

# ZAŠTO JE PREVLADAVANJE MOROKRACIJE VAŽNO U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU?

*Overcoming Morocracy In Corporate Governance: Why It Matters*

Vrsta rada: stručni članak  
Datum predaje: [27.04.2026.]

Ime i prezime autora: dr. sc. Davorko Obuljen

Institucija / organizacija: Hrvatsko društvo za  
korporativno upravljanje i menadžment

E-adresa autora: davorko\_obuljen@yahoo.com



## Sažetak

Morokracija, kao sustavno promoviranje nekompetentnih, intelektualno slabih i etički ravnodušnih pojedinaca na upravljačke pozicije, predstavlja jedan od ključnih strukturnih problema suvremenog korporativnog upravljanja. Ovaj rad istražuje mehanizme putem kojih morokracija narušava temeljne principe dobrog korporativnog upravljanja te analizira njezine posljedice za organizacijsku učinkovitost, konkurentnost i dugoročnu održivost poduzeća. Posebna pozornost posvećena je negativnoj selekciji kao konstitutivnom obilježju morokratskog sustava, kao i načinima na koji politička podobnost potiskuje meritokratske kriterije u procesima imenovanja upravljačkih kadrova. U radu se argumentira da prevladavanje morokracije nije samo institucionalni imperativ, već i preduvjet za izgradnju konkurentnog i dugoročno održivog poslovnog okruženja. Zaključno se predlažu mjere profesionalizacije i depolitizacije upravljačkih struktura kao ključni instrumenti suzbijanja morokratskih obrazaca.

## Ključne riječi

morokracija, korporativno upravljanje, negativna selekcija, meritokracija, organizacijska učinkovitost, upravljačke kompetencije

## 1. Uvod

Korporativno upravljanje u suvremenim organizacijama počiva na pretpostavci da su osobe koje donose ključne strateške odluke kompetentne, odgovorne i motivirane javnim ili organizacijskim interesom. Međutim, u brojnim poduzećima, osobito onima u državnom ili mješovitom vlasništvu, ta se pretpostavka redovito narušava. Na upravljačke se pozicije često dolazi ne zahvaljujući znanju, iskustvu i rezultatima, nego zahvaljujući lojalnosti, stranačkoj bliskosti ili osobnim vezama



s nositeljima moći. Rezultat takvog obrasca nije slučajna kadrovska pogreška, nego sustavno urušavanje upravljačkih kapaciteta organizacije.

Pojam koji obuhvaća opisanu pojavu jest morokracija, oblik vladavine zasnovan na sustavnom promoviranju nesposobnih i etički ravnodušnih pojedinaca na upravljačke pozicije (Tipurić, 2025). Za razliku od korupcije kao svjesne i namjerne zloporabe povjerenih ovlasti, morokracija djeluje tiše i suptilnije, kroz normalizaciju nekompetentnosti, afirmaciju konformizma i isključivanje stručnjaka iz procesa odlučivanja. Njezin je utjecaj na korporativno upravljanje dubok i dugotrajan, a posljedice se očituju u stagnaciji organizacija, gubitku konkurentne pozicije te osipanju ljudskog kapitala.

Cilj ovoga rada jest analiza mehanizama putem kojih morokracija razara korporativno upravljanje te obrazloženje zašto je njezino prevladavanje nužan, a ne samo poželjan, preduvjet za izgradnju organizacija sposobnih za održivi razvoj. U prvom dijelu rada razmatraju se teorijska polazišta i definicijsko razgraničenje morokracije od srodnih pojava. U drugom dijelu analiziraju se konkretni učinci na korporativno upravljanje. Treći dio posvećen je meritokraciji kao alternativnoj paradigmi, dok se u četvrtom predlažu praktične mjere za institucionalnu obnovu.

## 2. Morokracija

Polazeći od fenomena morokracije kao ključnog analitičkog okvira, teorija korporativnog upravljanja dobiva novu dimenziju koja nadilazi njezinu klasičnu formulaciju. Uobičajeno, ona polazi od problema agencijskog odnosa, odnosno sukoba interesa između dioničara (principala) i menadžmenta (agenta) (Jensen i Meckling, 1976). Mehanizmi dobrog upravljanja, poput nadzornih odbora, revizije, transparentnosti i tržišta za korporativnu kontrolu, osmišljeni su kako bi se taj sukob ublažio i osiguralo da upravljači djeluju u interesu organizacije i njezinih dionika.

