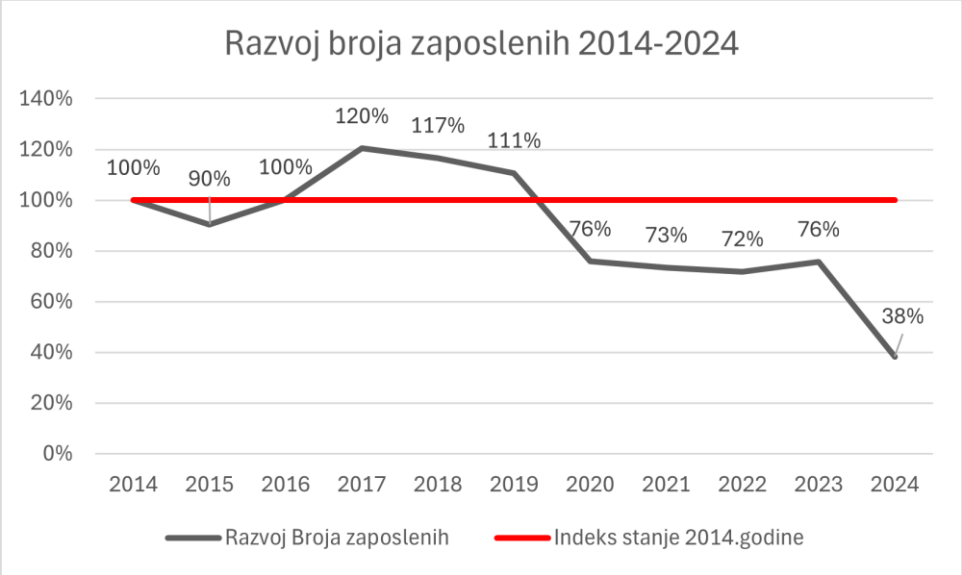
Ovaj program bio je usmjeren na smanjenje broja zaposlenih bez prisilnih mjera, te je bio jedino moguć u uskoj suradnji s radničkim vijećem i transparentnoj komunikaciji o provedbi strukturnih promjena. Prijevremena mirovina omogućila je zaposlenima s dugim radnim stažem dostojanstveno napuštanje tvrtke. Sporazumni otkaz ugovora o radu mogao se jednostavno aplicirati sa skraćenim otkaznim rokom.

Umjesto vrtoglavih otpremnina, koje bi došle odmah na naplatu u situaciji kada se želi otkazati ugovor zaposlenima s dugim radnim stažom, Meteor je zaposlenima ponudio plaćenu odsutnost u otkaznom roku te na taj način iznimno smanjio troškove procesa redukcije, i omogućio raspodjelu troškova redukcije na više mjeseci, zadržavajući time likvidnost. Drukčijim pristupom, poduzeće vjerojatno ne bi bilo u stanju podmiriti sve obveze te bi to direktno utjecalo na sigurnost i budućnost poduzeća.

Kao završna faza procesa, Meteor je proveo premještaj zaposlenika (njem. *Versetzungen)* sa specifičnim stručnim znanjima u "odjele budućnosti" poput odjela ekstruzije i odjel miješanja materijala gdje su ulaganja bila prioritet. U ovoj fazi naglasak je stavljen na optimizaciju postojećih resursa, tražeći najbolju kombinaciju znanja i vještina zaposlenika s potrebama tih odjela.

6.2.2 Razvoj broja zaposlenih

Na temelju podataka o kretanju broja zaposlenih u Bockenemu od 2014. do 2024. godine, prikazanih na slici 1, jasno je vidljiv trend povezan s fazama restrukturiranja Meteora pod vodstvom AEQUITE-e.



Slika 1- Razvoj zaposlenih u poduzeću Meteor od 2014. do 2024., izračunat prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

Tijekom razdoblja od 2014. do 2017. godine, broj zaposlenih postupno je rastao, dosegnuvši vrhunac 2017. godine. Ovo razdoblje obilježeno je rastom potražnje u premium segmentu automobilske industrije i relativnom stabilnošću poslovanja.

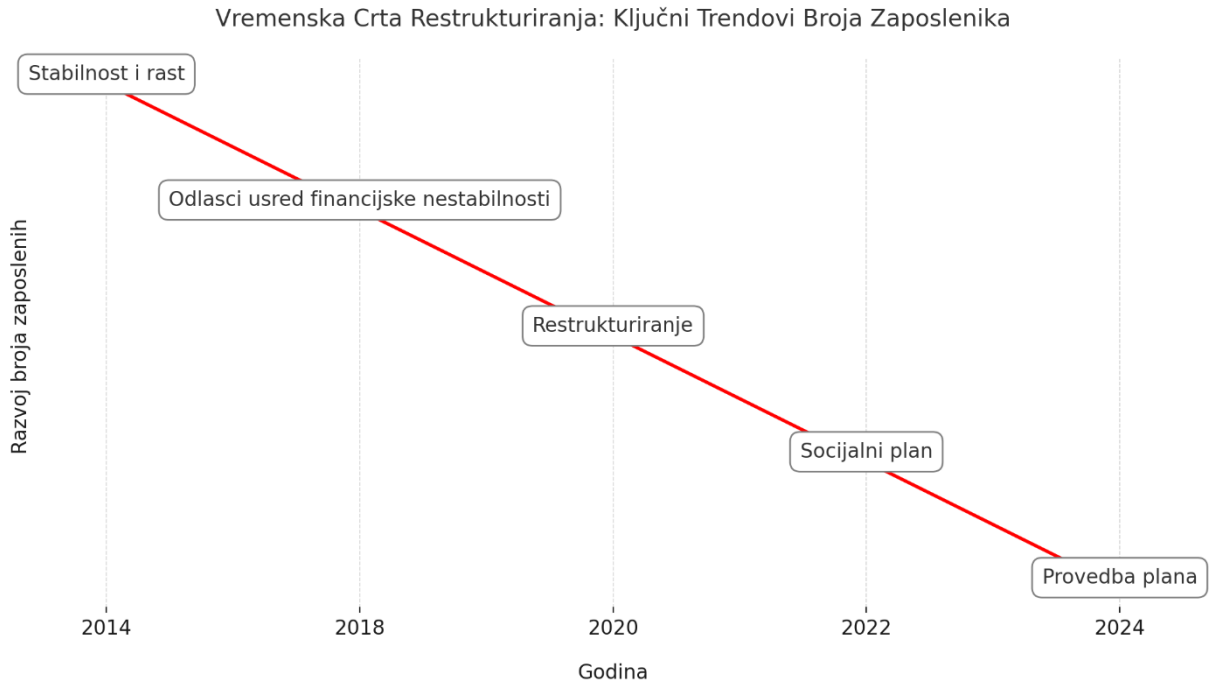
Prvi znakovi smanjenja broja zaposlenih javljaju se između 2018. i 2019. godine. Broj zaposlenih smanjuje se sa 120% na vrhuncu 2017.godine na 111%, što je posljedica financijskih poteškoća i konačne insolventnosti poduzeća. Ovo razdoblje obilježeno je pripremama za vlasničko preuzimanje i početnim identificiranjem odjela s viškom kapaciteta.

Nakon preuzimanja od strane AEQUITE-e, tijekom 2020. godine započeo je proces restrukturiranja, uključujući donošenje socijalnog plana. Tijekom tog razdoblja, broj zaposlenih smanjuje se na 76% početne razine. Efekti ovih mjera vidljivi su do kraja 2021. godine, kada se broj zaposlenih dodatno stabilizira na oko 73%.

Tijekom 2023. godine, program dobrovoljnog odlaska omogućio je fleksibilne opcije zaposlenicima, uključujući prijevremeno umirovljenje i skraćeni radni tjedan. Ovo razdoblje

karakterizira privremeni porast broja zaposlenih na oko 76%, uzrokovan povećanjem opsega poslovanja tijekom pripreme realokacije proizvodnje u Rumunjsku.

Nakon završetka realokacije 2024. godine, broj zaposlenih u Bockenemu pada na 38% početne razine. Ove promjene jasno odražavaju završetak ključnih faza restrukturiranja.



