

# Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene nemadžmenta

---

Mutavdžija, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:956753>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-07**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 55/PMM/2017

## Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene menadžmenta

Maja Mutavdžija, 0473/336

Koprivnica, srpanj 2017. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Maja Mutavdžija	MATIČNI BROJ	0473/336
DATUM	26.6.2017.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene menadžmenta		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The Influence of Modern Business Environment on Management Changes

MENTOR Krešimir Buntak ZVANJE Izv.prof.dr.sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

- Ivana Martinčević, univ.spec.oec.
- dr.sc. Ana Globočnik Žunac
- izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak
- Vesna Sesar, MBA, univ.spec.oec.
- 

## Zadatak završnog rada

BROJ 55/PMM2017

### OPIS

Na razvoj znanstvene misli u području menadžmenta s početka XIX. stoljeća pa do danas značajan utjecaj ima poslovno okruženje koje u današnje vrijeme karakterizira dinamika promjene. Pedesetih godina prošloga stoljeća razvijaju se moderne teorije i koncepti menadžmenta kao odgovor na zahtjeve novog poslovnog okruženja. Upravo ta značajka, kao i način na koji se prihvaća njen utjecaj, omogućuje im donekle mogućnost primjene i značaja čak i u suvremenom poslovnom okruženju. No, s druge strane, postoje velike razlike između okruženja u svijetu pedesetih godina, kada se javljaju moderne teorije menadžmenta, i svijeta i okruženja kakvo je danas. Globalizacija, internacionalizacija, virtualna ekonomija i pametni gradovi samo su neke od značajki nositelja promjena suvremenog okruženja i svijeta u kojem živimo i koje značajno utječu na potrebu promjena i prilagođavanja tradicionalnih teorija u poslovanju i upravljanju. Zadatak rada je analizom ključnih karakteristika i zahtjeva okruženja ukazati na potrebu razvoja novih teorija i koncepata menadžmenta sukladno problemima s kojima se menadžment i menadžeri suočavaju danas budući prve kao i moderne teorije menadžmenta nisu razvijane sukladno današnjem poslovnom i općem okruženju.

ZADATAK URUČEN

30.6.2017.

POTPIS MENTOR

SVEUČILIŠTE  
SIEVER





# Sveučilište Sjever

Odjel za poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 55/PMM/2017

## Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene menadžmenta

**Studentica**

Maja Mutavdžija, 0473/336

**Mentor**

izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, srpanj 2017. godine



## **Predgovor**

Ovaj rad predstavlja završetak jednog dijela mog života i obrazovanja, koje je proteklo usvajanjem novih znanja i vještina, zahvaljujući izvrsnim profesorima i predavačima Sveučilišta Sjever, no istovremeno ovaj rad je i prvi korak u moje daljnje obrazovanje i individualni razvoj u području koje me izuzetno zanima i fascinira.

Posebno bih izdvojila i zahvalila se svom mentoru, izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku, koji me je, svojim predavanjima i entuzijazmom, motivirao za stalno poboljšanje, učenje i napredak, te jednako tako sam zahvalna što je oduvijek vjerovao u mene i moje sposobnosti.

Ovaj rad posvetila bih svojim roditeljima i sestri, bez kojih ne bih bila sada gdje jesam. Njihova podrška tijekom mog obrazovanja bila mi je najveća snaga i motivacija u ostvarivanju najboljih rezultata, a bit će i dalje u svemu što me u budućnosti čeka, jer mojem putovanju ovdje nije kraj.

## Sažetak

Na razvoj znanstvene misli u području menadžmenta s početka 19. stoljeća pa do danas, značajan utjecaj ima poslovno okruženje koje u današnje vrijeme karakterizira dinamika promjene. Pedesetih godina prošloga stoljeća razvijaju se moderne teorije i koncepti menadžmenta kao odgovor na zahtjeve novog poslovnog okruženja. Upravo ta značajka, kao i način na koji se prihvaća njen utjecaj, omogućuje im, donekle, mogućnost primjene i značaja čak i u suvremenom poslovnom okruženju. No, s druge strane, postoje velike razlike između okruženja u svijetu pedesetih godina, kada se javljaju moderne teorije menadžmenta, i svijeta i okruženja kakvo je danas. Globalizacija, internacionalizacija, virtualna ekonomija i pametni gradovi samo su neke od značajki nositelja promjena suvremenog okruženja i svijeta u kojem živimo i koje značajno utječu na potrebu promjena i prilagođavanja tradicionalnih teorija u poslovanju i upravljanju. Cilj rada je analizom ključnih karakteristika i zahtjeva okruženja ukazati na potrebu razvoja novih teorija i koncepata menadžmenta sukladno problemima s kojima se menadžment i menadžeri suočavaju danas budući prve kao i moderne teorije menadžmenta nisu razvijane sukladno današnjem poslovnom i općem okruženju.

*KLJUČNE RIJEČI: menadžment, virtualna ekonomija, poslovno okruženje, globalizacija, pametni gradovi*

## Abstract

On the development of scientific thinking in the field of management from the beginning of the nineteenth century until today, the business environment that is characterized by the dynamics of change has a significant impact. In the 1950s, modern theories and management concepts were developed as a response to the demands of a new business environment. That particular feature, as well as the way in which its influence is accepted, enables them a potential application and importance even in a modern business environment. But, on the other hand, there are great differences between the environment in the world of the 1950s, when modern management theory appear, and the world and the environments that today are. Globalization, internationalization, virtual economy, and smart cities are just some of the features that are changing the contemporary environment and the world we live in, and which have a significant impact on the need for change and adaptation of traditional theories in business and management. The aim of the paper is to highlight the need for developing new theories and management concepts according to the problems that management and managers face today as the first as well as modern management theory has not been developed in accordance with today's business and general environment.

*KEYWORDS: management, virtual economy, business environment, globalization, smart cities*

## **Popis korištenih kratica**

**TQM** – Total Quality Management (Menadžment potpune kvalitete)

**GATT** - General Agreement on Tariffs and Trade (Opći sporazum o carinama i trgovini)

**WTO** – World Trade Organization (Svjetska trgovinska organizacija)

**IT** – Informacijske tehnologije

**DOP** – Društveno- odgovorno poslovanje

**EFQM** – European Foundation for Quality Management (Europska zaklada za upravljanje kvalitetom)



## Sadržaj

<b>1.</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Presjek teorija menadžmenta .....</b>	<b>2</b>
2.1.	Tradicionalne teorije.....	3
2.2.	Moderne teorije .....	5
<b>3.</b>	<b>Ključne teorije menadžmenta za suvremeno okruženje .....</b>	<b>6</b>
3.1.	Sustavski pristup .....	7
3.2.	Kontigencijski (situacijski) pristup .....	9
3.3.	Poslovna izvrsnost.....	11
3.3.1.	Menadžment potpune kvalitete .....	12
3.3.2.	Europski model poslovne izvrsnosti .....	15
3.3.3.	Američki model poslovne izvrsnosti .....	16
3.3.4.	Japanski model poslovne izvrsnosti.....	18
<b>4.</b>	<b>Karakteristike suvremenog svijeta.....</b>	<b>20</b>
4.1.	Globalizacija.....	21
4.1.1.	Nastanak globalizacije .....	23
4.1.2.	Internacionalizacija i regionalizacija .....	24
4.2.	Informacijska tehnologija.....	25
4.2.1.	Virtualne organizacije .....	28
4.2.2.	Virtualna ekonomija.....	31
4.3.	Koncept „Pametni grad“ (Smart city) .....	34
4.3.1.	Upravljanje pametnim gradom.....	37
4.3.2.	Ljudi i zajednica.....	38
<b>5.</b>	<b>Ključne promjene.....</b>	<b>40</b>
5.1.	Nova ekonomija .....	41
5.1.1.	Novi zaposlenik .....	44
5.1.2.	Nove vrijednosti.....	45
5.2.	Novo poduzeće .....	49
5.3.	Novi poslovni modeli .....	51
<b>6.</b>	<b>Tradicionalne i moderne teorije menadžmenta u 21. stoljeću .....</b>	<b>54</b>
<b>7.</b>	<b>Kompetencije menadžera 21. stoljeća .....</b>	<b>56</b>

<b>8. Modeli menadžmenta u 21. stoljeću .....</b>	<b>59</b>
8.1. Radikalni menadžment .....	59
8.2. Reinventivni menadžment .....	62
8.3. Agilni menadžment .....	65
8.4. Menadžment 2.0. ....	67
<b>9. Zaključak .....</b>	<b>71</b>
<b>10. Literatura.....</b>	<b>74</b>
<b>Popis priloga .....</b>	<b>79</b>



# 1. Uvod

Od prvih teorija menadžmenta, koje su bile usmjerene na probleme organizacije kao cjeline i motivaciju zaposlenika, preko modernih teorija, koje naglašavaju značaj kvalitete u svim segmentima poslovanja, dolazimo do suvremenog svijeta i pitanja mogu li te teorije i dalje funkcionirati? Tehnologija se neprestano razvija i svjedoci smo brzorastućih promjena koje nas okružuju, ali kojima i svatko od nas pripada. Izvor svih karakteristika suvremenog svijeta, većina će reći, je globalizacija, što svakako nije netočno, no postoji još niz njezinih posljedica, koje imaju značajan utjecaj na oblikovanje današnjeg svijeta. U središtu svih tih promjena nalazi se menadžer i poduzeće, koje je izloženo vanjskim utjecajima te se zbog toga postavlja glavno pitanje, a to je: „Zahtjeva li okruženje 21. stoljeća nove teorije menadžmenta?“

Ovaj završni rad koncipiran je u 3 dijela. U prvom dijelu prikazan je presjek svih teorija menadžmenta te su opisane moderne teorije menadžmenta važne za razumijevanje temeljnih problema menadžmenta 21. stoljeća. U drugom dijelu navedene su i objašnjene temeljne karakteristike suvremenog svijeta poput globalizacije, digitalne tehnologije, virtualne organizacije, virtualne ekonomije, koncepta pametnog grada itd., te ključne promjene, koje obuhvaćaju novu ekonomiju, novo poduzeće i nove poslovne modele. Ključni dio za odgovaranje na postavljeno pitanje je treći dio, u kojem je detaljno razrađen menadžment 21. stoljeća te se može vidjeti opstaju li moderne teorije u suvremenom okruženju.

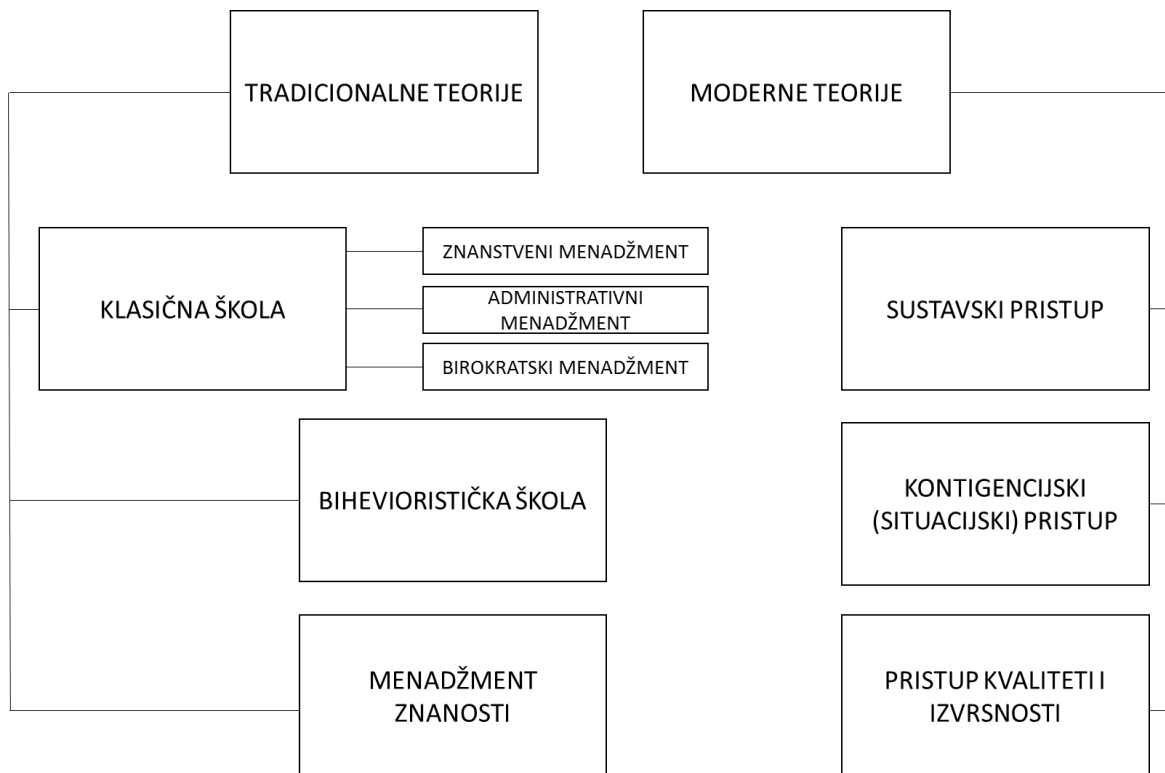
Rad se provodio kroz sekundarno istraživanje, tj. koristili su se sekundarni izvori podataka. Glavna hipoteza, koja se ovim radom iznosi i koja se želi potvrditi jest da okruženje 21. stoljeća zahtjeva nove teorije menadžmenta. Prve i moderne teorije menadžmenta ne mogu opstati i funkcionirati u suvremenom okruženju. Kroz rad se dokazuje da su suvremene karakteristike svijeta u velikoj mjeri drugačije od onih u vrijeme nastanka tradicionalnih i modernih teorija menadžmenta. Upravo ovo dinamično i promjenjivo okruženje ima izuzetno velik utjecaj na poslovanje poduzeća i menadžment. Menadžeri su suočeni s novom tehnologijom i novim načinima poslovanja, što također mijenja i njihovu ulogu u upravljaju poduzećem.

Cilj ovog rada jest dokazati i utvrditi točnost postavljene hipoteze kroz naglašavanje problema s kojima se menadžment 21. stoljeća suočava te ukazati na potrebne kompetencije menadžera u novonastalim uvjetima. Također, cilj je ukazati i na nove modele menadžmenta poput radikalnog menadžmenta, reinventivnog menadžmenta, agilnog menadžmenta ili tzv. menadžmenta 2.0., koji su se razvili kao odgovor na ključne promjene u svijetu, a time i u poslovanju. Kroz predstavljanje ovih modela menadžmenta želi se naglasiti potreba za inovativnošću menadžmenta i prilagođavanjem novom okruženju.