Morokracija, međutim, uvodi dodatnu razinu složenosti u taj analitički okvir. Ona ne označava samo sukob interesa, nego upućuje na temeljni nedostatak u selekcijskom procesu izbora upravljačkog kadra. Kada osobe bez odgovarajućih kompetencija zauzimaju ključne pozicije, agencijski problem prestaje biti primarno ekonomski i poprima epistemološku dimenziju. Upravljači tada nisu u stanju donositi racionalne odluke jer ne raspolažu potrebnim znanjem ni analitičkim kapacitetima (Tipurić, 2025). U takvim okolnostima standardni mehanizmi korporativnog upravljanja gube svoju svrhovitost, budući da su osmišljeni za sprječavanje zloporabe moći, a ne za nadomještanje temeljne nesposobnosti.

Od srodnih pojmova morokraciju je važno razlikovati od kakistokracije, koja označava vladavinu najgorih u smislu moralne izopačenosti i svjesne destrukcije (Michels, 1962). Morokracija se od nje razlikuje time što ne pretpostavlja nužno kriminalnu namjeru. Šteta koju nanosi organizacijama može biti i nenamjerna, što je čini paradoksalno opasnijom jer ju je teže prepoznati i sankcionirati (Cipolla, 1976). Sličnost između tih fenomena očituje se u ishodu, odnosno u urušavanju institucija i gubitku povjerenja javnosti, ali ne i u motivaciji aktera.

Negativna selekcija, pojam preuzet iz ekonomije informacija i teorije tržišnih neuspjeha, u kontekstu morokracije označava sustavnu tendenciju da organizacije nagrađuju konformizam i

lojalnost na štetu stručnosti i inovativnosti. Kada se napredovanje temelji na kriterijima podobnosti umjesto kompetencija, sposobni pojedinci suočavaju se s rastućim troškovima ostanka u organizaciji, dok nesposobni imaju sve manje poticaja za odlazak (Akerlof, 1970).

Sličan mehanizam opisao je Michels (1962) u svojoj teoriji željeznog zakona oligarhije, prema kojoj svaka organizacija s vremenom teži koncentraciji moći u rukama uske elite koja vlastiti opstanak osigurava eliminacijom sposobnih i potencijalno opasnih suparnika. Defenzivno kadroviranje, odnosno sklonost nadređenih da biraju suradnike slabije od sebe, dodatno pojačava tu dinamiku stvarajući lanac samoodržive inferiornosti u kojem svaki sljedeći upravljački sloj raspolaze sve nižim analitičkim i etičkim kapacitetima.

Psihološku potvrdu takvih obrazaca pružaju Dunning i Kruger (1999), koji pokazuju da osobe niže razine znanja i stručnosti sustavno precjenjuju vlastite sposobnosti, a istodobno ne prepoznaju kompetencije drugih. U organizacijskom kontekstu to omogućuje akterima na vrhu morokratske hijerarhije da s visokim stupnjem samopouzdanja donose odluke čije posljedice nisu u stanju razumjeti.

### **3. Učinci morokracije na korporativno upravljanje**

Učinci morokracije na korporativno upravljanje najvidljiviji su u degradaciji njegovih temeljnih funkcija, osobito nadzora i strateškog usmjeravanja organizacije. Funkcionalno korporativno upravljanje pretpostavlja da su nadzorni odbori i revizijska tijela kadrovski i intelektualno osposobljeni za stvarno provođenje nadzora nad menadžmentom. U morokratskom okruženju ta pretpostavka sustavno izostaje. Kada se članovi nadzornih odbora imenuju prema kriteriju stranačke ili osobne bliskosti s upravljačkim strukturama, nadzorna se funkcija neizbježno svodi na ceremonijalni postupak koji formalno potvrđuje unaprijed donesene odluke (Tipurić i Cindrić, 2024).