Slika 2 - Ključni trendovi razvoja broja zaposlenih, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

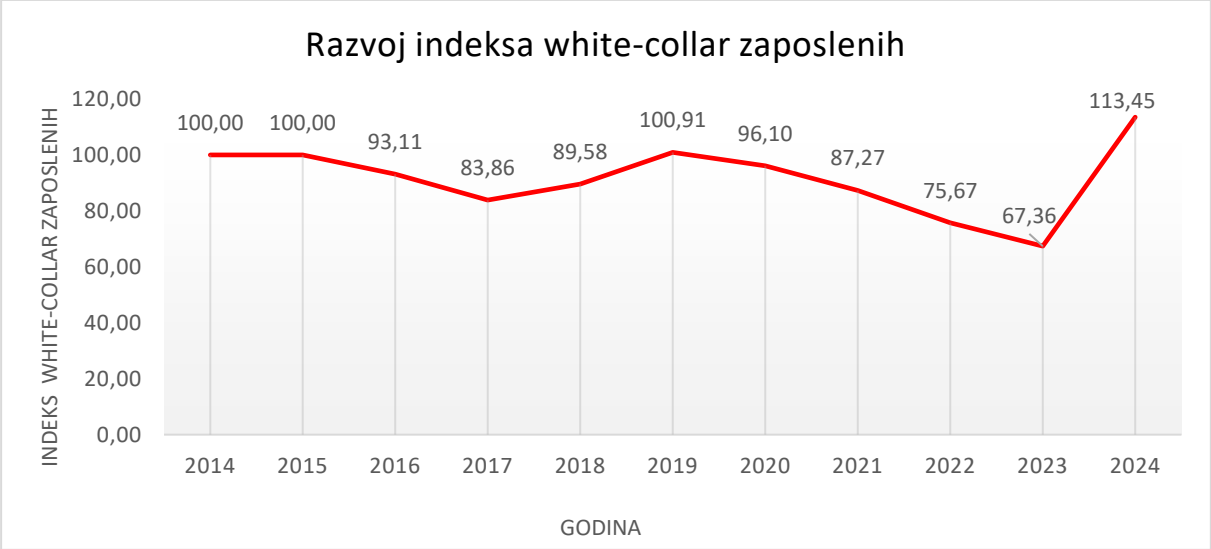
Podaci prikazani na slici 2, koja vizualno prikazuje ključne trendove broja zaposlenih tijekom faza restrukturiranja, jasno ukazuju na intenzitet i složenost promjena kroz koje je poduzeće Meteor prošlo. Smanjenje broja zaposlenih u Njemačkoj za čak 70% u razdoblju od 2019. do 2024. godine reflektira strateški fokus Meteora na optimizaciju troškova kroz realokaciju proizvodnje u Rumunjsku, gdje su operativni troškovi značajno niži. Iako je ova strategija omogućila kratkoročne financijske uštede i povećanje fleksibilnosti, izazvala je i značajne organizacijske pritiske, uključujući povećan stres zaposlenika, porast stope bolovanja i fluktuaciju novozaposlenih.

Slika 2 jasno ističe kako je restrukturiranje provedeno u nekoliko faza, počevši s inicijalnim smanjenjem broja zaposlenih, pa sve do završetka realokacije proizvodnje 2024. godine. Stabilizacija radne snage u konačnoj fazi ukazuje na uspješan završetak prijelaznog razdoblja, no te postavlja temelje dugoročnoj održivosti ovakvog modela poslovanja u kontekstu dinamičnih tržišnih uvjeta. Dinamičnost privatnog vlasničkog kapitala, zahtijeva stalnu optimizaciju radne snage i operativnih kapaciteta. Ključna lekcija iz procesa restrukturiranja Meteora, jest važnost balansiranja između troškovne učinkovitosti i očuvanja organizacijske

stabilnosti, motivacije zaposlenika i dugoročne otpornosti poduzeća na promjene tržišnih uvjeta.

6.2.3 Udio white-collar zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih

Tijekom razdoblja od 2014. do 2019. godine, organizacijska struktura Meteora odlikovala se stabilnim omjerom između administrativnog i proizvodnog kadra. Udio white-collar zaposlenih odražavao je ravnotežu između administrativnih funkcija i operativnih potreba u proizvodnim procesima. Ovo razdoblje obilježila je stabilnost u broju zaposlenih, bez značajnijih organizacijskih promjena.



Slika 3 - Indeks White-collar zaposlenih 2014.-2024., izračunat prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

Nakon 2020. godine, započinju strukturne promjene koje značajno utječu na organizacijsku ravnotežu. Realokacija proizvodnih kapaciteta iz Bockenema u Arad, Rumunjsku, dovela je do smanjenja broja zaposlenih u proizvodnim odjelima u Njemačkoj, dok je istodobno administrativni kadar ostao stabilan. Ovaj proces, zajedno s nužnošću održavanja dvostruke proizvodnje tijekom prijelaznog razdoblja kako bi se osigurala obuka i prilagodba u Aradu, rezultirao je proporcionalnim povećanjem udjela white-collar zaposlenih 2024. godine.

Promjena u organizacijskoj strukturi također je posljedica transformacije Bockenema u središnje sjedište (eng. headquarter) grupacije, s većim fokusom na administrativne, strateške i koordinacijske funkcije. Uloga sjedišta obuhvaća odgovornost za upravljanje grupacijom,

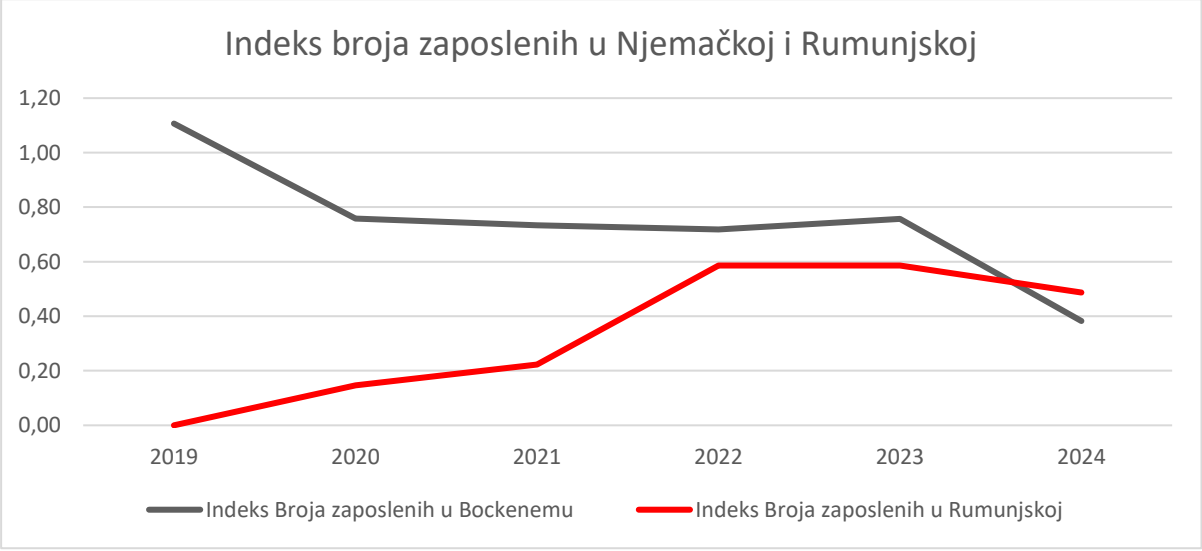
donošenje strateških odluka i koordinaciju s ostalim lokacijama, uključujući Arad kao glavno proizvodno središte.

Međutim, povećanje udjela administrativnog kadra u Bockenemu predstavlja izazov u sljedećim fazama restrukturiranja. Nakon uspješne realokacije proizvodnje i stabilizacije operativnih procesa, sljedeći strateški cilj uključuje optimizaciju administrativnih funkcija. To podrazumijeva smanjenje broja white-collar zaposlenih kako bi se uspostavila ravnoteža koja odgovara stvarnim potrebama organizacije. Fokus će biti na očuvanju ključnih kompetencija unutar administrativnog kadra, uz smanjenje operativnih troškova i povećanje učinkovitosti.