## 2. Presjek teorija menadžmenta

Svaka teorija nastala je temeljena na praktičnoj uporabi, a upravo tako nastao je i niz teorija menadžmenta, kojima su praktičari menadžmenta nastojali poboljšati svoje tadašnje poslovanje. Teorije menadžmenta koje poznajemo danas, nastale su u novije doba, a kako Zekić smatra, njihova pojava vezana je za rad F.W. Taylora: „Principi znanstvenog upravljanja“, jer su od tada razvijene brojne teorije. (Zekić 2007:73)

Menadžerske teorije možemo podijeliti u dvije velike skupine temeljem vremenskog razdoblja unutar kojega su se pojavile, a to su tradicionalne teorije i moderne teorije. U nastavku se nalazi detaljan shematski prikaz menadžerskih teorija.



*Shematski prikaz 1 Menadžerske teorije (autor prema Pfeifer, Sanja. 2012. Interna skripta za kolegij „Menadžment“. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek)*

## 2.1. Tradicionalne teorije

Tradicionalne menadžerske teorije su one uobičajene u poslovnoj praksi. One predstavljaju temelj na kojemu se ostale teorije grade. Iako je praksa menadžmenta počela davno, formalne studije započinju tek oko 19. stoljeća i upravo tada, negdje između 1800. i 1920. godine broj profesionalnih menadžera narastao je na više od milijun. (Belak 2014:29) Unutar tradicionalnih teorija razvijaju se tri škole, a to su klasična škola, bihevioristička škola te menadžment znanosti.

Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće počinje razvoj menadžmenta iz klasične perspektive koja sagledava organizaciju i probleme organizacije kao cjeline. Zajedničke karakteristike klasičnih teorija su: efikasnost i naglasak na tehnički aspekt poslovanja, čovjek kao čimbenik organizacijske učinkovitosti, stvaranje univerzalnih principa primjerenih svakoj situaciji te tehničari i inženjeri, koji obnašaju funkciju menadžmenta.

([http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IMrxpHgKys0J:www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/35-men-2-teorije-menadzmenta.html+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IMrxpHgKys0J:www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/35-men-2-teorije-menadzmenta.html+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hr) ) U okviru klasične škole razvijaju se i tri najznačajnija pravca tj. pristupa: znanstveni, administrativni i birokratski.

Začetnikom znanstvenog pristupa smatra se F.W. Taylor, koji je bio orijentiran na povećanje efikasnosti proizvodnje te ostvarivanje zajedničkih interesa kroz zajedničko djelovanje, koje je zasnovano na dvjema pretpostavkama: diferencijaciji umnih i fizičkih poslova te supstituciji hijerarhijskog sustava rukovođenja sustavom funkcionalnih odnosa. S druge strane, utemeljitelj administrativnog menadžmenta, Henry Fayol, polazi od približno istog cilja, no uočava potrebu za podučavanjem menadžmenta uz što postavlja i načela menadžmenta. Tvorac teorije birokracije, Max Weber, tvrdi da su hijerarhija, vlast i birokracija temelj svih društvenih organizacija te da u birokratskoj organizaciji postoji specijalizacija funkcija s definiranjem autoriteta i odgovornosti. (Zekić 2007:75-78)

Funkcioniranje klasične škole u suvremenom okruženju nije moguće zbog prevelikih razlika u onome što se od menadžmenta očekuje. Tehnički aspekt poslovanja danas je na hijerarhijski znatno nižoj razini po važnosti nego što je to nekada bio, a razlog tomu je razvoj tehnologije i promjene u poslovanju. Čovjek se ne gleda samo kao čimbenik organizacije čije je on dio i kao jedna od karika u cjelokupnom lancu, on ima svoju vrijednost i njegova povećana važnost se naglašava. Demokratizacija radnih mjesta i briga za zaposlenika danas je ključ uspješnog poduzeća, u kojem zaposlenik nije podređen poduzeću već je situacija sasvim suprotna. Ne postoje univerzalna načela prema kojima se poduzeća vode, okolina je promjenjiva i situacije u kojima se poduzeće nalazi su nepredvidljive, stoga se većina napora ulaže u predviđanje potencijalnih situacija na tržištu i pripremanje planova kako postupiti ako nastupi najgori zamišljeni scenarij.

Za razliku od klasične škole, bihevioristička škola usmjerena je prema ljudima te je naglasak na tome da su ljudi društvena i ekonomska bića, a ne samo faktor proizvodnje. Ono što se posebno ističe jesu ljudske potrebe, stavovi i interakcije među ljudima. (Belak 2014:38)

Bihevioristička škola može se promatrati kao teorija koja opisuje ponašanje zaposlenika u poduzeću, naglašavajući da ljudi imaju svoje stavove i proučavajući međusobnu interakciju na radnom mjestu. Ovaj pristup usko je povezan sa psihologijom i okreće se prema psihološkom pristupu u razumijevanju poslovanja i menadžmenta, ali kao zaseban i jedini danas ne funkcionira, jer poslovanje je puno više od proučavanja ponašanja zaposlenika. Potrebe i mišljenja zaposlenika izuzetno su važni u funkcioniranju i radu poduzeća, no poduzeće mora imati postavljene principe i način odnošenja prema zaposleniku. Također, ako ovu teoriju stavimo u kontekst virtualnog poduzeća odnosno organizacije, gdje je svaki zaposlenik stručnjak u svom području i nema osobne interakcije među zaposlenicima, već se komunikacija odvija putem Interneta, ovaj pristup nema veliku važnost, jer način komunikacije i suradnja zaposlenika mora biti jasno definirana u samom početku.

Sredinom 20. stoljeća, porast primjene kvantitativnih znanstvenih modela, tj. korištenje matematičkih modela u ekonomiji, u menadžerskoj praksi pretvorio se u zaseban pristup – menadžment znanosti. Matematika se primjenjuje u vođenju poslova i naglašavaju se preciznost i točnost, te se za razliku od biheviorističke škole, zanemaruju djelatnici i značaj psihologije rada. (Pfeifer 2012:9)

Ako se pobliže pogledaju svi tradicionalni pristupi, moguće je zaključiti da samostalno niti jedan nije dovoljno razrađen da bi funkcionirao u praksi. Svaki od pristupa ima svoje prednosti i nedostatke te razloge zbog kojih bi mogao ili ne bi mogao funkcionirati i danas, a uskoumnost je njihova zajednička karakteristika, koja danas jednostavno ne opstaje. Ako bi se svi tradicionalni pristupi spojili u jedan te napravile male modifikacije, nastao bi pristup koji bi imao mogućnost funkcionirati u današnjem svijetu. Svaki od tradicionalnih pristupa svojstven je vremenu u kojem je nastao i nastao je upravo zbog toga što je pratio trendove u poslovanju i društvu toga vremena. Menadžment znanosti pristup je koji je izuzetno koristan zbog naglašavanja točnosti i preciznosti te korištenja matematike no, međutim, opet ide korak unatrag zbog zanemarivanja zaposlenika. Danas se od poduzeća zahtjeva savršenstvo, a razlog tomu je bezbroj mogućnosti koje tehnologija dopušta menadžerima, poduzećima i zaposlenicima. Sve što je poduzeću potrebno za uspješno poslovanje i menadžeru za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća i upravljanjem zaposlenicima, je dostupno. Sve potrebne informacije postoje nadohvat ruke, zbog čega nema smisla vraćati se u prošlost i koristiti tradicionalne pristupe poslovanju, kada je svijet u potpunosti drugačije mjesto.

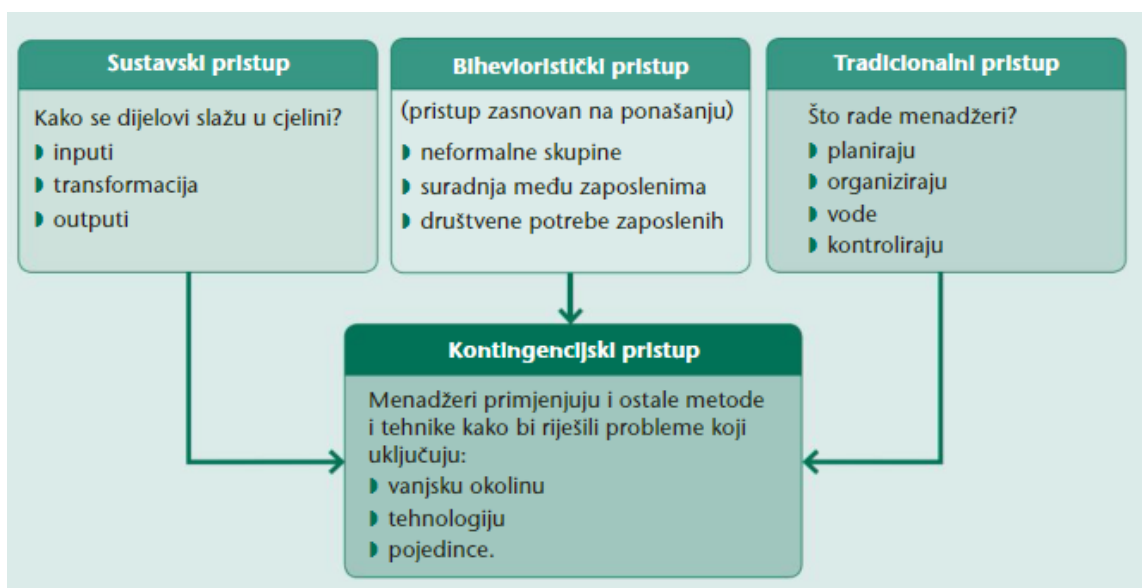
## 2.2. Moderne teorije

50.-ih godina 20. stoljeća pojavljuju se moderne teorije menadžmenta kao odgovor na promjene u okolini poduzeća. Promjene okoline poduzeća i promjene karakteristika čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća, mijenja i problemska pitanja teorije i prakse menadžmenta. (Zekić 2007:83)

Velika konkurencija, a uz to, i velika financijska ulaganja imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. Moderne teorije naglašavaju kompleksnost i brojnost faktora koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća te važnost okoline za funkcioniranje istog. Razvoj novih materijala i tehnologija utječu na porast i složenost asortimana te se u poduzeću ruši administrativna i teritorijalna podjela. ([www.cqm.rs/2009/pdf/36/18.pdf](http://www.cqm.rs/2009/pdf/36/18.pdf))

Najvažniji pristupi, koji se razvijaju unutar moderne teorije menadžmenta, su: sustavski pristup, kontingencijski pristup te pristup kvaliteti i izvrsnosti.

Iako, izuzevši ove teorije, postoji još niz modernih teorija menadžmenta, među njima gotovo niti jedna ne može se implementirati u praksi. Najbliže toj praktičnoj realizaciji je, prema Bahtijarević-Šiber i Sikavici, kontingencijska teorija odnosno kontingencijski pristup, jer ističe važnost realne situacije u kojoj se menadžer nalazi. (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2004:21),



Slika 1 Različiti pristupi menadžmentu (izvor: <https://issuu.com/ador/docs/organizacija/20> )

Prethodna slika prikazuje glavne karakteristike različitih menadžerskih pristupa te kontingencijski pristup, koji proizlazi iz različitih doprinosa prethodnih pristupa i temeljem njih kreira vlastite metode rješavanja menadžerskih pitanja i problema uzimajući u obzir promjene u vanjskoj okolini, tehnologiji i među pojedincima.



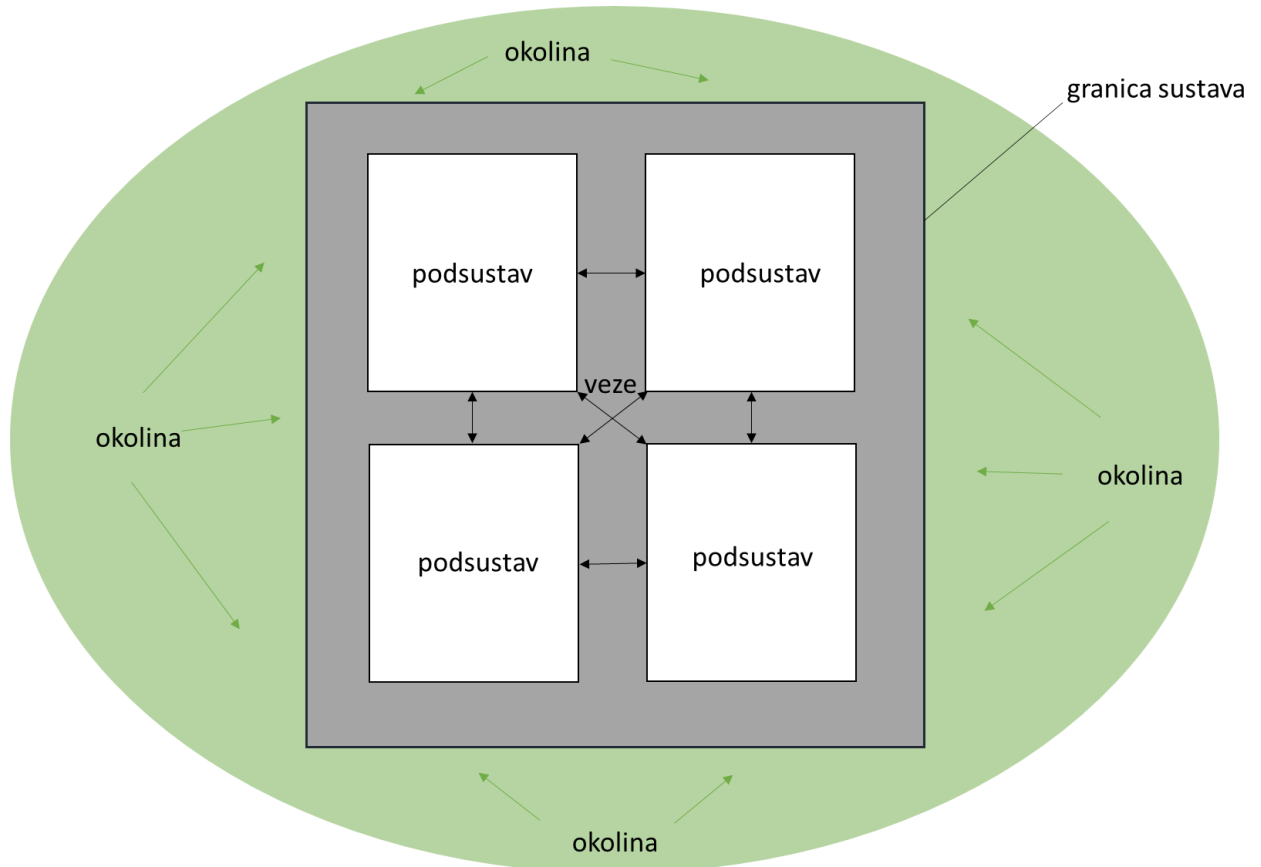
### 3. Ključne teorije menadžmenta za suvremeno okruženje