Standardni OECD-ovi principi korporativnog upravljanja naglašavaju neovisnost nadzornih odbora kao temeljni preduvjet učinkovitog nadzora (OECD, 2023). Međutim, formalnopravna neovisnost nije dostatna ako je praćena kompetencijskim deficitom. Nadzorni odbor koji ne razumije strateška pitanja o kojima treba odlučivati ne može pružiti smislenu protutežu menadžmentu, bez obzira na formalne kriterije neovisnosti. U morokratskom sustavu takva kombinacija formalne neovisnosti i stvarne nekompetentnosti postaje uobičajen obrazac funkcioniranja upravljačkih tijela.

Strategija kao upravljačka disciplina podrazumijeva sposobnost prepoznavanja tržišnih prilika i prijetnji, donošenja racionalno utemeljenih odluka u uvjetima neizvjesnosti te alokacije resursa prema prioritetima koji maksimiziraju dugoročnu vrijednost. Sve te aktivnosti zahtijevaju analitičku pismenost, iskustvo i intelektualnu hrabrost za preuzimanje odgovornosti. Morokracija sustavno razgrađuje te preduvjete.

Kada upravljačke pozicije zauzimaju osobe bez relevantnih kompetencija, organizacija gubi sposobnost formuliranja i provedbe strategije. Kako ističu Acemoglu i Robinson (2012) u kontekstu institucionalnog razvoja, ekstraktivne institucije, a morokratske upravljačke strukture

djeluju analogno, sustavno potiskuju inovacije jer svaka promjena predstavlja prijetnju postojećoj raspodjeli moći i privilegija. Posljedica je da organizacije u kojima dominira morokratska logika nisu samo kratkoročno neefikasne, nego postupno gube i sposobnost prilagodbe u dinamičnom poslovnom okruženju.

Istraživanja učinkovitosti državnih poduzeća u tranzicijskim gospodarstvima pokazuju da politička podobnost kao dominantni kriterij kadroviranja dosljedno negativno korelira s organizacijskom učinkovitošću, inovativnošću i sposobnošću privlačenja investicija (Shleifer, 1998; Megginson i Netter, 2001). To nije slučajnost, nego očekivani ishod morokratske logike u kojoj se kapital i institucionalna potpora usmjeravaju prema politički podobnima umjesto prema produktivnima i inovativnima.

Jedan od najozbiljnijih, ali i najmanje vidljivih učinaka morokracije jest njezin utjecaj na motivaciju i zadržavanje talentiranih pojedinaca. Kada se napredovanje percipira kao rezultat političke bliskosti umjesto profesionalnih postignuća, kompetentni zaposlenici suočavaju se s racionalnim poticajem za odlazak u okruženja koja nude pravedniju valorizaciju rada i znanja (Sennett, 1998).

Taj proces, poznat kao negativna motivacijska spirala, s vremenom dovodi do toga da organizacija zadržava pretežno one koji ne mogu ili ne žele otići, odnosno one koji su ili sami proizvod morokratskog sustava ili su mu se prilagodili kroz konformizam i šutnju. Dugoročna posljedica je sužavanje bazena talentiranih kadrova, što dodatno slabi strateške kapacitete i inovacijski potencijal organizacije.

Sandel (2020) upozorava i na širi kulturni aspekt ove dinamike. U sustavima koji ne prepoznaju i ne nagrađuju merit, širi se cinizam prema institucijama te uvjerenje da osobni trud i znanje nisu isplativa ulaganja. Time problem nadilazi organizacijsku razinu i poprima društvene razmjere jer podriva povjerenje u pravednost sustava i legitimnost institucija.

Morokratske organizacije razvijaju prepoznatljiv obrazac funkcioniranja koji Tipurić (2025) opisuje kao organizacijsku mimikriju. Strukture i procedure formalno postoje, ali služe ponajprije održavanju privida funkcionalnosti. Donose se odluke, izrađuju strategije i održavaju sjednice nadzornih odbora, no bez stvarne namjere provedbe, evaluacije ili promjene.