Ovi podaci, prikazani na slici 3, jasno ilustriraju kako promjene u omjerima između white-collar i blue-collar zaposlenih reflektiraju dinamične prilagodbe organizacije u skladu s promjenama poslovnog okruženja i strateškim ciljevima. Realokacija proizvodnje i transformacija u sjedište grupacije bili su ključni koraci, dok će optimizacija administrativnog kadra biti sljedeći prioritet kako bi se osigurala dugoročna održivost i učinkovitost organizacije.

6.2.4 Optimizacija raspodjele radne snage

Razvoj broja zaposlenih u Njemačkoj (Bockenem) i Rumunjskoj (Arad) od 2019. do 2024. godine ukazuje na značajne organizacijske promjene koje su rezultat strateških odluka poduzeća Meteor.



Slika 4 - Indeks broja zaposlenih u Njemačkoj i Rumunjskoj, izračunat prema broju zaposlenih u Bockenemu 2019.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

Tijekom tog razdoblja, broj zaposlenih u Bockenemu smanjen je za 70%. Istovremeno, broj zaposlenih u Aradu povećao se za uzastopno, dosegnuvši vrhunac 2022. i 2023. godine, da bi se 2024. godine ponovno vratio na početnu razinu.

Ove promjene odražavaju ciljanu strategiju realokacije proizvodnje iz Njemačke u Rumunjsku kako bi se smanjili operativni troškovi i povećala učinkovitost. Dok je Arad postao središnje mjesto za proizvodne aktivnosti, Bockenem je preuzeo ulogu centralne lokacije za administrativne i strateške funkcije. Ova transformacija omogućila je poduzeću da se prilagodi zahtjevima modernog poslovanja u privatnom vlasničkom kapitalu, no donijela je i brojne izazove.

Smanjenje broja zaposlenih u Bockenemu jasno ilustrira intenzitet prilagodbi provedenih tijekom restrukturiranja. Iako je Arad tijekom prijelaznih godina zabilježio rast broja zaposlenih, povratak na razinu iz 2019. godine do 2024. godine ukazuje na izazove s kojima se organizacija suočila u dinamičnim uvjetima poslovanja. Prilagodbe u Aradu zahtijevale su značajna ulaganja u obuku i integraciju zaposlenika, kako bi se postigla očekivana razina produktivnosti i kvalitete.

Prema istraživanjima, slične promjene često prate izazovi poput povećanog pritiska na lokalne timove, gubitka institucionalnog znanja i povećane fluktuacije radne snage (McKinsey & Company, 2023). Meteor je kroz ove promjene uspio značajno smanjiti troškove, ali s jasnim kompromisom u vidu većeg organizacijskog stresa i potrebe za dugoročnim ulaganjima u ljudske resurse. Ova dinamika ukazuje na kompleksnost restrukturiranja i važnost strateškog planiranja za očuvanje konkurentske prednosti i održivosti.

6.3 Analiza utjecaja na KPI pokazatelje

6.3.1 Stopa bolovanja

Kretanje stope bolovanja u Meteoru tijekom razdoblja od 2014. do 2024. godine odražava ključne faze restrukturiranja i njihov utjecaj na radnu snagu i organizacijsko okruženje. Slika 3 prikazuje kretanje stope bolovanja odjela konfekcije u razdoblju od **2014. do 2024. godine**, pri čemu su trendovi stope bolovanja usko povezani s fazama restrukturiranja. U početnom razdoblju od **2014. do 2018. godine**, stopa bolovanja bila je relativno niska i stabilna, kretala se između **5,5% i 6%**, što ukazuje na stabilnost radne snage i radnog okruženja.

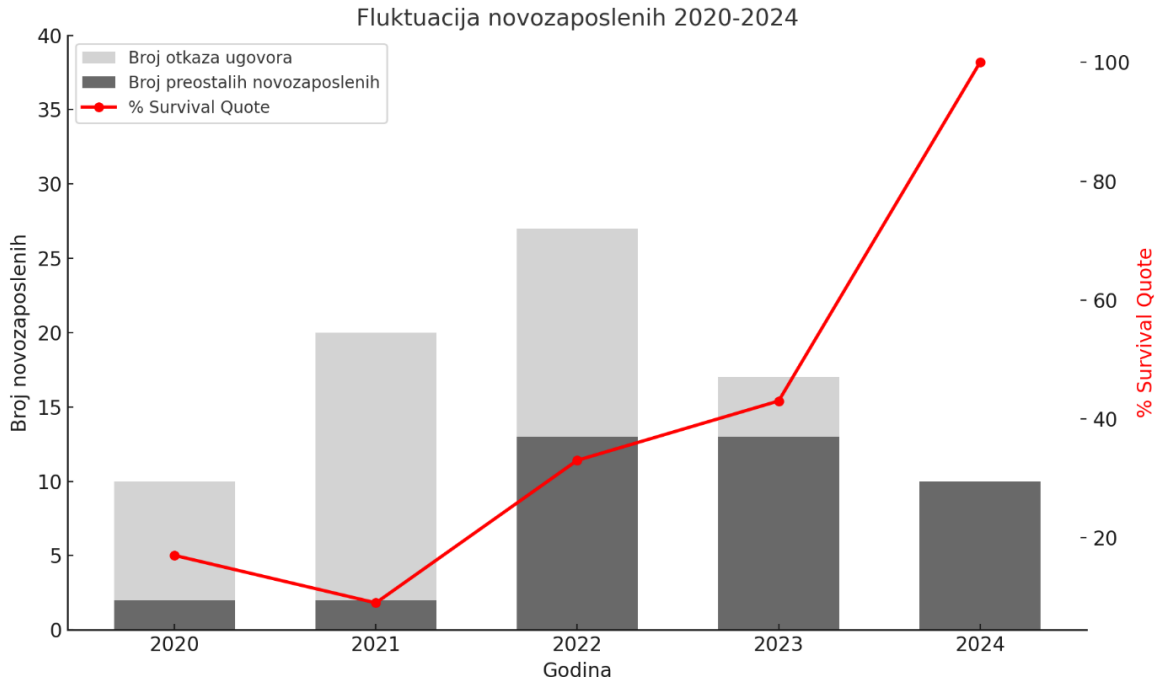
Slika 5 - Stopa bolovanja odjela konfekcije 2014.-2024., izračunata prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

Međutim, tijekom razdoblja od **2020. do 2022. godine**, zabilježen je značajan rast stope bolovanja, koja doseže vrhunac od **9%** u **2022. godini**. Ovaj nagli porast može se povezati s nekoliko čimbenika, uključujući nesigurnost zaposlenika izazvanu smanjenjem broja radnih mjesta, povećan stres zbog dvostruke proizvodnje i intenziviranih zahtjeva, te organizacijski pritisak u prijelaznoj fazi restrukturiranja.

Krajem **2024. godine** stopa bolovanja pokazuje trend stabilizacije, opadajući na **7%**. Ovaj pad sugerira da je organizacija postigla značajan napredak u stabilizaciji poslovanja, što je smanjilo organizacijski stres i pridonijelo poboljšanju radnog okruženja. Promjene u stopi bolovanja jasno odražavaju izazove i prilagodbe povezane s procesima restrukturiranja te njihov utjecaj na zaposlenike i organizacijsku klimu.

6.3.2 Razvoj Broja Novozaposlenih

Razdoblje od 2020. do 2024. godine obilježeno je značajnim fluktuacijama white-collar novozaposlenih u Meteoru, što jasno odražava organizacijske izazove povezane s restrukturiranjem, realokacijom proizvodnje i promjenama u radnom okruženju. Podaci o zapošljavanju i zadržavanju novozaposlenih, prikazani na slici 5, ukazuju na dinamične promjene u upravljanju ljudskim resursima i poteškoće u prilagodbi novih zaposlenika specifičnim organizacijskim uvjetima.



Slika 6 - Razvoj novozaposlenih u Meteoru 2020.-2024, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

Godine 2020., od ukupno 10 novozaposlenih, samo su 2 radnika ostala u radnom odnosu, što je rezultiralo stopom zadržavanja (eng. *survival quote*[14]) od 17%. Ova godina bila je obilježena intenzivnim promjenama uslijed početka implementacije socijalnog plana, ali i porastom nesigurnosti među zaposlenicima, što potvrđuje i povećanje stope bolovanja, koja je u toj godini dosegnula 7%. Kombinacija ovih faktora ukazuje na pritiske u radnom okruženju koji su otežali integraciju novozaposlenih.