Od početka 19. stoljeća, kada započinju formalne studije menadžmenta do današnjeg dana, okruženje se drastično promijenilo i ima veći utjecaj na poslovanje nego ikada. Već 50.-ih godina prošloga stoljeća nastaju moderne teorije, koje i dalje imaju izuzetno važno značenje, jer su upravo te teorije postavljene kao odgovor na zahtjeve poslovnog okruženja te imaju mogućnost funkcionirati i u suvremenom okruženju. Ključne teorije, tj. pristupi menadžmentu koji su ključni za suvremeno okruženje jesu: sustavski pristup, kontingencijski pristup i pristup kvaliteti i izvrsnosti. Svaki od tih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke, no najveći nedostatak je njihova slaba praktična primjena. Niti jedan od pristupa ne naglašava primjenu teorije u praksi. Menadžeri se suočavaju s čestim izazovima i promjenama okruženja poduzeća i nemoguće je voditi se samo jednom teorijom, bez stalnog prilagođavanja i praćenja okruženja. Moderne teorije menadžmenta nastaju 50.-ih godina 20. stoljeća, to je vrijeme kada započinju velike promjene koje se nastavljaju kroz sljedeća dva desetljeća. To vrijeme nakon 2. svjetskog rata obilježeno je porastom stanovništva i broja djece, a također i povećanjem nacionalnog dohotka. Ekonomija je u svom porastu, a dolazi i do pojave konzumerizma. Konzumerizam je vođen oglašavanjem, kojom se poticala što veća kupovina proizvoda. Rastu manja poduzeća, dok velika nastavljaju rasti, spajati se s drugima i formirati se u velike korporacije. Taj rast obilježio je sve veću potrebu za radnom snagom, bez obzira na iskustvo. Poduzeća su trebala zaposlenike koji će voditi i upravljati poduzeće, raditi fizičke poslove i prodavati te proizvode javnosti. Zaposlenici nisu imali velika prava i oni su bili samo jedan od čimbenika ključan za ostvarivanje cilja poduzeća. To je formiralo i udruženja radnika, koji su zahtijevali sve veća prava te pokretanje pregovora s menadžerima poduzeća o većim plaćama. Masovna potrošnja i rast kupovne moći stanovnika imaju veliki utjecaj na poslovanje poduzeća u tom vremenu, a menadžment je u tom poslovanju ključan. Bilo je i brojnih drugih zbivanja u poslovnom sektoru na tržištima kapitala i drugim financijskim posrednicima tijekom tog razdoblja, što je uvelike imalo utjecaj na kreiranje različitih menadžerskih pristupa poslovanju, jer da bi se razumjeli menadžerski pristupi i teorije, nužno je razumjeti tadašnje stanje u svijetu te poslovanju. Može se reći da su tadašnje menadžerske teorije nastale usmjerene prema industrijskoj organizaciji, koju su pratili problemi poput tržišne konkurencije, alokacije resursa, donošenje racionalnih odluka i maksimiziranje profita. Sve te tehnološke promjene u svijetu potaknute raznim inovacijama, zajedno s temeljima koje su postavile tradicionalne menadžerske teorije, potiču brojne teoretičare na razvoj ranije spomenutih, novih, menadžerskih koncepata.

### 3.1. Sustavski pristup

Sustavski pristup temelji se na teoriji sustava. „U teoriji sustava, sustavom se smatra skup objekata (elementi sustava ili podsustavi) ujedinenih vezama među njima, pri čemu objekti djeluju kao cjelina.“ (<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=60892>)

Sustav je definiran granicom sustava, podsustavima i vezama između sustava.



Slika 2 Sustav prema općoj teoriji sustava

Začetnicima teorije sustava smatraju se Karl Ludwig von Bertalanffy i Keneth Ewart Boulding, no kao najznačajniji autor primjene sustavnog pristupa spominje se Chester Barnard koji je objavio knjigu „*Funkcije izvršnih direktora*.“ (Belak 2014:56-57)

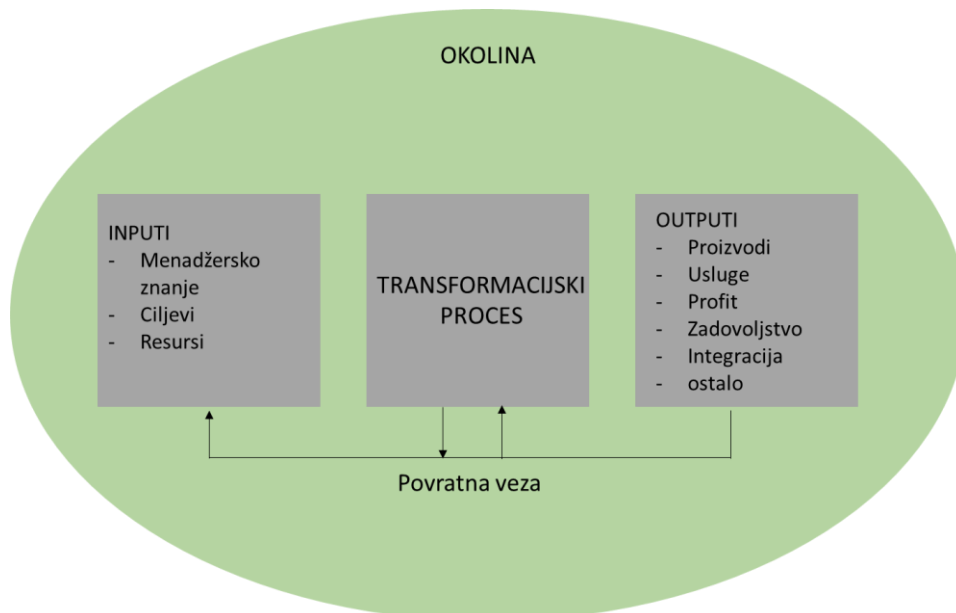
„Kad je u pitanju poduzeće, teorija sustava polazi od pretpostavke da je poduzeće sustav jer se sastoji od većeg broja podsustava koji su međusobno povezani i ovisni. Poduzeće se promatra kao otvoreni sustav jer je povratnim vezama povezano sa svojom okolinom ili širim sustavima u kojima je ono podsustav.“ (Belak 2014:56)

Upravo ti „međusobno povezani podsustavi zajednički prerađuju input rada, materijala, financijskih i drugih resursa u output proizvoda ili usluga, a ti podsustavi su:

1. Psihosocijalni podsustav, koji čine međudnosi pojedinaca i skupina
2. Tehnički podsustav, koji određuje svojstva upotrijebljenog inputa i proizvedenog outputa te prirodu procesa transformacije
3. Informacijski podsustav, koji prikuplja i analizira informacije potrebne procesu donošenja odluke
4. Menadžerski podsustav, koji kreira i upravlja organizacijom. „ (Zekić 2007:80)

Sustavski pristup temelji se na teoriji, no međutim on ne naglašava kako bi poduzeće trebalo funkcionirati u praksi, već se pobliže opisuju odnosi unutar poduzeća. Sustavski pristup u kontekstu današnjeg okruženja, sastoji se od još mnoštva podsustava, a može se reći da i ti podsustavi danas imaju i svoje svojevrsne podsustave, što onda postaje suviše komplicirano za razumijevanje i funkcioniranje.

Sustavski pristup također opisuje djelovanje poduzeća kao podsustava u sustavu gospodarstva, koje je opet podsustav cjelokupne okoline. U tom slučaju poduzeće uzima ulazne resurse koje pretvara u izlazne resurse. (Belak 2014:57)



*Slika 3 Djelovanje poduzeća kao podsustava okoline (izvor: Belak, Vinko. 2014. Menadžment u teoriji i praksi. Belak Excellens d.o.o. Zagreb)*

Belak naglašava kako sustavski pristup ima svoje dobre strane, no također naglašava i razne kritike na pristup. Jedna od prednosti sustava, svakako je što analizira organizaciju i njezin

menadžment, olakšava interakciju poduzeća i okoline te vodi menadžere prema izbjegavanju izolirane analize problema. S druge strane, pristup je kritiziran kao previše općenit i apstraktan te nedovoljno primjenjiv na praktične probleme, a posebna zamjerka mu je da čovjeka kao pojedinca potiskuje u drugi plan. (Belak 2014:58)

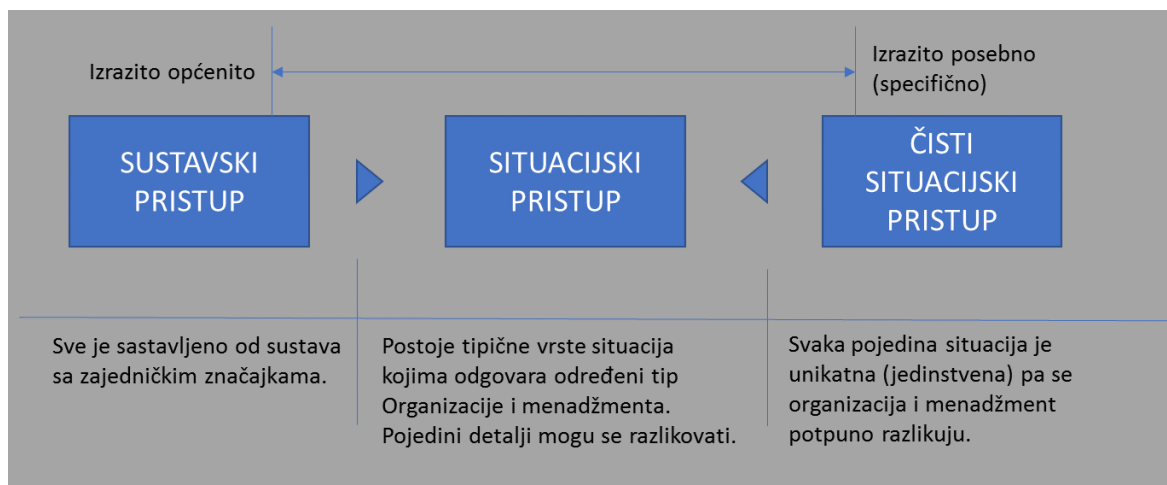
Ovaj pristup poduzeće gleda kao jednu cjelinu koja ima svoje dijelove. On govori o odnosima među ljudima, tehničkim komponentama poduzeća, informacijama kojima poduzeće raspolaže te menadžmentu koji poduzećem upravlja. Sve komponente ovog pristupa već su poznate te on za funkcioniranje poduzeća ne označava velik pomak i bolje poslovanje. Svako poduzeće danas mora poznavati dijelove i strukturu svog poslovanja i sustava, jednako kao što mora imati svjesnost o okolini s kojom je u međudjelovanju. Veliki naglasak se stavlja na sustav, što ovaj pristup povezuje s tradicionalnim oblicima mišljenja, a sve više odvlači od modernijeg načina razmišljanja u kojem smjeru bi se pristupi i trebali kretati. Sve veći naglasak na sustav, težište miče sa zaposlenika i kreativnosti te slobodoumnosti što pridonosi napretku, te ga vraća na tradicionalne pristupe koji poduzeća gledaju kao organizacije s podsustavima, a svi podsustavi čine samo čimbenike organizacije, koji su potrebni za kreiranje određenog outputa.

### **3.2. Kontigencijski (situacijski) pristup**

Kontigencijski pristup je nastao kao plod brojnih teoretičara koji su pokušavali ponuditi najbolja rješenja primjenjiva u svim situacijama. Ovaj pristup razvijan je kao čisti situacijski pristup po kojemu organizacija i djelovanje menadžmenta ovise o situacijskim čimbenicima, no evoluirao je do kompromisa između čistog situacijskog i sustavnog pristupa. „Čisti situacijski pristup inzistira na unikatnosti svake situacije, a po sustavnom pristupu sve je sastavljeno od sustava sa zajedničkim karakteristikama. Kontigencijski pristup temelji se na postavkama da se situacije mogu kategorizirati i na temelju toga postaviti određena pravila karakteristična za svaku kategoriju situacije, a ne za svaku pojedinačnu situaciju.“ (Zekić 2007:81)

Situacijski pristup, jednako kao i sustavski pristup, temelji se na teorijskom okviru, koji menadžmentu ne pomaže kako djelovati praktično. U današnjem dinamičnom okruženju i stalnim promjenama na području tehnologije, situacije u kojima se poduzeća nalaze jednostavno se ne mogu kategorizirati. Pravila koja kontigencijski pristup postavlja određenoj situaciji neprimjenjiva su u današnjem dobu, jer se situacije mijenjaju izuzetno velikom brzinom i ona situacija u kojoj se poduzeće trenutno nalazi, može već idući dan biti u potpunosti drugačija. Čisti situacijski pristup, s druge strane, naglašava jedinstvenost situacije koja je kompleksna ako gledamo s aspekta menadžmenta i načina upravljanja, jer u ovom slučaju ne postoje metode i modeli, kojima bi se

menadžment trebao voditi u upravljanju organizacijom zbog nedovoljnog poznavanje te specifične situacije.



Slika 4 Značajke sustavnog pristupa, čistog situacijskog pristupa i situacijskog pristupa (izvor: Belak, Vinko. 2014. Menadžment u teoriji i praksi. Belak Excellens d.o.o. Zagreb)

Dva američka istraživača se spominju kao utemeljitelji kontingencijskog pristupa, a to su Paul R. Lawrence i William J. Lorsch, koji su 1967. godine objavili knjigu „Organizacija i okolina“. Svojim istraživanjima su dokazali da nema najboljeg puta za organizaciju poduzeća, no međutim, 1960-ih godina objavljen je niz empirijskih istraživanja, koja su pokazala da na organizacijsku strukturu utječu brojni faktori. Neki od tih faktora su strategija (Chandler 1962.), tehnologija (Woodward 1965.), neizvjesnost (Lawrence i Lorsch 1969.) i veličina (Child 1972.). (Belak 2014:59)

Kroz kontingencijski pristup naglašava se odnos poduzeća s okolinom, što je važno raspoznati i razumjeti i danas u svrhu boljeg funkcioniranja poduzeća. Poduzeća su u međudjelovanju s okolinom više nego ikada u povijesti poslovanja i niz je faktora okoline koji utječu na poduzeće i faktori koje bi poduzeća trebala uzimati u obzir jer mogu biti dobra prilika poduzeću za napredak, ali jednako tako su i potencijalna prijetnja, ako poduzeće o njima ne vodi računa.