Takav obrazac izravno narušava jednu od temeljnih pretpostavki teorije korporativnog upravljanja, a to je da formalni upravljački mehanizmi imaju stvarni učinak na ponašanje organizacije. U morokratskom kontekstu upravljačke forme gube vezu sa sadržajem koji bi trebale uređivati. Nadzorni odbori postaju protokolarna tijela (Tipurić i Cindrić, 2024), revizijske komisije provode formalne preglede bez stvarne analitičke dubine, a etički kodeksi ostaju tek deklarativni elementi godišnjih izvješća bez operativne vrijednosti.

#### **4. Mjere za prevladavanje morokracije u korporativnom upravljanju**

Prevladavanje morokracije u korporativnom upravljanju ne može se svesti na deklarativno zalaganje za stručnost i kompetentnost. Riječ je o zahtjevnom institucionalnom procesu koji podrazumijeva sustavnu izgradnju meritokratskih mehanizama sposobnih selektirati, nagrađivati i

dugoročno zadržavati kompetentne pojedince na upravljačkim pozicijama. Pritom je važno imati na umu da meritokracija sama po sebi nije lišena unutarnjih napetosti i ograničenja. Sandel (2020) upozorava na opasnost „tiranije merita“, odnosno na mogućnost da se zasluge tumače suviše usko, čime se reproduciraju novi oblici elitizma i isključenosti.

Unatoč tim ograničenjima, u usporedbi s morokratskim obrascem meritokratski pristup korporativnom upravljanju donosi jasne prednosti. On podrazumijeva transparentnost selekcijskih postupaka, veću predvidivost profesionalnog napredovanja, višu razinu organizacijske učinkovitosti te povoljnije pretpostavke za inovacije. Fukuyama (2014) ističe da su profesionalna i depolitizirana upravljačka tijela ključna za izgradnju institucionalnog povjerenja, koje je pak temelj za privlačenje investicija, razvoj dugoročnih poslovnih odnosa i jačanje ukupne konkurentnosti.

Iz perspektive agencijske teorije, meritokratski kriteriji selekcije smanjuju agencijske troškove. Kompetentni menadžeri bolje razumiju ciljeve i ograničenja organizacije, sposobniji su anticipirati rizike i donositi kvalitetne odluke u uvjetima neizvjesnosti. Time se ne uklanja mogućnost sukoba interesa, ali se povećava vjerojatnost da će takvi sukobi biti prepoznati i upravljani na racionalan način.

Temeljni preduvjet suzbijanja morokratskih obrazaca jest uspostava jasnih, mjerljivih i javno dostupnih kriterija za imenovanja na upravljačke pozicije. Ti kriteriji trebaju obuhvatiti relevantno obrazovanje i iskustvo, dokazive upravljačke kompetencije, mjerljive poslovne rezultate te etičku vjerodostojnost kandidata. Ključno je, međutim, da ti standardi ne ostanu na razini formalnih načela. Njihova vjerodostojnost ovisi o dosljednoj operativnoj primjeni kroz neovisne i profesionalizirane procese selekcije, uključujući transparentnu objavu biografija i evaluacija kandidata (OECD, 2023).

Uloga nadzornih odbora pritom je presudna. Oni moraju biti ne samo formalno neovisni, nego i stvarno kompetentni za područje nadzora. To podrazumijeva uvođenje obveznih programa edukacije i certificiranja članova, redovite vanjske evaluacije njihova rada te vremenska ograničenja mandata koja sprječavaju pretvaranje nadzornih funkcija u trajne statusne pozicije. Iskustva nordijskih zemalja, u kojima su standardi kompetentnosti nadzornih tijela visoko institucionalizirani, pokazuju da takav pristup doprinosi stabilnijem upravljanju, boljim poslovnim rezultatima i većem povjerenju investitora (Fukuyama, 2014).

U morokratskim organizacijama stručnjaci koji ukazuju na slabosti upravljačkih struktura često su izloženi marginalizaciji ili neformalnim sankcijama. U takvim okolnostima racionalan odgovor zaposlenika postaje šutnja i prilagodba. Stoga je uspostava učinkovitih i institucionalno zaštićenih kanala za prijavu nepravilnosti ključna komponenta svake ozbiljne strategije suzbijanja morokracije. Bez zaštite onih koji upozoravaju na probleme, organizacija ostaje bez unutarnjih korektivnih mehanizama.