Tijekom 2021. godine, broj novozaposlenih porastao je na 20, no stopa zadržavanja smanjila se na 9%, što sugerira nastavak nesigurnosti i neuspješno adresiranje problema u radnom okruženju. Ovo razdoblje obilježeno je završetkom prvih faza realokacije proizvodnje i dodatnim povećanjem stope bolovanja na 9%, što ukazuje na značajan organizacijski stres.

Godine 2022. dolazi do blagog poboljšanja situacije, kada je Meteor zaposlio 27 radnika, a njih 13 ostalo zaposlenima, čime je stopa zadržavanja porasla na 33%. Ovaj napredak može se povezati s početkom stabilizacije operativnih procesa i manjim opterećenjem zaposlenika nakon što je realokacija proizvodnje u Rumunjsku počela davati prve rezultate. Unatoč tome, fluktuacija ostaje visoka, što ukazuje na izazove u integraciji novozaposlenih.

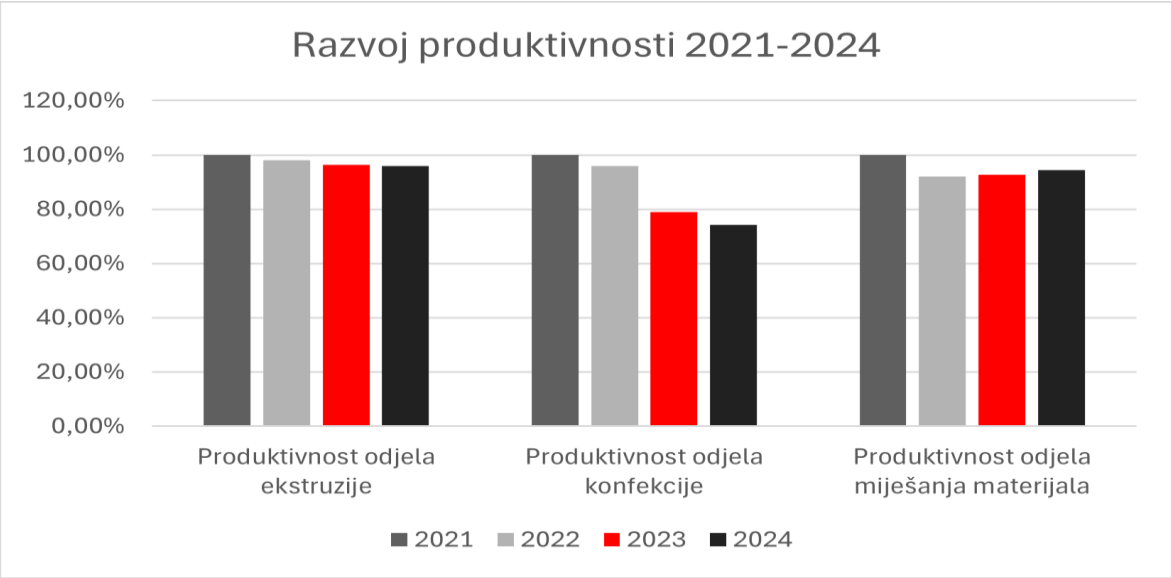
[14] *Eng. Survival quote* - odnosi se na postotak novozaposlenih radnika koji su ostali u radnom odnosu nakon određenog razdoblja, obično u kontekstu analiza fluktuacije zaposlenih. Izračunava se kao omjer broja zaposlenika koji su ostali u radnom odnosu i ukupnog broja novozaposlenih u promatranom razdoblju. Ovaj pokazatelj koristi se za procjenu uspješnosti integracije novih zaposlenika i stabilnosti radne snage u organizaciji.

Godine 2023., broj novozaposlenih smanjen je na 17, dok je 13 radnika ostalo zaposleno, što je rezultiralo značajnim povećanjem stope zadržavanja na 43%. Ovo razdoblje pokazuje poboljšanje u zadržavanju radne snage i bolje usklađivanje očekivanja zaposlenika s organizacijskim potrebama. Paralelno, smanjenje stope bolovanja u 2023. godini ukazuje na smanjenje organizacijskog stresa i bolju prilagodbu radne snage na promjene.
U 2024. godini, Meteor je zaposlio 10 novih radnika, od kojih je svih 10 ostalo zaposleno, što je rezultiralo stopom zadržavanja od 100%. Ovo odražava konačnu stabilizaciju radne snage nakon završetka restrukturiranja i realokacije proizvodnje.
Prikazani podaci ukazuju na izazove i prilagodbe kroz koje je organizacija prolazila tijekom restrukturiranja. Visoka fluktuacija novozaposlenih u prvim godinama povezana je s nesigurnostima izazvanima reorganizacijom i realokacijom proizvodnje, dok povećanje stope bolovanja dodatno potvrđuje stres kojem su zaposlenici bili izloženi.
Stabilizacija, vidljiva od 2023. godine, rezultat je završetka ključnih faza reorganizacije i prilagodbe radne snage novim zahtjevima poslovanja. Iako su ove promjene dovele do smanjenja ukupnog broja zaposlenih, one su omogućile optimizaciju operativnih troškova i povećanje organizacijske učinkovitosti.

6.3.3 Produktivnost

U poduzeću Meteor, standardizirano praćenje KPI pokazatelja svih odjela uvedeno je kao standardna praksa od 2021. godine, s naglaskom na transparentnost i redovito izvještavanje te uvedenim sustavima kontrole na dnevnoj bazi u vidu kontrolnih sastanaka za kratkoročne i dugoročno definirane ciljeve. Ovaj korak predstavljao je značajan iskorak u profesionalizaciji internih procesa, omogućujući pravovremenu reakciju na operativne izazove i usmjeravanje resursa prema ključnim prioritetima.

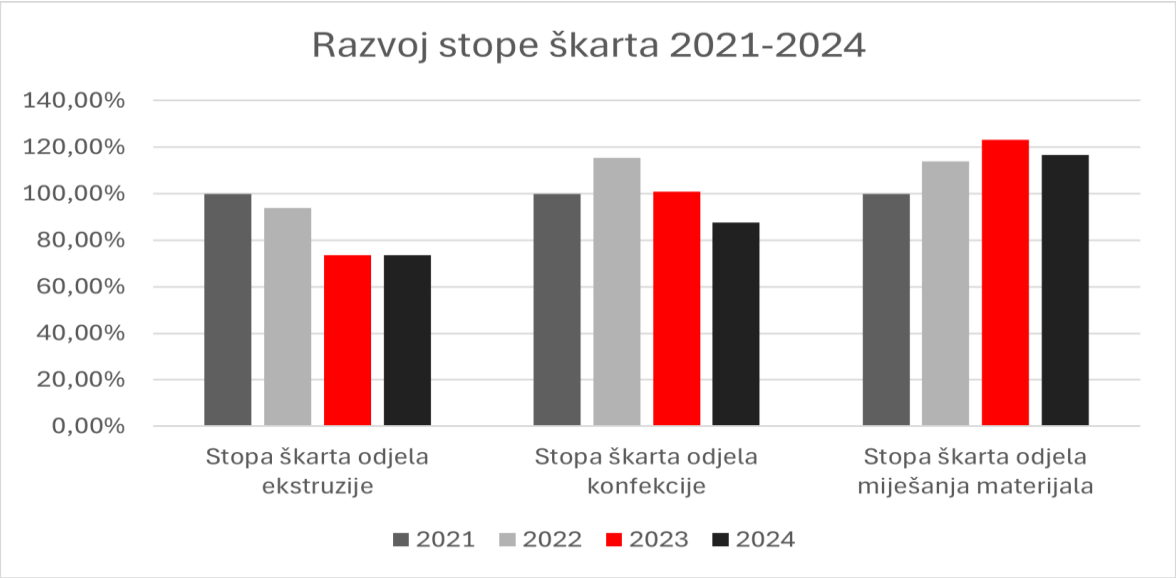
Restrukturiranje Meteora i redukcija zaposlenika imali su izravan utjecaj na produktivnost poduzeća. Odjel konfekcije, koji je pretrpio najveće smanjenje broja zaposlenih, zabilježio je najizraženiji pad produktivnosti u razdoblju od 2021. do 2023. godine, kao što je prikazano na slici broj 7. Smanjenje kapaciteta u ovom odjelu rezultiralo je povećanjem opterećenja na preostale zaposlenike, što je negativno utjecalo na učinkovitost i stopu škarta. Ovaj trend ukazuje na potrebu za dodatnim ulaganjem u obuku zaposlenika i optimizaciju procesa kako bi se spriječilo daljnje narušavanje produktivnosti.