Prema kontingencijskom pristupu, menadžeri bi trebali biti fleksibilni pri odabiru menadžerskog stila te onaj stil menadžmenta, koji možda odgovara jednom skupu, ne znači da će biti primjenjiv drugdje. Ovaj pristup naglašava da nema potrebe za imitacijom menadžmenta i menadžerskih odluka, jer to nije ono što će osigurati rast poduzeća. Svako poduzeće ima svoju jedinstvenu organizacijsku strukturu, jedinstvene ljudske resurse te informacije kojima raspolažu, prema tome nemoguće je da će i upravljanje poduzećem biti jednako, jer ne postoje dvije u potpunosti jednake organizacije.

„Uspješan menadžment je onaj koji brzo i precizno prepoznaje ključne čimbenike određene situacije, a potom primjenjuju točno odgovarajuće mjere. „ (Zekić 2007:81)

Jedan od glavnih zadataka menadžmenta jest pratiti okruženje poduzeća i predviđati moguće situacije u kojima će se poduzeće potencijalno naći, jer će jedino na taj način moći odgovarajuće reagirati u novonastaloj situaciji. Jednako tako, menadžeri trebaju dobro pratiti sve čimbenike koji utječu na poduzeće te na vrijeme prepoznati mogu li neke od tih čimbenika iskoristiti za svoju korist i znati na vrijeme uočiti čimbenike koji su prijetnja poduzeću.

„Pet najkorisnijih pravila koja su proizašla iz situacijskog pristupa mogu se sažeti ovako:

1. Stil menadžmenta odnosno stil vodstva prilagoditi situaciji
2. Kod donošenja strateških odluka uvijek treba uvažiti situacijske faktore
3. Usvojiti od drugih sve što se pokazalo kao dobra praksa ali tu praksu obvezatno prilagoditi vlastitoj situaciji
4. Odbaciti sve što se pokazalo kao loša praksa
5. Dodati vlastita unaprjeđenja.“ (Belak 2014:62)

### **3.3. Poslovna izvrsnost**

Poslovna izvrsnost teorija je nastala temeljena na TQM-u, o kojoj je počeo govoriti Tom Peters, američki stručnjak za kvalitetu, menadžment i biznis, koji menadžera stavlja u središte samog procesa unaprjeđenja kvalitete. Poslovna izvrsnost predstavlja najbolji način za upravljanje poduzećem i postizanje najboljih rezultata među konkurencijom. Ono što je glavni cilj poslovne izvrsnosti jest da način ostvarivanja tih ciljeva i postizanje konkurentske prednosti bude održiv i u budućnosti. Poslovna izvrsnost je preduvjet za uspjeh na svjetskom tržištu, zbog čega je implementacija ovog koncepta u suvremene teorije menadžmenta nužna. Jednako kao i menadžment potpune kvalitete, ovaj pristup predstavlja posljednji korak prema teorijama suvremenog menadžmenta jer su načela poslovne izvrsnosti iznimno važna i važeća u nastalim promjenama suvremenog svijeta, te predstavljaju temelj na kojemu bi se poslovanje poduzeća trebalo razvijati.

Poslovna izvrsnost temelji se na sljedećim načelima:

- „- orijentacija na rezultate
- usmjerenost na kupce
- vođenje i konstantnost svrhe
- procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama

- razvoj zaposlenika i njihovo sudjelovanje
- neprestano učenje, poboljšavanje i inoviranje
- razvoj partnerskih odnosa i korporativna društvena odgovornost.“ (Vusić 2007:52)

Temeljem ovih načela razvijaju se 3 najvažnija modela poslovne izvrsnosti, a to su:

1. Europski model – EFQM
  2. Američki model – Malcolm Baldrige
  3. Japanski model – Deming
- (Vusić 2007:52)

### 3.3.1. Menadžment potpune kvalitete

Druga polovica 20. stoljeća doba je masovne proizvodnje, povećanja broja konkurenata na tržištu, globalizacije, razvoja informacijske tehnologije i digitalizacije, zbog čega teoretičari i praktičari predlažu neke nove modele održavanja uspješnosti poslovnih subjekata. U to vrijeme pojavljuje se specifična menadžerska filozofija orijentirana prema kvaliteti koja je započela radovima Petera Druckera, Edwardsa W. Deminga i J.M. Jurana. (Pfeifer 2012:11)

Najistaknutiji predstavnik tog pristupa bo je Edwards W. Deming, koji je u Japanu uveo inovativni pristup za postizanje kvalitete – *Total Quality Management (TQM)*. Koristeći se TQM-om, mnoge su japanske tvrtke unaprijedile kvalitetu te pridonijele ekonomskom razvoju Japana. (Belak 2014:80)

TQM – menadžment potpune kvalitete
<b>Total</b> = svaki zaposleni mora biti uključen
<b>Quality</b> = stalna unaprijeđenja usluživanja kupaca
<b>Management</b> = s podacima i potpunim znanjem

*Slika 5 Pojednostavljena definicija menadžmenta potpune kvalitete (izvor: Belak, Vinko. 2014. Menadžment u teoriji i praksi. Belak Excellens d.o.o. Zagreb)*

Menadžment potpune kvalitete danas je osnova za funkcioniranje poduzeća. Prednost ovog pristupa jest što on u obzir uzima ukupno znanje kojim poduzeće raspolaže te sve informacije i podatke koji su poduzeću dostupni. Važnost ovog pristupa u funkcioniranju poduzeća i danas, jasno se vidi kroz temeljne vrijednosti ovog pristupa. Uključenost zaposlenika u TQM velika je prednost poduzeća, jer zaposlenicima daje osjećaj važnost te ih dodatno motivira na rad. Za razliku

od tradicionalnih hijerarhijskih struktura, koje su naglašavane kroz tradicionalne pristupe menadžmentu, ovaj pristup kreće se prema suvremenim pristupima i treba biti implementiran u nove menadžerske modele i strukture. Prema TQM-u, poduzeće bi trebalo težiti stalnom unaprjeđenju, ne samo u odnosima prema kupcima i potrošačima, već i odnosima prema zaposlenicima te u ukupnom funkcioniranju poduzeća. Menadžment, osim što treba upravljati cjelokupnom organizacijom i ljudima u njoj, mora upravljati i znanjem koje organizacija posjeduje, te znati cjelokupno znanje iskoristiti za daljnji napredak.

Deming je osnove TQM-a izložio kroz 14 točaka, a često ih je označavao kao 14 obaveza menadžmenta. Cilj tih 14 točaka je da menadžment i radnici promjene odnos prema radu, kako bi troškovi poduzeća bili niži, a razina kvalitete i produktivnosti rada viša.

Njegovih 14 točaka glase:

1. Usvojiti stalne ciljeve (kreirati misiju tvrtke i konstantno ju provoditi)
2. Prihvatiti novu filozofiju unaprjeđenja kvalitete
3. Smanjiti ovisnost o nadziranju
4. Prekinuti praksu „najjeftinije“ pri odabiru dobavljača
5. Stalno unaprjeđivati procese u proizvodnji i uslugama
6. Provođenje obrazovanja svih zaposlenika
7. Institucionalizirati rukovođenje
8. Iskorijeniti osjećaje straha
9. Srušiti barijere između organizacijskih jedinica koje razdvajaju zaposlenike
10. Ukinuti prazne slogane
11. Eliminirati numeričke ciljeve
12. Srušiti prepreke koje sprječavaju ljude da se ponose svojim radom
13. Stimulirati zaposlenike na obrazovanje
14. Provoditi akcije za uvođenje promjena

(Pavletić, Šuman 2008:134-136)

Za razliku od ostalih modernih i tradicionalnih pristupa i teorija, TQM kroz Demingovih 14 točaka naglašava kako bi se menadžment trebao provoditi u praksi. Pristup je usmjeren na kretanje menadžmenta u jednom drugačijem smjeru, i vrlo je blizu suvremenim modelima koje karakterizira prelazak s hijerarhije i nadređenosti menadžmenta na partnerski odnos sa zaposlenicima. Poduzeća bi trebala imati svoje stalne ciljeve, za čije će ostvarenje biti odgovorni svi dijelovi organizacije uz ostvarivanje postavljenih kratkoročnih ciljeva. Da bi se TQM uopće



mogao implementirati u poduzeće, svi zaposlenici i djelatnici poduzeća moraju biti dobro upoznati sa sustavom i razumjeti kako bi se situacija u poduzeću trebala odvijati, jednako kao što bi i svaki zaposlenik trebao imati pravo glasa, biti nagrađen za svoje uspjehe, imati mogućnost daljnjeg obrazovanja i napretka te se osjećati ravnopravan ostalim radnim kolegama.

Još jedno od imena, koje se pojavljuje u definiranju TQM-a je Joseph Moses Juran. Njegova filozofija o kvaliteti sastoji se u tome da je kvaliteta zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca s proizvodom.

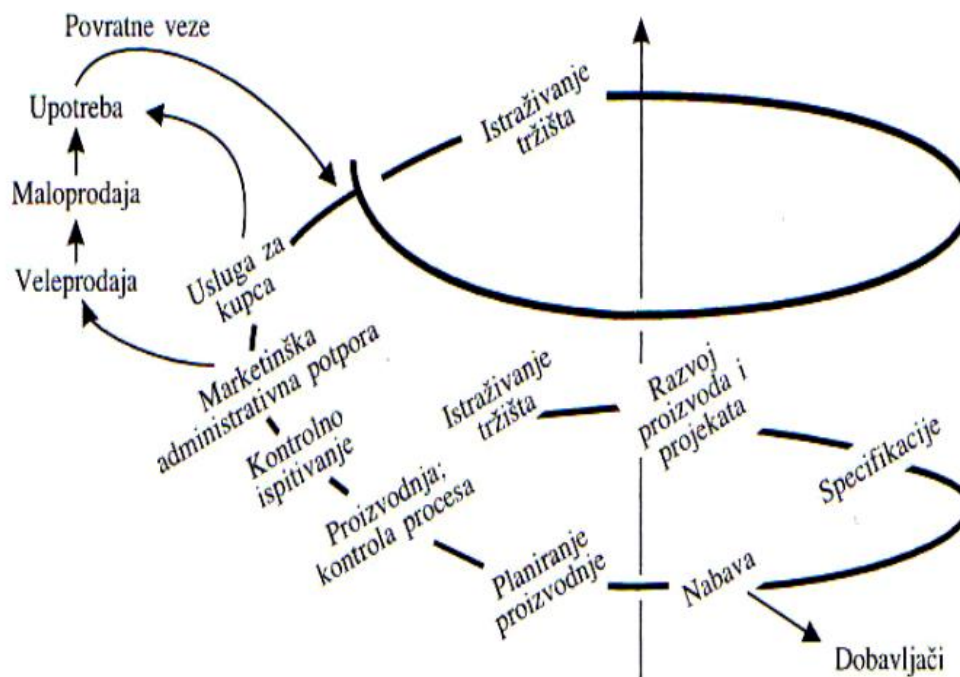
„Razvio je 5 koncepata kvalitete:

1. Internal Customer - Unutrašnji korisnik (svaka osoba unutar proizvodnog lanca je unutrašnji korisnik)
2. Cost of Quality - Troškovi kvalitete (troškovi nastaju kada se nešto ne učini odmah iz prvog puta)
3. Quality Spiral - Spirala kvalitete (prelazak kvalitete na višu razinu kroz kontinuirano poboljšavanje)
4. Quality Trilogy - Trilogija kvalitete (planiranje kvalitete, kontrola kvalitete i poboljšanje kvalitete)
5. Breakthrough Improvement - Skokoviti napredak (nagli napredak u cijelom procesu).“  
(<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1116-joseph-moses-juran> )

Juran smatra da je kvalitetan proizvod onaj proizvod kojim su kupci zadovoljni, ako se pojavi nezadovoljstvo proizvodom, kvaliteta tog proizvoda nije na razini na kojoj treba biti i tu nastaju dodatni troškovi za poduzeće. Da bi se dobio kvalitetan proizvod, prije svega treba isplanirati proizvod i željenu kvalitetu i to je proces koji traje poprilično dugo, no međutim iako je razvoj proizvoda dugotrajan i iscrpan proces te zahtijeva ulaganja, dugoročno je isplativ jer ne stvara dodatne troškove kvalitete u budućnosti koji se pojavljuju kada se nešto ne učini odmah. Nakon dobro isplaniranog proizvoda i željene kvalitete, kvaliteta bi se kroz cjelokupan proces, u svakoj fazi trebala ispitivati i kontrolirati, jer to je ključno za krajnji uspjeh. Nakon što cjelokupni proces razvoja kvalitetnog proizvoda završi, poduzeće treba težiti daljnjem poboljšanju kvalitete. Ovaj proces je primjenjiv i za razvoj proizvoda ili usluge, ali i za funkcioniranje cjelokupnog poduzeća. Kao što se govori o razvoju i kvaliteti proizvoda, može se govoriti i o razvoju i kvaliteti poslovanja poduzeća, a kvaliteta poduzeća temelji se na kvaliteti zaposlenika i znanja kojim poduzeće raspolaže, zbog čega je stalno poboljšanje ključno.

„Juran smatra da je razvoj sustava u organizaciji nužno povezan s napuštanjem postojeće razine kvalitete i prelaskom u višu razinu uz pomoć dobro pripremljenog izvedbenog postupka. On

zagovara kontinuirano poboljšanje kroz neprekidnu spiralu aktivnosti tzv. spiralu kvalitete koja uključuje istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i projekata, specifikacije, nabavu, planiranje proizvodnje, proizvodnju i procesnu kontrolu, završnu kontrolu i ispitivanja, prodaju i povratnu informaciju od korisnika.,, (Šiško Kuliš, Mrduljaš 2009:73-74)



Slika 6 Juranova spirala poboljšanja u kvaliteti (izvor: Šiško Kuliš, Marija; Mrduljaš, Zvonko. 2009. Gurui kvalitete. Tehnički vjesnik, 16(3), 71-78.)