Konačno, institucionalne reforme moraju biti praćene promjenom organizacijske kulture. Sustavi koji nagrađuju konformizam i lojalnost ne mogu proizvesti održivo kvalitetno upravljanje.

Potrebno je uspostaviti kulturu u kojoj se vrednuju rezultati, odgovornost i profesionalni integritet. To uključuje redovite, sveobuhvatne i stvarno primjenjive evaluacije upravljačkog učinka, čiji ishodi imaju konkretne kadrovske posljedice. Kultura odgovornosti ne nastaje normativnim proglasima, nego dugotrajnim i dosljednim institucionalnim praksama koje jasno signaliziraju da se kompetentnost i odgovorno djelovanje dugoročno isplate.

## 5. Zaključak

Morokracija nije marginalna pojava niti prolazna anomalija korporativnog upravljanja. Ona predstavlja sustavni obrazac koji se razvija u okruženjima u kojima institucionalni okviri ne štite dostatno meritokratske principe, a politički ili osobni interesi aktera na pozicijama moći nadvladavaju organizacijske ciljeve. U takvim okolnostima narušava se sama logika upravljanja: kriteriji sposobnosti i odgovornosti ustupaju mjesto kriterijima podobnosti. Posljedice su višestruke i međusobno se pojačavaju. Erodiraju se nadzorni mehanizmi, slabi strateška sposobnost organizacije, demotiviraju se i odlaze najkvalitetniji kadrovi, a uspostavlja se privid racionalnog upravljanja koji prikriva duboku funkcionalnu disonancu.

Prevladavanje morokracije stoga nije samo normativni ili etički zahtjev, nego i ekonomska nužnost. Organizacije koje ne uspijevaju osigurati kompetentne upravljačke strukture dugoročno gube konkurentsku sposobnost, zaostaju u inovacijama i sve teže privlače i zadržavaju talentirane pojedince. Takve organizacije postupno prestaju biti nositelji razvoja i postaju opterećenje za šire gospodarsko i društveno okruženje. U tom smislu, korporativno upravljanje ne može se svesti na tehničko pitanje procedura i formalnih struktura. Ono je u svojoj biti pitanje raspodjele moći i kriterija prema kojima se ta moć dodjeljuje.

Mjere usmjerene na suzbijanje morokracije moraju biti istodobno institucionalne, organizacijske i kulturne. One uključuju jasnu i dosljednu institucionalizaciju transparentnih kriterija imenovanja, profesionalizaciju i jačanje kompetentnosti nadzornih tijela, kao i razvoj mehanizama odgovornosti koji imaju stvarne posljedice. Jednako je važna izgradnja organizacijske kulture koja nagrađuje rezultate, stručnost i integritet, a ne konformizam i lojalnost. To podrazumijeva i spremnost na sankcioniranje nekompetentnosti, neovisno o političkim ili osobnim vezama.

Bez takve sveobuhvatne promjene reformski će napori ostati ograničeni i kratkotrajni, zarobljeni unutar obrazaca koje nastoje nadvladati. Održivo i učinkovito korporativno upravljanje ne može se graditi na improvizaciji niti na neformalnim mrežama utjecaja. Njegov temelj čine jasno definirani standardi, dosljedna primjena pravila i povjerenje u to da se upravljačke pozicije povjeravaju onima koji raspolazu znanjem, sposobnošću i integritetom potrebnim za odgovorno donošenje odluka.

## Literatura

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Publishing Group.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Cipolla, C. M. (1976). *The basic laws of human stupidity*. Il Mulino.



- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay: From the industrial revolution to the globalization of democracy*. Farrar, Straus and Giroux.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Meggison, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
- Michels, R. (1962). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Free Press. (Original work published 1915)
- OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Sandel, M. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?* Farrar, Straus and Giroux.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton & Company.
- Shleifer, A. (1998). State versus private ownership. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 133–150. <https://doi.org/10.1257/jep.12.4.133>
- Tipurić, D. (2025). Morocracy. *Ekonomski pregled*, 76(6), 482–502. <https://doi.org/10.32910/ep.76.6.5>
- Tipurić, D., & Cindrić, L. (2024). Nadzorni odbor: Korporativno upravljanje i grupna dinamika. Centar za istraživanje i razvoj upravljanja.