Slika 7 - Razvoj stope produktivnosti 2021.-2024., prikazan kao postotni razvoj izračunat na temelju vrijednosti iz 2021. godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

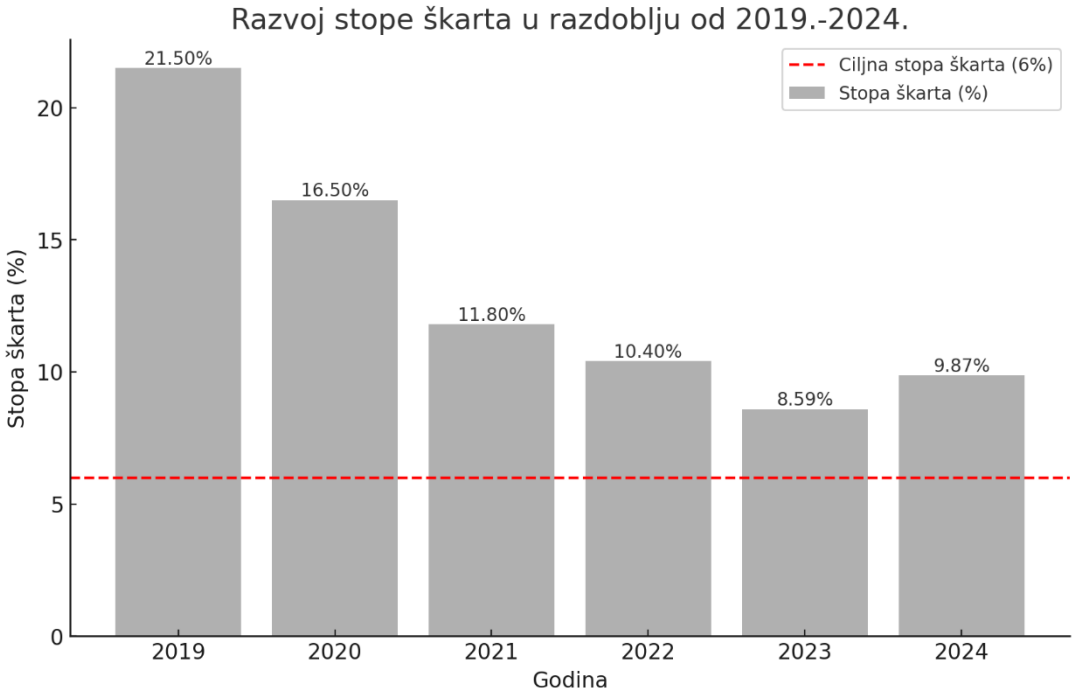
S druge strane, odjel ekstruzije prepoznat je kao ključni odjel budućnosti s kontinuiranim ulaganjima i fokusom na razvoj. Stabilnost produktivnosti u ovom odjelu, prikazana na slici 7, potvrđuje ispravnost strateškog usmjerenja i dugoročne planove rasta. Unatoč smanjenju broja zaposlenih, ekstruzija pokazuje najmanje varijacije u produktivnosti, zahvaljujući unaprijeđenim tehnologijama i povećanoj automatizaciji procesa.

Odjel miješanja materijala također je definiran kao odjel budućnosti, no suočio se s izazovima fluktuacije zaposlenih i potrebom za prilagodbom duple proizvodnje za potrebe restrukturiranja. Ovaj odjel opskrbljuje ne samo njemačke pogone već i podružnice u Rumunjskoj i Francuskoj (Raclot). Fluktuacija vodećih kadrova u ovom segmentu proizvodnje dovela je do privremenih problema u stabilnosti procesa, što se reflektiralo kroz varijacije u produktivnosti i stopi škarta. Iako su izazovi bili prisutni, poduzete mjere za povećanje stabilnosti i unapređenje procesa rezultirale su postupnom stabilizacijom i povećanjem operativne učinkovitosti.



Slika 8 - Razvoj stope škarta 2021.-2024., prikazan kao postotni razvoj izračunat na temelju vrijednosti iz 2021. godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

Podaci prikazani na slici 8 dodatno naglašavaju izazove s kojima se suočava odjel konfekcije. Unatoč naporima na smanjenju škarta, stopa škarta ostaje iznad prosjeka, što sugerira da je daljnje restrukturiranje potrebno provoditi s oprezom kako bi se izbjegle negativne posljedice po kvalitetu proizvodnje. Ulaganja u automatizaciju i unapređenje kontrolnih procesa mogu značajno doprinijeti stabilizaciji ovog odjela.



Slika 9 - Razvoj stope škarta u odjelu ekstruzije, izračunat prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH

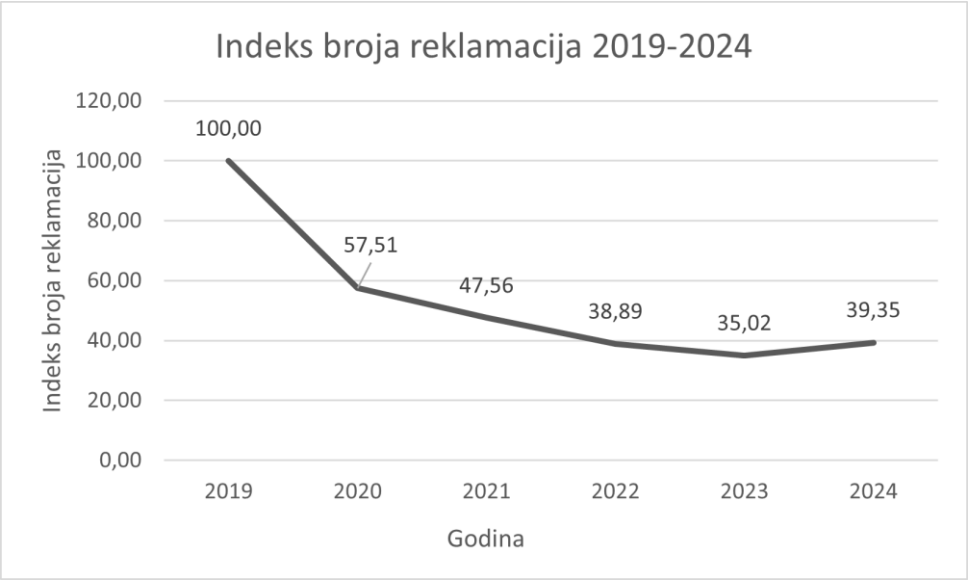
Prije 2021. godine izvještaji su bili manualni i prikazivali su samo dio informacija određenih odjela. Najvažniji dio izještavanja je praćenje i reagiranje na promjene podataka. Pozitivan primjer uspješnog restrukturiranja vidi se u odjelu ekstruzije, gdje je u razdoblju od 2019. do 2024. godine stopa škarta optimirana s početnih 21,50% na 8,59% u 2023. godini, što je prikazano na slici 9.

Restrukturiranje Meteora i redukcija zaposlenika imali su izravan utjecaj na produktivnost poduzeća. Iako je smanjenje broja zaposlenih rezultiralo inicijalnim povećanjem produktivnosti po zaposleniku, dugoročno je ukazalo na potrebu za balansiranjem između optimizacije radne snage i održavanja operativne stabilnosti.

6.3.4 Razvoj broja Reklamacija

Broj reklamacija jedan je od ključnih pokazatelja uspješnosti za procjenu kvalitete proizvoda i učinkovitosti proizvodnih procesa. Kontinuirano praćenje i analiza ovog pokazatelja omogućuju poduzeću pravovremeno uočavanje nepravilnosti, smanjenje broja nesukladnosti i unaprjeđenje ukupne konkurentnosti.