### 3.3.2. Europski model poslovne izvrsnosti

Europski model poslovne izvrsnosti ili EFQM – European Foundation for Quality Management osnovala je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom iz Bruxellesa. (Vusić 2007:52) Model izvrsnosti u Europi se razvio kao odgovor na razvoj globalnog tržišta prema čemu je bilo nužno kreiranje konkurentskog položaja europskih poduzeća na tom tržištu.

Ovaj model predstavljen je 1992. godine, a „sastoji se od devet kriterija od kojih pet osposobljava tvrtku za postizanje izvrsnih rezultata (vođenje, politika i strategija, zaposlenici, partnerstva i resursi te procesi), a četiri ukazuju na postignute rezultate u odnosu na zaposlenike, kupce, društvo i ključne performanse.“ (Vusić 2007:52)

Temeljna pretpostavka ovog modela je : „Izvrсни rezultati u djelovanju organizacije, odnosu prema korisnicima, zaposlenicima i društvu postižu se izvršnim vodstvom koje definira politiku i strategiju, a koju osiguravaju resursi i procesi te provode zaposlenici i partneri.“ (Vusić 2007:52)

Model poslovne izvrsnosti temelji se na dobro utemeljenoj komunikaciji između menadžmenta, zaposlenika i partnera. Menadžeri prije svega moraju definirati politike unutar kojih će se odvijati strategija te moraju biti vođe u provođenju poslovnih procesa. Oni su zaslužni za osiguravanje resursa bitnih za kreiranje konačnog proizvoda. Na ovaj model možemo gledati na način da su menadžeri u poduzeću te osobe koje opskrbljuju zaposlenike svim potrebnim resursima za proizvodnju krajnjeg proizvoda, a zaposlenici su ti koji će uz pomoć tih resursa ostvariti zacrtani cilj za korist potrošača odnosno korisnika.

„Za ocjenu zrelosti ovaj model koristi tzv. RADAR logiku. To je kratica od prvih slova engleskih riječi: **R**esults (rezultati), **A**pproach (pristup), **D**eployment (primjena,) **A**ssessment (prosudba) i **R**eview (pregled/ocjena). RADAR daje matricu bodovanja za prosudbu i samoprosudbu svih onih koji apliciraju za Europsku nagradu za kvalitetu, kao i za priznanja nižih razina poslovne izvrsnosti.“ (Vusić 2007:52)

Svrha nagrade jest prepoznati najveću kvalitetu izvedbe ljudi u Europi. „Nagrade se dodjeljuju po principu stupnjevanja izvrsnosti. Postoje 3 razine izvrsnosti

1. Europska nagrada za izvrsnost (The European Excellence Award)
2. Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence)
3. Predan izvrsnosti (Committed to Excellence).“ (Samardžija i Kolak 2009:214)

Prema ovom modelu jedini način za ostvarivanje izvrsnosti te dobivanje priznanja za poslovnu izvrsnost jest uključivanje ljudi u unaprjeđenje poslovnih procesa. Zaposlenici, partneri i svi drugi izravno uključeni dionici surađuju zajedno i surađuju s menadžmentom kako bi se ostvarila potpuna kvaliteta i izvrsnost na samome kraju. Uključenost zaposlenika jedna je od kvaliteta ovog pristupa, zbog čega postizanje poslovne izvrsnosti postaje prihvatljiv pristup u suvremenom menadžmentu.

### **3.3.3. Američki model poslovne izvrsnosti**

Američki model temelji se na Malcolm Baldrige nacionalnoj nagradi za kvalitetu, jednoj od najpoznatijih nagrada na svijetu. Okvir za procjenu ove nagrade služi kao primjer za poslovne modele mnogim poduzećima diljem svijeta. Nagrada je dobila ime prema Malcolmu Baldrigeu, „ministru trgovine SAD-a , koji je tu funkciju obavljao u periodu od 1981. do 1987. godine. Malcolm Baldrige bio je inicijator upravljanja kvalitetom u gospodarstvu Sjedinjenih Američkih

Država.“(<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1913-malcolm-baldrige-national-quality-award>)

„U početnoj fazi od 1987. do 1999. nagrada je korištena kako bi se potaknula aktivnost kompanija privatnog sektora na području poslovne izvrsnosti i za postignuća u kvaliteti. 1999. uvedene su kategorije obrazovanja i zdravstva.“ (Samardžija i Kolak 2009:214)

Kasnije nagradu odobrava i tadašnji predsjednik Regan te od tada, tradicionalno svake godine, nagradu uručuje trenutni predsjednik, a godišnje se dodijeli maksimalno 3 nagrade.

Poduzeća se, za ovu nagradu, ocjenjuju na temelju 7 kategorija: (<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html> )

1. Vodstvo
2. Strateško planiranje
3. Usmjerenost na kupce
4. Mjerenje, analiza i upravljanje znanjem
5. Usmjerenost na zaposlenike
6. Upravljanje procesima
7. Poslovni rezultati

Ovaj model temelji se na usmjeravanju prema stalnom poboljšanju poslovnih procesa organizacija i poduzeća te na stalno unaprjeđenje vrijednosti, koja se isporučuje kupcu. Ovaj model vrlo je sličan nekim suvremenim menadžerskim modelima, koji su nastali u 21. stoljeću, zbog čega se ovaj model također smatra temeljem za nastanak novih menadžerskih principa i novih principa u upravljanju poslovnim procesima.

„Namjera nagrade je dvostruka:

1. Promicanje svijesti o važnosti izvrsne izvedbe kao elementa koji ima rastući utjecaj na konkurentnost;

2. Promicanje suoporabe informacija uspješnih strategija sa svrhom izvođenja dodatnih beneficija iz njihovog korištenja.“ (Samardžija i Kolak 2009:214)

Ova nagrada potiče druga poduzeća da teže prema izvrsnosti u svrhu ostvarivanja konkurentnosti na globalnom tržištu. Jednako tako, izuzetno je važno učiti na temelju uspješnih strategija drugih poduzeća koja imaju bolji konkurentski položaj. Ova nagrada ukazuje upravo na ta poduzeća, koja imaju izuzetno uspješne strategije i izvrsne poslovne performanse, te ta poduzeća predstavljaju primjer uspješnosti kojoj bi i ostali trebali težiti.

### 3.3.4. Japanski model poslovne izvrsnosti

Temelje japanskog modela izvrsnosti postavio je W. Edwards Deming, koji je imao izuzetno velik utjecaj na japansku industriju te je svojom filozofijom kvalitete utjecao i na druge razvijene ekonomije svijeta.

Demingova nagrada za kvalitetu najstarija je nagrada za kvalitetu prema čemu je ovaj model također prvi predstavljeni model poslovne izvrsnosti.

„Specifičnost Demingove nagrade je što ona ne iziskuje prilagodbu kandidata modelu, već se od kandidata očekuje razumijevanje njegove trenutne situacije, uspostavljanje vlastitih tema i ciljeva kao i unaprjeđenje i transformacija širom tvrtke. Kriterij ispitivanja uključuje ostvarene rezultate i procese koji su pritom korišteni jednako kao i efektivnost koja se očekuje u budućnosti.“ (Samardžija i Kolak 2009:212)

Japanski model poslovne izvrsnosti, iako je prvi model, izuzetno je važan i u današnjem poslovanju. Naglasak na prilagodbu poslovanja trenutnoj situaciji u kojoj se poduzeće nalazi i transformiranje poslovanja prema novoj situaciji, temelj je suvremenih menadžerskih teorija nastalih pod utjecajem novih promjena u poslovnom okruženju. Temeljem toga, izvrsnost pokazuje ono poduzeće koje se na najbolji način prilagodi novim uvjetima kroz ostvarivanje izvrsnih poslovnih rezultata. Ono što Deming naglašava kroz ovaj model izvrsnosti jest važnost svakog radnika u poslovnom procesu. Zaposlenici i drugi dionici poduzeća žele znati svoju funkciju i svrhu u poduzeću te se žele osjećati potrebnima, a za ostvarivanje toga zaslužan je menadžment. Menadžment mora informirati sve zaposlenike i jasno definirati ciljeve poduzeća i važnost zaposlenika u ostvarivanju tih ciljeva.

„Glavne jakosti kriterija Demingove nagrade su fokus na leadership top managementa, kontrolu procesa, aktivnosti usmjerene na «kaizen» i buduće planiranje sa svrhom osiguranja održivosti ciljeva. (...) Demingova nagrada je originalno uvedena kako bi osigurala poboljšanu izvedbu kroz uspješnu implementaciju aktivnosti kontrole kvalitete rasprostranjenu kroz čitavu kompaniju“ (Samardžija i Kolak 2009:213)

Demingov model poslovne izvrsnosti teži prema izvrsnosti cijele organizacije, a to će se postići zadovoljstvom zaposlenika, pravilnim vodstvom menadžera, stalnim poboljšanjima i unaprjeđenjem poslovnih procesa te stalnim planiranjem i predviđanjem potencijalnih situacija, kako bi se zadani ciljevi poduzeća održali i na kraju ispunili. Ono čemu bi poduzeća trebala težiti su česta manja poboljšanja, koja će u konačnici voditi do poboljšanja cjelokupne organizacije i poslovanja.

<b>Nagrada</b>	<b>Svrha</b>	<b>Temeljne vrijednosti i koncepti</b>	<b>Kriterij</b>
<i>Demingova nagrada - DP</i>	<i>Razvijanje jedinstvenog TQM brenda tvrtke u potpunosti prilagođenog njezinim specifičnostima.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top management</li> <li>• Kontrola procesa</li> <li>• Kaizen unapređenje</li> <li>• Buduće planiranje</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politike</li> <li>2. Organizacija</li> <li>3. Informacija</li> <li>4. Standardizacija</li> <li>5. Ljudski resursi</li> <li>6. Osiguranje kvalitete</li> <li>7. Održavanje</li> <li>8. Unapređenje</li> <li>9. Efekti</li> <li>10. Budući planovi</li> </ol>
<i>Malcolm Baldrige-ova nacionalna nagrada za kvalitetu-MBNQA</i>	<i>Služi kao radni alat za razumijevanje i upravljanje performansama. Svrha je u pružanju pomoći pri učinkovitosti organizacijskih postupaka, sposobnosti i rezultata olakšavanjem komunikacije i stvaranjem preduvjeta za benchmarking i podjelu najbolje prakse između svih tipova organizacija u SAD-a.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizionarsko vođenje</li> <li>• Izvrsnost usmjerena na kupca</li> <li>• Organizacijsko i osobno učenje</li> <li>• Vrednovanje zaposlenika i partnera</li> <li>• Pokretljivost</li> <li>• Fokus na budućnost</li> <li>• Upravljanje usmjereno prema inovacijama</li> <li>• Upravljanje činjenicama</li> <li>• Socijalna odgovornost</li> <li>• Fokus na rezultate i kreiranje vrijednosti</li> <li>• Perspektiva sustava</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Strateško planiranje</li> <li>3. Usmjerenost na kupca i tržište</li> <li>4. Mjerenja, analize i «know how» managementa</li> <li>5. Fokus na ljudske potencijale</li> <li>6. Menadžment procesa</li> <li>7. Poslovni rezultati</li> </ol>
<i>Europska nagrada za kvalitetu-EQA</i>	<i>Prepoznavanje europske ili globalne uloge modela u njihovim pristupima i rezultatima koje ostvaruje kao i osiguravanje nezavisne povratne informacije organizacijama s ciljem pomoći u nastavku puta prema izvrsnosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orijentacija na rezultate</li> <li>• fokus na klijente</li> <li>• leadership i konstantnost namjere</li> <li>• Menadžment procesa i činjenica</li> <li>• Razvoj i uključenost ljudi</li> <li>• Kontinuirano učenje i inovacije i unapređenje</li> <li>• Razvoj partnerstva</li> <li>• Društvena odgovornost</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Politika i strategija</li> <li>3. Ljudi</li> <li>4. Partnerstvo i resursi</li> <li>5. Proces</li> <li>6. Rezultati kupaca</li> <li>7. Rezultati ljudi</li> <li>8. Rezultati društva</li> <li>9. Rezultati ključnih performansi</li> </ol>

*Tablica 1 Usporedba 3 modela poslovne izvrsnosti (izvor: Samardžija, Jasminka, Kolak, Goran. 2009. Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, XXII(1), 211-220.)*

Sva tri modela imaju zajedničko to što su usmjereni prema zadovoljstvu kupaca, odnosno korisnika, zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu čitave zajednice i to je ono čemu teže i suvremene menadžerske teorije. Pristup izvrsnosti u suvremenom svijetu je, jednako kao TQM, temelj za funkcioniranje suvremenog poduzeća na globalnom tržištu. Danas sva poduzeća moraju implementirati načela ovih modela u svoje poslovanje kako bi ostvarili konkurentski položaj i konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

## 4. Karakteristike suvremenog svijeta

Okruženje poduzeća je iznimno važno za poslovanje istoga. Postoje velike razlike između svijeta 1950.-ih godina, kada se javljaju moderne teorije menadžmenta, i svijeta kakav je danas. Od 50.-ih godina prošloga stoljeća, koje su obilježene urbanizacijom, rastom nezavisnosti država, rastom kupovne moći stanovništva i masovne potrošnje, dolazimo do 21. stoljeća i 2017. godine, koju obilježava stalni rast digitalne tehnologije, nepredvidljivost okruženja, globalna konkurencija i sve veći zahtjevi potrošača.

Kako se mijenja svijet, mijenjaju se i zahtjevi potrošača, njihove želje i preferencije, zbog čega je ključno da poduzeće prati trendove i predviđa prilike, koje se mogu pojaviti na tržištu, u svrhu održavanja konkurentnosti. Suvremeni svijet, kakvog poznajemo danas, nastao je pod utjecajem niza čimbenika, koje će se navesti u nastavku. Ono što je ključno, jest poznavati i razumjeti sve te čimbenike, koji su pridonijeli razvoju svijeta, ali isto tako usvojiti te ključne promjene koje se odvijaju u svijetu i svoje poslovanje i upravljanje prilagoditi njima. Za razliku od prijašnjih načina poslovanja, u središtu zbivanja nije poduzeće te njegove interne karakteristike, nego je sada u središtu potrošač i okruženje. Interno poslovanje mora se prilagoditi eksternim uvjetima jer u protivnom, poduzeće neće opstati. Konkurencija je sve oštrija jer se širi globalno i zahvaljujući brzom rastu Interneta te informacijsko-komunikacijske tehnologije poduzeća vrlo lako mogu pratiti kretanje svojih konkurenata i trendova u svijetu, no međutim Internet omogućuje razvoj pojedinca, koji samostalno može obavljati određene poslove i konkurirati cjelokupnom poduzeću.

Suvremeni svijet tradicionalnom poduzeću donosi mnoštvo problema, jer od njega zahtjeva potpunu rekonstrukciju i prilagodbu suvremenim trendovima. Primjerice, poduzeća koja se bave proizvodnom djelatnošću i imaju svoje tradicionalne prodavaonice ne mogu biti konkurentni ako svoje poslovanje ne prošire internetski kroz *web-shopove*. Postoji još niz primjera tradicionalnih djelatnosti, koje su svoje poslovanje morale prilagoditi novonastalim uvjetima, no to je danas jednostavno nužnost. Jednako kao što su promjene na tržištima i u ekonomiji te općenito u svijetu bile izvor nastanka tradicionalnih i modernih teorija menadžmenta, tako novonastale promjene u svijetu u kojem se nalazimo danas zahtijevaju nove i suvremene teorije menadžmenta. Suvremeni svijet zahtjeva prilagodljivost i kreativnost kako bi se u krajnjosti ostvario poslovni uspjeh. Karakteristike suvremenog svijeta poput digitalizacije i razvoja IT-a, globalizacije i nove ekonomije, predstavljaju veliku prijetnju poduzećima jer mogu u potpunosti ugasiti poslovanje pojedinih poduzeća jednako kao što mogu i označiti razvoj novih. Detaljan pregled svih karakteristika suvremenog svijeta slijedi u nastavku.

## 4.1. Globalizacija

„Konvencionalna definicija globalizacije podrazumijeva proces otvaranja i liberalizacije nacionalnih finansijskih tržišta i njihova stapanja u globalno tržište kapitala. No danas se češće pod tim pojmom podrazumijeva "međunarodna integracija" dobara, tehnologija, rada i kapitala pa se može govoriti o globalizaciji u širem smislu. „ (Lončar 2005:92)

Riječ globalizacija dolazi od riječi „global“, što bi značilo „širenje na cijeli svijet, poprimanje svjetskih razmjera, pretvaranje u opću svjetsku pojavu.“

(<http://www.hrleksikon.info/definicija/globalizacija.html>)

Ono što je ključna komponenta globalizacije jest upravo to globalno spajanje ljudi. Globalizacija je omogućila da države sa svih kontinenata sudjeluju u međunarodnoj trgovini, odnosno omogućila je povezivanje svijeta. Razvoj prometa, komunikacije i informatike je također pojačao učinke globalizacije i stvorilo novi oblik masovne kulture s novim vrijednostima, koje su suprotne tradicionalnim vrijednostima.

Globalizacija se može očitovati kroz razne pokazatelje<sup>1</sup>, kao što su ekonomski (vrijednost proizvodnje, vrijednost uvoza i izvoza, tehnološki transferi...), vojni (izdaci za naoružanje, izvoz i uvoz vojnog naoružanja...), migracijski (upućuju na zaključke o atraktivnosti pojedinih država da u uvjetima neviđenog gospodarskog razvoja pruže šansu stanovnicima da ostvare određeni nivo životnog standarda) ili kulturni (udio snimljenih filmova, broj emitiranih sati televizijskog programa...).

Kada se govori o suvremenom svijetu, globalizacija je pokretač svih velikih promjena koje karakteriziraju današnje doba. Za poduzeća globalizacija otvara velike mogućnosti, ali jednako tako i velike prijetnje, jer omogućuje globalno povezivanje svijeta, zbog čega su velike multinacionalne korporacije u velikoj prednosti u odnosu na manja poduzeća. U mreži velikog broja poduzeća na globalnom tržištu, jako je teško pronaći svoje mjesto i konkurirati velikim poduzećima, što menadžment dovodi u velike probleme. Moderne teorije koje bi menadžera trebale usmjeriti u vođenje poduzeća, gube na značaju u globalnom okruženju.

O globalizaciji možemo govoriti iz više aspekata, tj. možemo čak i reći da postoji više oblika globalizacije. Najčešće se spominju politička i ekonomska globalizacija, no također postoje

---

<sup>1</sup> Prema bilješkama s kolegija Međunarodni odnosi, EU institucije i globalna uloga, predavača profesora Petra Kurečića



kulturna i društvena globalizacija. Svaki od tih oblika važan je za upravljanje poduzećem, no ekonomska globalizacija možemo reći ima najveći utjecaj, a ona se definira kao „integracija nacionalnih ekonomija u međunarodnu ekonomiju kroz trgovinu, izravne inozemne investicije, kratkoročno kretanje kapitala, međunarodnu mobilnost radnika i humanitaraca uopće te međunarodne tokove tehnologije.“ (Stojanov, Jakovac 2013:463)

„Teoriju globalizacije osmislio je osamdesetih i devedesetih godina 20. stoljeća Ronald Robertson. Na temelju te teorije mogao je opisati pojave koje imaju nadnacionalno i svjetsko značenje. Osim Robertsona brojni autori govore o globalizaciji i pridaju joj različita značenja. Tako Ulrich Beck piše o čak osam tipova globaliteta od kojih su najvažnija prva četiri.

Tipovi globaliteta:

1. gospodarski tip
2. tehnološki tip
3. univerzalne vrijednosti
4. globalna kulturna industrija
5. policentrična svjetska politika
6. svjetsko osiromašenje
7. globalno razaranje i uništavanje čovjekova okoliša
8. transkulturalni konflikt. “ (Lončar 2005:92)

Gospodarski globalitet, odnosno kreiranje globalne ekonomije i tržišta, svakako ima najveće posljedice kada je riječ o ekonomiji i poslovanju, jer osim što se nova tržišta otvaraju i poduzeća imaju mogućnost pridobiti nove potrošače, jednako tako na postojeća tržišta ulaze novi konkurenti koji vrlo laku mogu pridobiti već postojeće potrošače. Može se reći da bi za poslovanje, globalna ekonomija označavala opstanak najsnažnijih. Razvoj tehnologije je ono što je potaknulo i omogućilo globalizaciju, a danas one zemlje koje ne mogu pratiti razvoj tehnologije jednostavno nemaju mogućnost natjecati se u tržišnoj utakmici. Kreiranje globalne industrije najviše u korist ide najbogatijima, koji imaju tu mogućnost nametanja svojih vrijednosti i ideologija.

Kada se menadžment stavi u kontekst globalizacije i globalne ekonomije, jasno je da tradicionalne teorije više nemaju svoje mjesto u ovakvoj ekonomiji, dok one moderne su suviše uskumne da bi u obzir uzele i sve novonastale promjene u svijetu. Ako na svijet gledamo kao na jedno tržište, stalno poboljšanje kvalitete je nužno zbog stalnih ulaska novih konkurenata čime se situacija u kojoj se poduzeća nalaze neprestano mijenja, a poduzeća više nisu jednostavni sustavi s točno definiranim podsustavima, ona su globalno raspoređena, a najčešće fizičko poduzeće niti ne postoji, jer se razvojem tehnologije sve odvija virtualnim putem.

#### 4.1.1. Nastanak globalizacije

Razvoj globalizacije vežemo uz kraj Drugog svjetskog rata, kada su europske zemlje trebale novčanu pomoć SAD-a te su se u tu svrhu počele povezivati. Cilj tog povezivanja, osim pomoći, bio je i izbjegavanje neprijateljstva u budućnosti te međusobna suradnja zemalja. Taj proces povezivanja započeo je u Europi, ali se vrlo brzo proširio i na ostale zemlje drugdje u svijetu.

Ono što je imalo važnu ulogu u nastanku globalizacije bio je GATT (General Agreement on Tariffs and Trade).<sup>2</sup> GATT je multilateralni sporazum, koji čini skup obvezujućih pravila za liberalizaciju trgovine uslugama. Temeljne zadaće GATT-a su: osigurati provedbu sklopljenih i budućih multilateralnih sporazuma, nadzirati i razmatrati trgovinske politike zemalja članica, organizirati nove trgovinske pregovore o daljnjoj liberalizaciji nacionalnih tržišta itd. GATT je nakon nekog vremena preimenovan u WTO (World Trade Organization). Cilj WTO-a je daljnji razvitak sustava slobodne multilateralne trgovine čime se podržava i olakšava postizanje bržeg rasta proizvodnje robe i usluga, pune zaposlenosti, povećanje stopa rasta realnog dohotka i efektivne potražnje, a onda i brži rast životnog standarda stanovništva u zemljama članicama.

Nastanku globalizacije pogodovala je i transnacionalizacija. Transnacionalizacija obuhvaća „rast i sve veće ekonomsko značenje transnacionalnih korporacija i transnacionalnih tijekova roba, kapitala, informacija te znanja na svjetskom tržištu i globalnom ekonomskom prostoru.“ (Lončar 2005:93)

Ono što je pogodovalo transnacionalizaciji, a time i nastanku globalizacije svakako je razvoj tehnologije i razvoj financijskog poslovanja. „Razvojem tehnoloških inovacija na području informatičkih djelatnosti i telekomunikacija, razvila se infrastruktura nužna za poslovanje velikih multinacionalnih tvrtka. Danas se iz bilo kojega dijela svijeta može nesmetano komunicirati s ostalim svijetom te vršiti razne poslovne transakcije. U 1970-im godinama počeo je razvoj tvrtka čije su se financijske aktivnosti obavljale u raznim off-shore<sup>3</sup> zemljama te su tako počele izbjegavati kontrolu državnih financija. Takav način poslovanja ubrzao je uspostavu svjetskoga financijskog poslovanja što je, pak, ubrzalo svjetsku trgovinu.“ (Grbavac 1999:1005)

---

<sup>2</sup> Prema bilješkama s kolegija Međunarodni odnosi, EU institucije i globalna uloga, predavača profesora Petra Kurečića

<sup>3</sup> off-shore - u ekonomiji, poslovi koji su sklopljeni izvan granica i zakonskih propisa određene zemlje.

#### 4.1.2. Internacionalizacija i regionalizacija

Uz globalizaciju, kao sve veći izazov, javljaju se internacionalizacija i regionalizacija. Regionalizacija je proces kreiranja novih razina vlasti, koje mogu varirati u pogledu tijela odgovornosti i moći. Javlja se u prvoj polovici 20. stoljeća i tada su njezini motivi bili ekonomski. Ona je „važan integrativni instrument za prevenciju sukoba i za miroljubivu koegzistenciju među različitim etničkim skupinama.(...) Regionalnom saradnjom i integracijom doprinosi se liberalizaciji međunarodne trgovine i međunarodnih ekonomskih odnosa, zbog čega na regionalizaciji posebno insistira Svjetska trgovinska organizacija (WTO).“

( <http://eprints.ibu.edu.ba/3142/> )

Suradnja između pojedinih regija važna je da bi postojala sinergija na nacionalnom prostoru. Za manja poduzeća regionalizacija omogućuje njihov opstanak na nacionalnoj razini, a daljnjim razvojem poduzeća na ostale regije, manja poduzeća imaju mogućnost većeg napretka i zauzimanje nacionalnog, pa dalje i internacionalnog prostora.

„Svrha regionalizacije može biti višestruka. S aspekta regija, njezina je svrha afirmacija i očuvanje regionalnih specifičnosti (poglavito kulturnih) i regionalnih interesa (prije svega, socioekonomskih, ali i političkih u smislu veće autonomije u odnosu na državnu vlast). S aspekta države, smisao regionalizacije je u postizanju međusobne ravnoteže i ravnomjernosti u razvoju svih državnih područja, te što bolja povezanost središnje državne vlasti s onom lokalnom.“ (Maldini 2014:140-141)

Internationalizacija i regionalizacija također postaju izazovi današnjim državama. Stvaraju se nove međunarodne i regionalne udruge preko kojih se mogu vršiti pritisci na vlade država, ali i uspostavljaju veze s ljudima širom svijeta. (Lončar 2005:96)

Internationalizacija predstavlja proces prelaska međunarodnih granica s određenim interesom. Može se odnositi na ulazak stranih poduzeća na domaće tržište i suprotno. Problem koji se javlja pri internacionalizaciji jest da siromašne države ne uspijevaju privući kapital koji bi donio razvoj visokih tehnologija, nego privlače kapital koji koristi jeftinu radnu snagu u tim državama, a profit se slijeva u razvijene zemlje, gdje su vlasnici kapitala. Rušenje barijera u tokovima roba, kapitala, informacija i ljudi stvara uvjete na tržištima koji nisu jednaki za sve, pri čemu oni koji u ove uvjete ulaze s komparativnim prednostima i u boljoj poziciji, ovu poziciju moći će iskorištavati do krajnjih granica. Stoga može se zaključiti da, iako je cilj stvoriti brži rast životnog standarda i rast proizvodnje, a time i prodaje, uvjeti nisu jednaki za sve, zbog čega se javljaju sve češći otpori prema globalizaciji i njezinim popratnim procesima. Uz to, regionalizacija s jedne strane te internacionalizacija s druge, može menadžment dovesti u konfliktne situacije, zbog čega se menadžment mora moći prilagoditi čestim promjenama na tržištu.

## 4.2. Informacijska tehnologija

Snaga informacijske tehnologije neprestano raste što omogućuje pristup velikom broju informacija. Utjecaj ovakve tehnologije na poslovanje je ključan, jer omogućuje pristup podacima vezanim uz konkurente, dobavljače, kupce i sve ostale interesne skupine. Informacijska tehnologija toliko je snažna da je utjecala na postojeće industrije te je također omogućila pojavu novih. Razvoj informacijskih tehnologija uz ostale tehnologije bio je također jedan od preduvjeta razvoja globalizacije što je imalo presudan utjecaj na menadžment i jedan je od glavnih razloga zbog kojih su potrebne nove menadžerske teorije i modeli primjenjivi u praksi.

„Informatičke tehnologije ili informacijske tehnologije (Information technology – IT) ili informacijske i komunikacijske tehnologije (Information and communications technology – ICT) su tehnologije potrebne za elektroničku obradu podataka.“(Jurković, Marošević 2013:501)

VJEŠTINA	OPIS
Rješavanje problema	Uočavanje problema, određivanje uzroka, pronalazak rješenja
Poznavanje operacijskih sustava	Instaliranje operacijskih sustava, instaliranje softverskih aplikacija, kreiranje korisničkih računa, nadzor sustava
Programiranje na razini sustava	Izvući skripte za automatizaciju procesa, manipuliranje konfiguracijskim datotekama za usluge sustava
Postavljanje sigurnosnih sustava	Osiguravanje postojanja odgovarajućeg sigurnosnog sustava, izrada nacrtu politike za korisnike, nadziranje potencijalnih prijetnji
Poznavanje hardwarea	Instaliranje novog hardwarea, popravljavanje i mijenjanje neispravnog hardwarea

Tablica 2 Potrebne vještine IT stručnjaka (autor prema: Fox, Richard. 2013. *Technology: An Introduction for Today's Digital World*. CRC Press. Boca Raton.)