Grafikon na slici 10 prikazuje kretanje indeksa broja reklamacija od 2019. do 2024. godine. Značajno smanjenje indeksa u razdoblju između 2019. i 2020. godine, s početnih 100 na 57,51, reflektira uspješnu implementaciju unaprijeđenih sustava kontrole kvalitete i standardiziranih procedura. Pad se nastavio 2021. (47,56) i 2022. (38,89), dosegnuvši najnižu vrijednost 2023. (35,02). Smanjenje indeksa broja reklamacija, nakon preuzimanja 2019.godine, imalo je direktnu vezu s uvođenjem bolje kontrole i standardizacijom izvještavanja.



Slika 10 - Razvoj indeksa broja reklamacija 2019.-2024., izračunato prema početnom stanju 2019.godine, prema internim podacima ustupljenim od Meteor GmbH

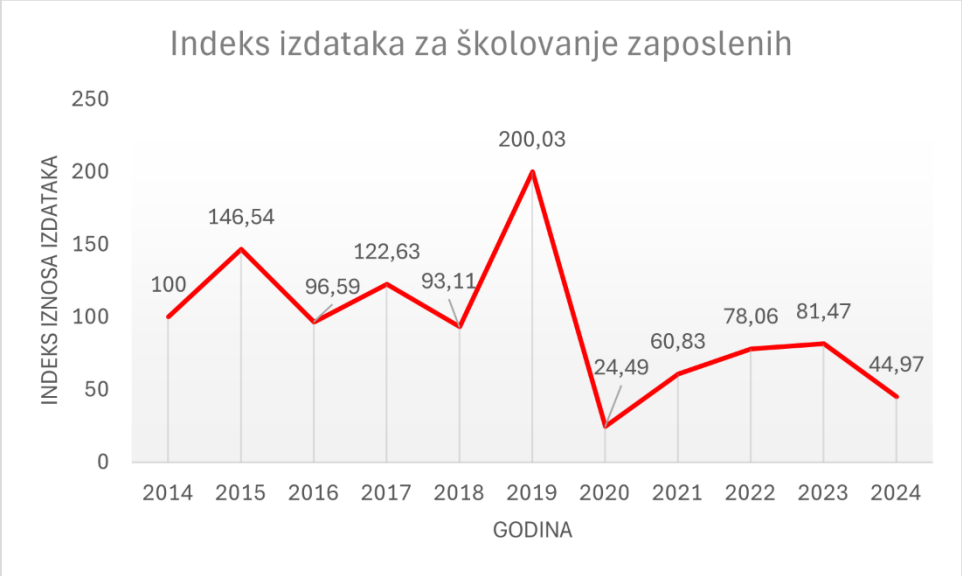
Međutim, 2024. godine zabilježen je blagi porast na 39,35. Ovaj rast može signalizirati manji ukupan broj reklamacija pa time i manji utjecaj stope promjene, no važno je istaknuti da se u razdoblju od 2019.-2024.godine broj zaposlenih u odjelu kvalitete smanjio za 50%. Iako je početno smanjenje indeksa u 2020.godini nije bilo isključivo povezano s redukcijom zaposlenih već kombinacijom mjera restrukturiranja, dugoročno gledano smanjenje kapaciteta odjela može rezultirati opterećenjem preostalih zaposlenika i smanjenjem učinkovitosti kontrole. To može dovesti do povećanja broja reklamacija, što se reflektira u blagom porastu u 2024. godini.

Također, porast u 2024. godini može se povezati s realokacijom dijela proizvodnje u novo postrojenje u Rumunjskoj, što može stvoriti privremene izazove u održavanju kvalitete na očekivanoj razini. Ovaj fenomen ukazuje na važnost temeljite pripreme i usklađivanja proizvodnih standarda prilikom prebacivanja proizvodnih kapaciteta kako bi se izbjegli negativni utjecaji na kvalitetu i broj reklamacija.

Zaključno, iako je u proteklim godinama vidljiv pozitivan trend u smanjenju reklamacija, izazovi koji proizlaze iz reorganizacije, realokacije i smanjenja broja zaposlenih ukazuju na potrebu za pažljivim balansiranjem između troškovne optimizacije i održavanja visoke razine kontrole kvalitete.

6.3.5 Razvoj ulaganja u obrazovanje zaposlenih

Grafikon na slici 11 prikazuje indeks izdataka za školovanje zaposlenih za razdoblje od 2014. do 2024. godine. Najveći iznos ulaganja u obrazovanje zaposlenih zabilježen je 2019. godine, što se podudara s preuzimanjem poduzeća i početkom restrukturiranja. Fokus je bio na stručnom usavršavanju ključnih zaposlenika relevantnih za strateška područja budućeg razvoja. Cilj ovih ulaganja bio je osigurati stabilnost poslovanja i unaprijediti kompetencije potrebne za rast, uz istovremeno jačanje motivacije i zadržavanje zaposlenih ključnih za uspjeh plana restrukturiranja.



Slika 11 - Ulaganje u stručno osposobljavanje zaposlenih, izračunato prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacima ustupljenim od Meteor GmbH

Nakon 2019. primjetan je pad ulaganja, s najizraženijim smanjenjem u 2020., očekivano nakon gdine s najevćim ulaganjem. Iako se indeks ulaganja postupno oporavlja, razina izdataka u 2024. ostaje ispod one iz razdoblja intenzivnog restrukturiranja. Ovaj trend naglašava potrebu za dugoročnim planiranjem razvoja ljudskih resursa kao ključnog faktora održivog rasta i inovacija.

7 Diskusija

Restrukturiranje poduzeća nosi značajne izazove i potencijalne rizike koji mogu utjecati na sve razine poslovanja. Ključne teme koje se ističu kroz analizu procesa restrukturiranja u Meteor GmbH uključuju očuvanje znanja i ključnih talenata, optimizaciju procesa, provođenje dvostruke proizvodnje te konsolidaciju centralnih funkcija poduzeća.

Jedan od najvećih izazova tijekom restrukturiranja bio je zadržavanje ključnih zaposlenika i očuvanje institucionalnog znanja. Redukcija broja zaposlenika može rezultirati gubitkom stručnjaka čije znanje nije lako zamjenjivo, što dugoročno može utjecati na produktivnost i kvalitetu proizvoda. U Meteoru se stoga poseban naglasak stavio na identifikaciju kritičnih talenata i njihovo dodatno obrazovanje kroz ciljane programe školovanja. Ulaganje u razvoj ovih kadrova omogućilo je stabilizaciju ključnih odjela i minimiziralo rizik operativnih prekida.

Provedba restrukturiranja bila je usmjerena na pojednostavljenje internih procesa, eliminaciju suvišnih procedura i povećanje efikasnosti rada. Uvođenje dnevnih i tjednih kontrolnih sastanaka te sustavnog praćenja KPI pokazatelja omogućilo je menadžmentu da na vrijeme reagira na odstupanja i poveća transparentnost unutar organizacije. Ovaj pristup olakšao je usmjeravanje resursa prema kritičnim područjima i identificiranje potencijalnih problema prije nego što eskaliraju.

Kako bi se omogućilo neometano provođenje restrukturiranja i prijelaz na optimizirane procese, Meteor je morao dobro planirati i implementirati koncept dvostruke proizvodnje koji obuhvaća sve odjele poduzeća. Ovaj proces zahtijevao je stvaranje privremenih zaliha kako bi se omogućila realokacija proizvodnje bez prekida u serijskoj opskrbi. Istovremeno, u Rumunjskoj je bilo potrebno zaposliti i obučiti novi kadar te osigurati održavanje istih standarda kvalitete. S obzirom na to da Meteor posluje u automobilskoj industriji, svako kašnjenje u lancu opskrbe nosi velike troškove i rizike, što dodatno naglašava složenost ovog procesa.

Fluktuacija zaposlenih bila je prisutna u svim odjelima, no najizraženija u konfekciji, zatim u odjelu miješanja materijala, dok je najmanje pogodila odjel ekstruzije gdje su bila najveća ulaganja u obuku i razvoj zaposlenika. Problem fluktuacije nije zaobišao ni vodeći kadar, a iako se utjecaj na operativne performanse razlikuje ovisno o razini zaposlenika, jasno je da ovaj izazov zahtijeva kontinuiranu pažnju i proaktivne mjere kako bi se smanjio odljev znanja i iskustva unutar poduzeća.