Također možemo reći da pojam IT-a obuhvaća više zadataka, kao npr. prikupljanje podataka i kreiranje informacije te širenje tih informacija pomoću tehnologije, ali također predstavlja i skup ljudi, koji su zaduženi za održavanje IT infrastrukture, koja obuhvaća računala, mreže i operacijske sustave. Drugim riječima, IT kombinira ljude s računalnim resursima, softwareom, podacima i računalnom mrežom. (Fox 2013:1)

IT tehnologija je danas za funkcioniranje poduzeća neophodna zbog čega je izuzetno važno prepoznati njezin utjecaj i implementirati ju u nove menadžerske koncepte i teorije. Danas menadžeri ne mogu upravljati poduzećem ukoliko nemaju razvijene osnove IT vještine (pogledati u tablici gore). Informacijska tehnologija je ključ uspjeha poduzeća i donosi toliko prednosti

poduzeću koje se moraju prepoznati i iskoristiti. Informacijska tehnologija je posao menadžmenta uvelike olakšala jer omogućuje bolju komunikaciju s djelatnicima i menadžmentom nižih razina te potpunu organizaciju poslovnih procesa i odnosa u poduzeću. Razvojem niza programa, praćenje pojedinih faza razvoja proizvoda ili poslovnog procesa je olakšano i menadžeru se omogućuje pristup i jednostavan uvid u svaki dio funkcioniranja poduzeća. No, zbog svog velikog utjecaja, IT tehnologija je također u potpunosti utjecala na promjenu uloge menadžera jer je preuzela dio menadžerskog posla.

U okviru digitalnog svijeta, koji je razvila IT tehnologija, dolazimo do pitanja kako se suočiti s njegovim potencijalnim opasnostima te se u tom kontekstu razvija tzv. Digitalna inteligencija.

„Digitalna inteligencija ili skraćeno DQ predstavlja niz društvenih, emocionalnih i kognitivnih vještina koje omogućavaju osobi da se suoči s izazovima i potencijalnim opasnostima digitalnog svijeta. Ove se vještine mogu podijeliti na 8 velikih područja – vještina:

1. Digitalni identitet – način kako postaviti i kreirati osobni identitet i vlastitu reputaciju u digitalnom svijetu
2. Digitalna upotreba – razvijanje vještine korištenja digitalnih uređaja i uspostavljanje ravnoteže između vremena provedenog online i sudjelovanja u stvarnom životu
3. Digitalno osiguranje – sposobnost detektiranja digitalnih/internetskih opasnosti i korištenje alata za vlastitu obranu i zaštitu podataka
4. Digitalno sigurnost – vještina osvještavanja i upravljanja rizičnim ponašanjima i opasnim sadržajima te načini zaštite
5. Digitalna emocionalna inteligencija – vještina empatije i vještina načina izgradnje dobrih online odnosa
6. Digitalna komunikacija – sposobnost komunikacije i suradnje s drugima u zajedničkoj upotrebi digitalnih tehnologija i medija
7. Digitalna pismenost – vještina pronalaženja internetskih sadržaja, njihove procjene i upotrebe te kreiranja, kao i načini podjele tog sadržaja s drugima
8. Digitalna prava – sposobnost razumijevanja i očuvanja osobnih prava, uključujući prava na privatnost, intelektualno vlasništvo, slobodu govora i zaštitu od govora mržnje.“

<https://www.profil-klett.hr/8-najvaznijih-digitalnih-vjestina-kojima-moramo-pouciti-djecu>)

Za razliku od doba u kojemu su kreirane moderne teorije menadžmenta, danas se razvijaju pojmovi kao što je digitalna inteligencija. Digitalna inteligencija samo je jedan od važnih čimbenika suvremenog svijeta koji je nužan za upravljanje poduzećem u današnje doba i još jedan od razloga zbog kojih moderni pristupi ne funkcioniraju, jer u svojim teorijama nemaju

implementirane ključne koncepte poput ovoga. Digitalna inteligencija nastaje pod utjecajem IT tehnologije i neophodno je znanje koje ne moraju usvojiti samo menadžeri, već i znanja koja se prenose novim generacijama te postaju dio uobičajenih kompetencija pojedinca. Digitalni svijet stvara jedan novi paralelni svijet, koji se sve više upliće u poslovanje i nemoguće je zaobići ga, zbog čega je nužno prihvatiti njegovu snagu i prilagoditi se. Digitalna tehnologija neprestano otkriva sve više svojih mogućnosti zbog kojih tradicionalna poduzeća nailaze na poteškoće.

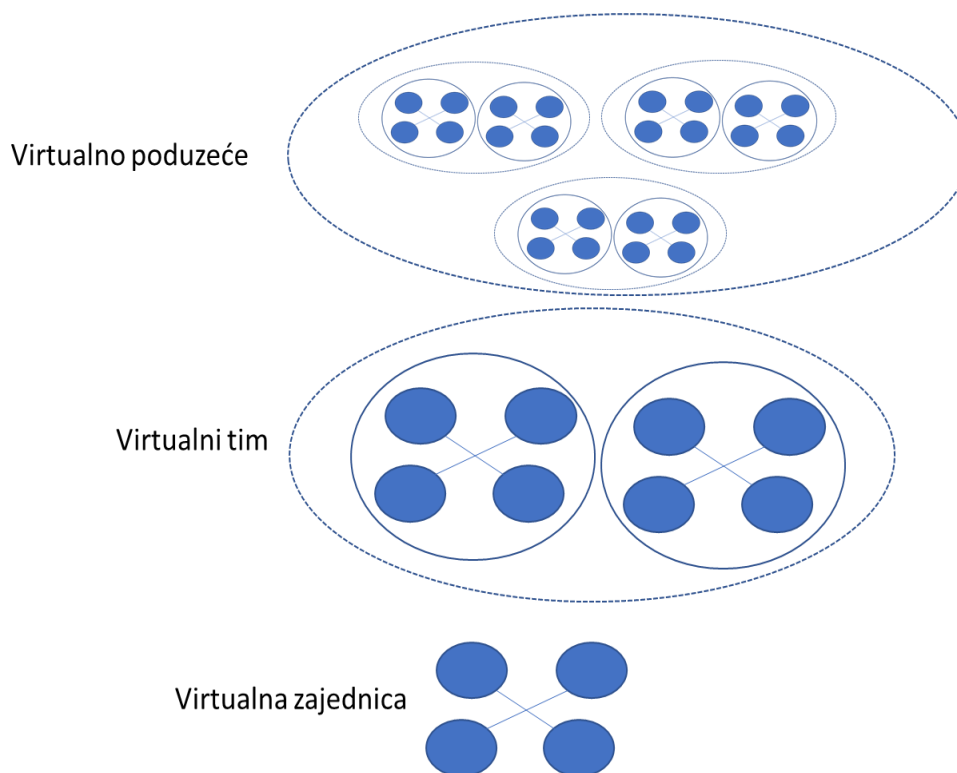
Informacijska tehnologija je danas neophodna u poslovanju i poduzeće koje ju ne koristi nema šanse preživjeti na dinamičnom tržištu. IT je našao svoju široku primjenu od npr. kreiranja *webshopova*, bez kojih tradicionalne trgovine ne mogu konkurirati na tržištu, do kreiranja cjelokupnih virtualnih organizacija i virtualne ekonomije.

„Danas se informacijska i komunikacijska tehnologija primjenjuje gotovo u svakoj grani gospodarstva te u svim njegovim glavnim segmentima, tj. u istraživanju, razvoju, projektiranju, proizvodnji, administraciji i marketingu. Stupanj informatizacije, tj. masovnost i širina primjene informacijske i komunikacijske tehnologije, postao je jedno od glavnih mjerila razvijenosti pojedinih zemalja. Sektor informacijske i komunikacijske tehnologije, a napose proizvodnja mikroelektroničkih sklopova i računala, u svjetskim je razmjerima postao jedna od glavnih gospodarskih grana. Informacijska i komunikacijska tehnologija donijela je takve promjene u suvremenome društvu razvijenih zemalja da se ono s pravom naziva informacijskim društvom.“  
(<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> )

Informacijska tehnologija svakodnevno naglašava svoju moć i utjecaj koji ima na suvremena poduzeća. Osim što je u mogućnosti u potpunosti zamijeniti određene oblike poslovanja i određene industrije, preoblikuje također i samo značenje poslovanja. Upravo zbog njezinog razvoja ruše se formalne organizacije i hijerarhija, jer količina znanja koja je dostupna pojedincima i mogućnost stalnog usavršavanja putem IT-a i usavršavanje IT znanja i vještina, stvara nove oblike poslovnih procesa i nove odnose u strukturi poduzeća. Ako moderne teorije stavimo u kontekst IT-a, vidimo da su one u potpunosti zastarjele. Pitanje je do koje mjere će tehnološki razvoj nastaviti prodirati u poslovanje i menadžment, no već sada je taj utjecaj na visokoj razini. S aspekta IT-a, poduzeće se može definirati na niz različitih načina, a IT omogućuje usavršavanje kvalitete i potpunu kontrolu, što za poduzeća više nije cilj koji pokušavaju ostvariti, nego temelj na kojem započinju svoje poslovanje. Informacijska tehnologija je u velikoj mjeri i uzrok promjena u kojima se tradicionalna poduzeća nalaze, te korištenjem novih tehnologija, poduzeća sama mogu kreirati nove trendove, kojima osim što ostvaruju konkurentsku prednost, u potpunosti mijenjaju suvremeni svijet i navike te preferencije potrošača, koji se sada ne nalaze nužno samo na definiranom području, već se šire i globalno, pa se može reći da je riječ o globalnim potrošačima.

### 4.2.1. Virtualne organizacije

U kontekstu virtualne organizacije, može se govoriti o nekoliko virtualnih grupacija, a to su: virtualna zajednica, virtualni timovi i virtualna poduzeća. Virtualno poduzeće razvija se prije svega kreiranjem virtualne zajednice koja obuhvaća ljude istih interesa, različitih znanja i vještina, motivacije i želje za radom, nadalje se širenjem te zajednice kreira tim, a niz timova se povezuje u virtualno poduzeće. Virtualna organizacija širi je pojam od samog virtualnog poduzeća i termin virtualne organizacije može se koristiti u funkcionalnom i institucionalnom kontekstu. Ako se govori o virtualnoj organizaciji u funkcionalnom smislu, govori se o organizacijskom modelu, dok je s institucionalnog gledišta promatrana kao „fleksibilna mreža legalno neovisnih kompanija koje zajednički koriste svoje resurse i u kojoj kompanije sudjeluju samo s određenim udjelima podijeljenim prema uobičajenoj organizaciji“. (Kolaković 2010:113)



Slika 7 Virtualne grupacije (autor prema: Radut, Carmen. 2009. *Virtual corporations, enterprise and organisation. Economia seria Management. 12(1), 121-135.*)

Virtualne organizacije predstavljaju skupinu ljudi, koja se strukturirano okuplja zbog zajedničke svrhe. Virtualne organizacije ne postoje u uobičajenom prostoru, a mogu postojati u širokom spektru komercijalnih i nekomercijalnih tipova mreže i lokacija. (Radut 2009:122)

Postoji niz definicija virtualne organizacije i možemo reći da je virtualna organizacija skup više geografski raspoređenih, funkcionalnih i/ili kulturalno različitih subjekata, koji su povezani putem elektronskih oblika. Virtualna organizacija omogućuje zaposleniku slobodu obavljanja posla s bilo kojeg mjesta u bilo koje vrijeme. Ovakva vrsta organizacije predstavlja fleksibilnu mrežu neovisnih subjekata koji su povezani upravo putem informacijske tehnologije kako bi podijeliti svoje vještine, znanje i pristup svojoj struci na jedan ne tradicionalan način. Virtualna organizacija i ostale virtualne grupacije prikazuju jedan sasvim nov način poslovanja. Virtualna organizacija ne mora nužno imati fizičko poduzeće jer se potpuno poslovanje odvija u novom, virtualnom svijetu, no međutim ako se o virtualnoj organizaciji govori u smislu organizacijskog modela, onda neke od aktivnosti unutar poduzeća mogu biti organizirane na ovaj način, dok se druge i dalje odvijaju tradicionalno.

PRIMARNE KARAKERISTIKE	SEKUNDARNE KARAKTERISTIKE
Mrežna struktura	Jedinstveni identiteti
Virtualnost	Članovi su male veličine
Fleksibilnost	Podjela rizika
Agilnost	Podijeljeno vlasništvo
Ujedinjenje sržnih kompetencija	Podijeljeni interesi
Prekoračivanje granica	Podijeljeno vodstvo
Elektronska komunikacija	Podijeljena lojalnost
Geografska disperzija	Ovisnost o informacijama
Privremenost	Nepostojanje organizacijske sheme
Promjenjivost članova	Potrošačka orijentacija
Jednakost članova	Ravnoteža vlasti
Povjerenje među članovima	Različiti oblici sudjelovanja

*Tablica 3 Karakteristike virtualnih organizacija (izvor:*

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6OzjholmxAJ:web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/Koncept.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6OzjholmxAJ:web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/Koncept.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr) )

Radut naglašava i nekoliko prednosti ovakvog tipa organizacije. Svakako je za početak reduciranje troškova. Virtualna organizacija je izgrađena na međuorganizacijskoj mreži koja poboljšava operativnu učinkovitost ubrzavanjem i pojednostavljenjem razmjene informacija preko cijelog lanca vrijednosti u realnom vremenu i uz minimalne troškove. Jedna od prednosti je i povećanje fleksibilnosti. Virtualne organizacije imaju mogućnost identificirati tržišne prilike, sastaviti set potrebnih kompetencija koje će zadovoljiti potrebe tržišta i onda jednako brzo



rekonfigurirati sve svoje resurse kako bi identificirali novu priliku. Također je velika prednost poboljšano korištenje imovine i skalabilnosti<sup>4</sup>. (Radut 2009:124)

Komponente ovakve organizacije (individualni radnici, timovi, odjeli ili jedinice) koje čine virtualnu organizaciju su geografski raspoređene, funkcionalno i kulturalno različite i elektronički povezane. U ovakvom obliku organizacije, zaposlenici rade u virtualnom poslovnom okruženju. (Čulo 2016:36)

Virtualna organizacija je za neke budućnost poslovanje, te postoji mogućnost da će većina djelatnosti, koja i trenutno u velikoj mjeri koristi Internet za poslovanje, u potpunosti, s tradicionalnog poslovanja prijeći na virtualno poslovanje. Virtualna organizacija za razliku od tradicionalne predstavlja praktični primjer rušenja tradicionalnih vrijednosti poslovanja, počevši od hijerarhije, tradicionalne masovne proizvodnje do zaposlenika kao čimbenika organizacije. Virtualne organizacije počivaju na raznolikosti svojih zaposlenika, koji su ujedno najčešće i pokretači ovakve vrste poslovanja. Za funkcioniranje virtualne organizacije potrebno je imati IT stručnjake, koji znaju kako funkcionira tehnologija. Za pokretanje ovakve vrste poslovanja, rizik je znatno manji jer nema iznimno velikog ulaganja za pokretanje poslovanja koji uobičajeno obuhvaćaju prostor, opremu i sl., već u virtualnoj organizaciji okupljeni tim s različitim dijelova svijeta radi na vlastitoj opremi u okruženju koje ga najviše potiče na rad. Temeljna karakteristika virtualnog poslovanja jest fleksibilnost. Fleksibilno radno vrijeme najveći je poticatelj ulaska u ovakvu vrstu djelatnosti.