Jedan od strateških ciljeva restrukturiranja bilo je objedinjavanje i konsolidacija ključnih funkcija poduzeća, uključujući nabavu, obradu sirovina, prodaju i razvoj proizvoda. Premještanje ovih funkcija u Bockenem, s ciljem transformacije u centralno sjedište grupacije,

omogućilo je standardizaciju procesa i veću koordinaciju među timovima. Iako je ovaj proces postupan i dugotrajan, već se pokazalo kako konsolidacija doprinosi smanjenju troškova i povećanju sinergije unutar poduzeća.

Restrukturiranje istovremeno zahtijeva i usmjerenje na budući rast i razvoj poduzeća. Meteor GmbH aktivno ulaže u modernizaciju proizvodnih linija, digitalizaciju procesa i edukaciju zaposlenika, čime osigurava dugoročnu konkurentnost i održivost. Poseban fokus stavljen je na razvoj ekstruzije i miješanja materijala kao ključnih odjela budućnosti, što omogućava poduzeću da ostane predvodnik u industriji gumarskih i automobilski poveznih rješenja.

Restrukturiranje Meteora pokazalo se kao nužan, ali izazovan proces koji zahtijeva balans između optimizacije troškova i očuvanja ključnih resursa. Kritički osvrt na provedene mjere naglašava važnost strateškog planiranja, transparentnosti i kontinuiranog ulaganja u ljude i tehnologiju kao temelje dugoročnog uspjeha.

8 Zaključak

Restrukturiranje poduzeća Meteor GmbH primjer je uspješne transformacije unatoč kompleksnim tržišnim uvjetima i operativnim izazovima. Tijekom pet godina poduzeće je ne samo prešlo s godišnjeg gubitka od 36 milijuna eura na stabilnu financijsku nulu, već je istovremeno izgradilo novu podružnicu i realociralo radno najintenzivnije proizvodne procese. Sve to provedeno je uz neometanu serijsku proizvodnju, čime je osiguran kontinuitet isporuka i stabilnost opskrbnog lanca, što dodatno naglašava složenost i obim ovog restrukturiranja. Ovaj rezultat nije samo financijski uspjeh, već i operativno postignuće koje demonstrira kako strateško restrukturiranje može istovremeno optimizirati procese, očuvati ključne resurse i unaprijediti tržišnu poziciju.

Vrijedi istaknuti da se ovaj proces odvijao u izrazito dinamičnom tržišnom okruženju između 2018. i 2024. godine, obilježenom nepredvidivim poremećajima u globalnim lancima opskrbe, fluktuacijom cijena sirovina te rastućim pritiscima na smanjenje emisija i prilagodbu energetskoj tranziciji. Automobilska industrija, kao ključni sektor Meteora, prolazila je kroz značajne transformacije i promjene regulatornih okvira, što je dodatno povećalo snažan cjenovni pritisak na dobavljače poput Meteora. Istovremeno, poduzeće je 2019. već prošlo kroz višestruka vlasnička preuzimanja, što je rezultiralo demotivacijom zaposlenika i njihovom inercijom prema promjenama i otporom prema novim strukturama. Tu se kristalizira važnost transparentnosti i uključivanje radničkog vijeća kao instrumenta u komunikaciji sa zaposlenima i prilagodbe na nove strukture.

Provedene mjere, uključujući smanjenje broja zaposlenika, optimizaciju poslovnih procesa i konsolidaciju centralnih funkcija u Bockenemu, pokazale su se ključnima za stabilizaciju poduzeća. Ulaganje u odjele budućnosti, poput ekstruzije i miješanja materijala, naglašava stratešku orijentaciju na dugoročni razvoj i konkurentnost. Unatoč početnim gubicima, fluktuaciji zaposlenika i velikim izazovima povezanim s duplom proizvodnjom, poduzeće je uspjelo održati stabilan lanac opskrbe, osigurati kvalitetu i zadovoljiti visoke standarde automobilske industrije.

Ovaj slučaj pokazuje kako restrukturiranje nije proces bez rizika, već kompleksan zadatak koji zahtijeva precizno planiranje, hrabrost i spremnost na donošenje teških odluka. Dok se upravljanje čini jednostavnim u prisutnosti ljudskih i financijskih resursa, upravo u okolnostima njihove oskudice ekspertiza postaje presudni faktor uspješnog djelovanja. U tom kontekstu,

Meteor je demonstrirao kako menadžment može uspješno balansirati između optimizacije troškova i očuvanja znanja te ključnih talenata.

Restrukturiranje Meteora može poslužiti kao best practice primjer drugim poduzećima koja se suočavaju s izazovima u turbulentnom tržišnom okruženju. Unaprijed prepoznati gubici i rizici sastavni su dio svakog restrukturiranja, no njihovo razumijevanje i strateško upravljanje omogućuju postizanje dugoročnih pozitivnih rezultata.

Ovaj rad potvrđuje kako je uspješno restrukturiranje rezultat sinergije između operativne izvrsnosti, ulaganja u ključne resurse i menadžerske odlučnosti, pružajući vrijedne uvide za buduće slične projekte u industriji.

9 Popis literature

ACEA. (2019). Economic and Market Report: State of the EU Auto Industry. Dohvaćeno iz https://www.acea.auto

Aguinis, H. (2019). Performance Management for Dummies. *(2)*, 213-215. John Wiley & Sons.

Altman, E., & Hotchkiss, E. (2010). Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. str. 202–210. Wiley.

Armstrong, M. (2020). Improving Performance through Reward. U *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice* (str. 258-262). Kogan Page.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. 155-160.

BCG. (2024). Restructuring in European Manufacturing. *BCG*. Dohvaćeno iz https://www.bcg.com.

Becker, B., & Huselid, M. (2018). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. U *Research in Personnel and Human Resources Management* (str. 53-101). JAI Press Inc.

Bennett, S. (2010). Occupational safety and health: A review of interventions. *Safety Science*, 10-15.

Bloom, M., & Milkovich, G. (1998). Relationships among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance. *Academy of Management Journal, 3*(41), 146-149.

Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). International Human Resource Management. London: Routledge.

Brockbank, W., & Ulrich, D. (2016). The HR Value Proposition. *Harvard Business Review Press*, str. 45-50.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. 103-110. W.W. Norton & Company.

Budd, J. W. (2017). Labor Relations: Striking a Balance. *5*, 59-62. New York: McGraw-Hill.

Burke, W. W. (2018). Organization Change: Theory and Practice. *SAGE Publications, 5*, 72-75.

Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 212-215. London: Kogan Page.

Cappelli, P., & Keller, J. (2017). The Historical Context of Talent Management. *Journal of Human Resource Management, 3*(28), 349-351.

Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review, 3*(14), str. 295-323.

Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*(16), 183-187.

Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*(116), 183-187.

Cascio, W. (2010). The High Cost of Low Performance: The Downside of Downsizing. 113-116. London: Routledge.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives.* Pearson.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives.* Pearson.

Cascio, W., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 356-359.

Clarke, S. (2012). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(17), 22-32.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review(4), 19*, 305-307.

Colquitt, J., & Greenberg, J. (2011). Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology , 3*, 145-148. (A. P. Association, Ur.) Washington, DC: Zedeck.

Croucher, R., & Rizov, M. (2021). Trade unions and restructuring in Central and Eastern Europe: Challenges and outcomes. *Economic and Industrial Democracy(42), 2*, str. 240-258.

Cummings, T., & Worley, C. (2014). Organization Development and Change. *Cengage Learning, 10*, 136-147. Stamford.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business School Press.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. 125-130.

Deloitte. (2021). Global Human Capital Trends: Digital Acceleration and HR Transformation. 45-67. Dohvaćeno iz https://www2.deloitte.com

Deloitte. (2022). Personalization of Benefits. *Global Human Capital Trends*, str. 60-64. Dohvaćeno iz https://www2.deloitte.com

Deloitte. (2023). Unlocking the Potential of AI in Operations. Dohvaćeno iz www2.deloitte.com: www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/analytics/artificial-intelligence-ai-in-operations.html

DeNisi, A., & Smith, C. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance. *Academy of Management Annals, 1, 8*, 136-139.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management. *17*, 23-27. London: Pearson.

DIW Berlin. (2023). Economic Impacts of the Automotive Industry Decline in Germany. Dohvaćeno iz https://www.diw.de

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. 32-36. New York: Harper & Row.

EBRD. (2023). The Economic Impact of the Russia-Ukraine War on Europe. Dohvaćeno iz https://www.ebrd.com

Eurofound. (2023). Impact of COVID-19 on restructuring and the labour market. *Eurofound*, 12-18. Dohvaćeno iz https://www.eurofound.europa.eu

European Commission. (2022). Mergers and Acquisitions: Trends in European Markets. Dohvaćeno iz https://ec.europa.eu

Europska komisija . (2020). Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe. Dohvaćeno iz https://ec.europa.eu

Europska komisija. (2020). Digital Transformation in EU Industries. Dohvaćeno iz https://ec.europa.eu/info/publications/digital-transformation-eu-industries

Eurostat. (2023). *ec.Europa.eu*. Dohvaćeno iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial_energy_price_statistics

Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. 17-21. London: Pitman.

Financial Times. (2024). Volkswagen Plans Cost Cuts to Tackle Industry Challenges. Dohvaćeno iz https://www.ft.com

Forbes. (2020). Artificial Intelligence in Business: Trends and Adoption. Dohvaćeno iz https://www.forbes.com

Freeman, R., & Medoff, J. (2012). What do unions do? *Industrial Relations Research Association*, 154-156.

Gartner. (2023). AI Predictions for 2026. Dohvaćeno iz https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023/ai-predictions-2026

Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. *Thousand Oaks*, 89-92. (S. Publications, Ur.)

Girardi, A., Wodak, V., & Dawson, M. (2020). Recruitment and Selection in the Digital Age: A Hybrid Approach. *Journal of Employment Studies, 2*(41), 245-247.

Grand View Research. (2020). Artificial Intelligence Market Size & Trends Analysis. Dohvaćeno iz https://www.grandviewresearch.com

Hall, D. (2002). Careers In and Out of Organizations. *SAGE Publications*, 165-168. Thousand Oaks.

Hildesheimer Allgemeine. (2021). Meteor verlagert Teile der Produktion nach Rumänien. Dohvaćeno iz https://www.hildesheimer-allgemeine.de

Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology, 3*(102), 532-534.

ICT Business. (2023). *www.ictbusiness.info*. Dohvaćeno iz www.ictbusiness.info/vijesti/digitalna-transformacija-kljucan-faktor-u-postizanju-dugorocne-odrzivosti-i-konkuren

Johnson, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. U D. G. Wood, *Human resource management: A critical approach* (str. 19). London: Routledge.

Kalleberg, A. (2011). Good Jobs, Bad Jobs. New York: Russell Sage Foundation.

Katz, H., Kochan, T., & Colvin,, A. (2015). An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations.

Kniffin, K. M., & all., e. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist, 1*(76), 63-77.

KPMG. (2022). Global Automotive Sector Outlook 2022. Dohvaćeno iz https://home.kpmg/

Krajnović, A., Vrdoljak Raguž, I., & Bosna, J. (11 2023). Istraživanje utjecaja pandemije covid-19 na moderno vodstvo i promjenu paradigme hrm-a. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 193-211. doi:10.31784/zvr.11.1.11

KunststoffWeb. (2019). Meteor acquired by AEQUITA and PRETTL. Dohvaćeno iz www.kunststoffweb.de

Lazear, E. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review, 5(90)*, 1346-1355.

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2012). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2(117)*, 154-165.

McKinsey & Company. (2020). The future of work after COVID-19. 55-57. Dohvaćeno iz https://www.mckinsey.com

McKinsey & Company. (2020). The future of work after COVID-19. 65. Dohvaćeno iz https://www.mckinsey.com.

McKinsey & Company. (2021). Supply Chain Disruptions and the New Global Reality. Dohvaćeno iz https://www.mckinsey.com

McKinsey & Company. (2023). Adapting to dynamic environments in private equity: Challenges and strategies. Dohvaćeno iz www.mckinsey.com

McKinsey & Company. (2023). Driving Efficiency Through Digital KPI Monitoring. Dohvaćeno iz https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/driving-efficiency-through-digital-kpi-monitoring

Milkovich, G., & Newman, J. (2017). Compensation. *12*, 152-155. New York: McGraw-Hill Education.

MMF. (2020). World Economic Outlook: A Long and Difficult Ascent. Dohvaćeno iz https://www.imf.org

Murphy, K. (2013). Executive Compensation: Where We Are, and How We Got There. *Handbook of the Economics of Finance, 2*, 103-106.

Noe, et al. (2020). Gaining a Competitive Advantage. U *Human Resource Management* (11th Edition izd., str. str. 426-430). McGraw-Hill.

Noe, R. (2020). Employee Training and Development. U *Employee Training and Development* (8 izd.). New York: McGraw-Hill Education.

Noe, R.A.et al. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. U *Menadžment ljudskih potencijala* (str. 190-205). Zagreb: Mate.

OECD. (2021). Gender Wage Gap. *OECD*, 12-15. (O. Publishing, Ur.) Paris. Dohvaćeno iz https://www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm.

Pfeffer, J., & Viege, R. (2018). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. *Harvard Business Review Press*, 145-150.

PWC. (2021). The Economic Impact of AI in Europe. *The Economic Impact of AI in Europe*. Dohvaćeno iz https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-europe.pdf

PwC. (2022). The Impact of Predictive Maintenance with IoT in Industry. Dohvaćeno iz https://www.pwc.com/impact-of-predictive-maintenance

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest(13), 2*, 74-77.

Schuler, R., & Jackson, S. (2019). Strategic Human Resource Management. (2), 45-65.

Schuler, R., & Jackson, S. (2019). Strategic Talent Management: Emerging Markets and Globalization. (2), 116-119.

Schwab, K. (2018). The Fourth Industrial Revolution. *Penguin*, str. 90-93.

Schwab, K. (2018). The Fourth Industrial Revolution. Penguin.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2015). Globalizing Human Resource Management. U *Globalizing Human Resource Management* (2 izd., str. 112). London: Routledge.

Tarique, I., & Schuler, R. (2018). A Framework for Strategic Global Talent Management: HR Actions for Dealing with Global Talent Challenges. *International Journal of Human Resource Management, 1*(29), 220-225.

Tharenou, P. (2001). The Relationship of Training Motivation to Participation in Training and Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2*(74), 261-263.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review(23), 4*, 174-176.

TÜV Rheinland. (n.d.). Automotive IATF 16949 Certification. Dohvaćeno iz https://www.tuv.com

Visser, J. (2016). Trade unions in the balance. *ILO Labour Review*, 20-23.

World Services Group. (2023). AEQUITA acquires Raclot Industries for Meteor Group. Dohvaćeno iz www.worldservicesgroup.com/releases.asp?action=press&pressid=16915

Wright, P., & Haggerty, J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. Management Revue, 16(2), str. 430-432. *Management Revue, 2*, str. 430-432.

10 Popis slika

Slika 1- Razvoj zaposlenih u poduzeću Meteor od 2014. do 2024., izračunat prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH 43
Slika 2 - Ključni trendovi razvoja broja zaposlenih, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH 44
Slika 3 - Indeks White-collar zaposlenih 2014.-2024., izračunat prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH..... 45
Slika 4 - Indeks broja zaposlenih u Njemačkoj i Rumunjskoj, izračunat prema broju zaposlenih u Bockenemu 2019.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH 46
Slika 5 - Stopa bolovanja odjela konfekcije 2014.-2024., izračunata prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH..... 48
Slika 6 - Razvoj novozaposlenih u Meteoru 2020.-2024, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH..... 49
Slika 7 - Razvoj stope produktivnosti 2021.-2024., prikazan kao postotni razvoj izračunat na temelju vrijednosti iz 2021. godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH 51
Slika 8 - Razvoj stope škarta 2021.-2024., prikazan kao postotni razvoj izračunat na temelju vrijednosti iz 2021. godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH..... 52
Slika 9 - Razvoj stope škarta u odjelu ekstruzije, izračunat prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacim a ustupljenim od Meteor GmbH..... 52
Slika 10 - Razvoj indeksa broja reklamacija 2019.-2024., izračunato prema početnom stanju 2019.godine, prema internim podacima ustupljenim od Meteor GmbH..... 54
Slika 11 - Ulaganje u stručno osposobljavanje zaposlenih, izračunato prema početnom stanju 2014.godine, prema internim podacima ustupljenim od Meteor GmbH..... 55