Zaposlenici virtualne organizacije čine jedan tim među kojima je izgrađeno povjerenje i partnerski odnosi, stoga kada govorimo o menadžmentu u ovakvoj vrsti organizacija, njegova uloga u potpunosti se razlikuje od tradicionalne. Nemoguće je upravljati zaposlenicima koji se nalaze na različitim dijelovima svijeta, a klasične funkcije menadžmenta se u potpunosti mijenjaju, što je i razlog zbog kojeg moderni pristupi menadžmentu nisu najbolji odabir za upravljanje poduzećem. Menadžeri virtualnih poduzeća imaju zadatak prepoznati ključne razlike individualnih znanja zaposlenika, upravljati tim znanjem te omogućiti svim zaposlenicima nesmetanu zajedničku komunikaciju i suradnju. Odnos menadžera i zaposlenika temelji se na međusobnom povjerenju i zajedničkom željom za uspjehom te ostvarivanjem postavljenih ciljeva. Menadžment kontrolira način na koji se postavljeni procesi provode i zaposlenike dodatno motivira na rad.

---

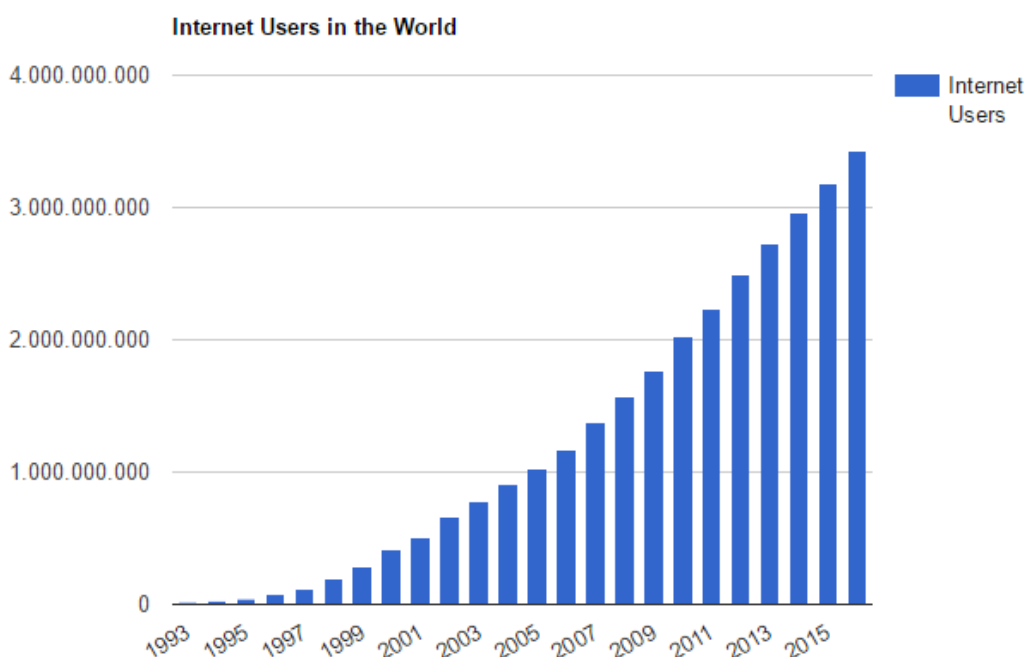
<sup>4</sup> Skalabilnost - sposobnost sustava da se prilagodi povećanim zahtjevima obrade na predvidljiv način, bez da postane previše kompleksan, skup i nepraktičan.

## 4.2.2. Virtualna ekonomija

Poduzeća i menadžeri traže načine kako stvoriti održivu konkurentsku prednost, a razvoj informacijsko – komunikacijske tehnologije nudi mogućnost iskorištavanja novih platformi i mnoštva informacija za poboljšanje i razvoj poslovanja te kreiranja inovacija, koje će im omogućiti diferencijaciju na tržištu. Dostupnost informacija omogućilo je transformaciju tradicionalne ekonomije i kreiralo novi virtualni trend – trend virtualne ekonomije.

Virtualna ekonomija svakako se razvija sve češćim korištenjem interneta u poslovne svrhe i ona označava sve veću uporabu virtualnih dobara odnosno neopipljive imovine. Mnoga poduzeća su poslove zasnovali na internetu i trgovanju *on-line*. Osim virtualne ekonomije, u literaturi se koriste i termini poput ekonomije znanja ili informacijske ekonomije.

„Informatičko-tehnološka infrastruktura i uvjeti njezinoga korištenja predstavljaju kritičnu kariku u lancu dodane vrijednosti koja se formira u internetskoj ekonomiji.“ (Novotny 2006:368)



Grafikon 1 Broj korisnika interneta u svijetu od 1993. godine do 2016. godine

(izvor: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>)

„Budući da je snižavanje transakcijskih troškova jedna od glavnih prednosti internetskih tehnologija i poslovnih modela, poduzeća u sektoru financijskih usluga, ubrzano su u svojim operacijama usvajala nove tehnologije. Danas se više od 70% svih globalnih financijskih transakcija odvija preko interneta.“ (Novotny 2006:368)

Internet kao nova platforma koja olakšava poslovanje, omogućava pristup globalnim potrošačima od strane poduzeća. Rast korisnika interneta iz godine u godinu sve je veći i pristup Internetu više nije privilegija već nužnost. Upravo zbog sve češćeg korištenja Interneta i njegovog prodiranja u svakodnevni život i poslovanje, kreiranje virtualne ekonomije nije iznenađujuće. Virtualna ekonomija za razliku od tradicionalne ekonomije naglašava virtualne vrijednosti, a ne one materijalne, a virtualne vrijednosti se očituju kroz ljudsko znanje i vještine. Informacije koje su dostupne na Internetu omogućuju individualni rast i razvoj te osobni napredak svakog pojedinca koji se spreman prihvatiti sve te mogućnosti. Virtualna ekonomija usko je povezana s virtualnim poduzećima te nastanak virtualnog poduzeća nije moguć bez postojanja neke vrste virtualne ekonomije koja će to omogućiti, ali jednako tako možemo reći da je i virtualna ekonomija nastala kao posljedica sve većeg broja virtualnih poduzeća, što još više jača njihovu međuovisnost.

Virtualna ekonomija povezuje se često i uz video igrice, a većina korporacija prepoznala je mogućnost iskorištavanja ovog trenda za ostvarivanje zarade, koja dolazi od igrača, koji koriste stvarni novac za kupnju virtualnih dobara. „Deset, pak, najvećih kineskih tvrtki koje se bave prodajom virtualnih dobara imaju godišnji promet od oko 10 milijuna dolara svaka, a ostalih 50-60 oko milijun dolara godišnje.“

(<http://www.bug.hr/vijesti/virtualna-ekonomija-bolja-stvarne/107918.aspx> )

Temelj za razvoj virtualne ekonomije prije svega javlja se razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije uz koju još neki od temeljnih faktora su: globalizacija, odnosno sve veće umrežavanje u ekonomiji, proširenje tržišta, ostali tehnološki napredak, fleksibilnost i kratak životni ciklus proizvoda te sve veći porast uloge intelektualnog kapitala odnosno znanja. Virtualna ekonomija omogućila je manjim poduzećima, koja raspolažu samo znanjem da opstanu na suvremenim, konkurentnim tržištima jer je moć znanja, odnosno intelektualnog kapitala na puno višoj razini.

Za razliku od klasičnih faktora poslovanja unutar tradicionalne ekonomije koji su zemlja, rad i kapital, danas su ti faktori transformirani u Internet, koji čini dio virtualnog svijeta, zatim rad koji se u virtualnoj ekonomiji obavlja na daljinu te nije prostorno ograničen, a uz to intelektualni kapital kao najvažniji oblik kapitala. Virtualna ekonomija prema tome otvara nove subjekte poslovanja, koji su već ranije spomenuti; virtualna poduzeća. Niz je novih mogućnosti u poslovanju koje otvara koncept virtualne ekonomije kojeg karakterizira poslovanje bez ikakvih granica, niti prostornih, ali niti vremenskih ili organizacijskih. Ovakva vrsta ekonomije otvara mogućnost nove organizacije poslovanja koja sada ovisi i o sposobnostima prilagodbe menadžmenta novim uvjetima poslovanja te njihovoj mogućnosti vođenja ljudi u virtualnom okruženju.

„Suvremeni ekonomski tokovi zasnivaju se sve više na korištenju novih ideja, informacija i stjecanju novih znanja i vještina, a manje na materijalnim izvorima. Proizvodnja koja se zasniva na znanju čini se »neopipljivom«, »lakšom« i »pokretljivijom«, čime postaje konkurentnom na globalnom tržištu proizvoda i usluga. „ (Krbec 2009:191)

Ekonomski razvoj virtualne ekonomije je nepredvidljiv s naglim porastima i iznenadnim padovima, gospodarstvo je pokretano od strane potrošača, a životni ciklus proizvoda i tehnologija je kratak. Ključni ekonomski pokretači u virtualnoj ekonomiji su: inovativno i poduzetnički orijentirana poduzeća utemeljena na znanju; konkurencija je globalna, a brzi igrači preuzimaju spore. Ključni pokretači rasta su ljudi i njihovo znanje te sposobnosti, a glavni izvor konkurentske prednosti jesu: specifične sposobnosti, poslovna izvrsnost, intelektualni kapital, partnerski odnosi s dobavljačima i kupcima i dr. Što se tiče organizacije poduzeća, donošenje odluka je podijeljeno odnosno zajedničko. Inovacijski procesi su kontinuirani, a proizvodni fokus je na upravljanju čitavim poslovnim procesom, kompletnim lancem stvaranja vrijednosti, a ne na internim procesima, kao što je slučaj tradicionalne ekonomije. U virtualnoj ekonomiji stvaraju se timovi i strateški savezi za ujedinjenje ključnih sposobnosti, a organizacijske strukture su najčešće umrežene; fleksibilne, virtualne ili hibridne. Upravljanje poduzećem je kao i donošenje odluka, podijeljeno. Upravljanje je, može se reći, samoupravljačko te prevladava trenersko-brokerski menadžerski stil. U poduzećima raste broj visoko obrazovanih zaposlenika te je sve veći porast broja žena. Vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika su multidisciplinarne i fleksibilne te se zahtijeva stalno učenje i stjecanje novih znanja. Menadžment i zaposlenici rade timski iako je zaposlenje nestabilno i promjene radnog mjesta su česte, što ovisi o tržišnim prilikama.

[https://www.politehnika-pula.hr/download/repository/2017.04.27.Vodjenje\\_virtualne\\_organizacije.pdf](https://www.politehnika-pula.hr/download/repository/2017.04.27.Vodjenje_virtualne_organizacije.pdf)

Menadžment mijenja svoje funkcije i ne može se voditi tradicionalnim i modernim pristupima jer je tehnologija u velikoj mjeri napredovala i više se ne govori samo o tradicionalnom tržištu ponude i potražnje, već se paralelno s tim tržištem razvija i virtualno tržište na kojem poduzeća imaju mogućnost ponuditi svoje usluge ili proizvode. Cilj poduzeća je ostvariti konkurentsku prednost na virtualnom tržištu te iskoristiti tu prednost kako bi konkurirali na tradicionalnom tržištu, posebice ako riječ o poduzećima koja su poslovanje pojedinih poslovnih aktivnosti organizirala virtualno. Virtualna ekonomija rastući je trend, jednako kao i virtualna organizacija poslovanja, koja sve više zamjenjuje tradicionalne poslovne oblike. Temeljne karakteristike poduzeća te odnosi unutar poduzeća fundamentalno se mijenjaju, zbog čega je nužno razvijanje novih menadžerskih pristupa i modela poslovanja.

### 4.3. Koncept „Pametni grad“ (Smart city)

Pametni gradovi i njihov koncept nešto je što je još uvijek u svojim počecima. Razvoj pametnog grada veže se uz pojavu informacijsko- komunikacijske tehnologije te njezine sve češće uporabe. „Filozofija pametnih gradova razvila se kao izravni odgovor na razvoj ekstremne urbanizacije kojoj je svijet izložen tijekom zadnjih pedesetak godina. U tom razdoblju, od 1960. do danas, udjel stanovnika gradova u ukupnoj svjetskoj populaciji porastao je sa 34 na 54 posto. Prema procjenama Ujedinjenih naroda taj trend nastavit će se i u bliskoj budućnosti, pa će se upravo urbana područja generirati oko 90 posto prirodnog prirasta globalnog stanovništva, 80 posto novostvorenog bogatstva, ali i trošiti oko 60 posto ukupne svjetske potrošnje energije. „ (<https://www.arhitekti-hka.hr/hr/novosti/dogadanja/konferencija-pametni-gradovi---gradovi-buducnosti,2935.html> )

Ono što razlikuje pametan grad od uobičajenog jest njegova cjelovitost i održivost. Cilj pametnog grada je prepoznati slabosti i prijetnje nametnute gradu te ih iskoristiti u oblikovanju strategije, kojom će grad postići i ostvariti svoj puni potencijal.

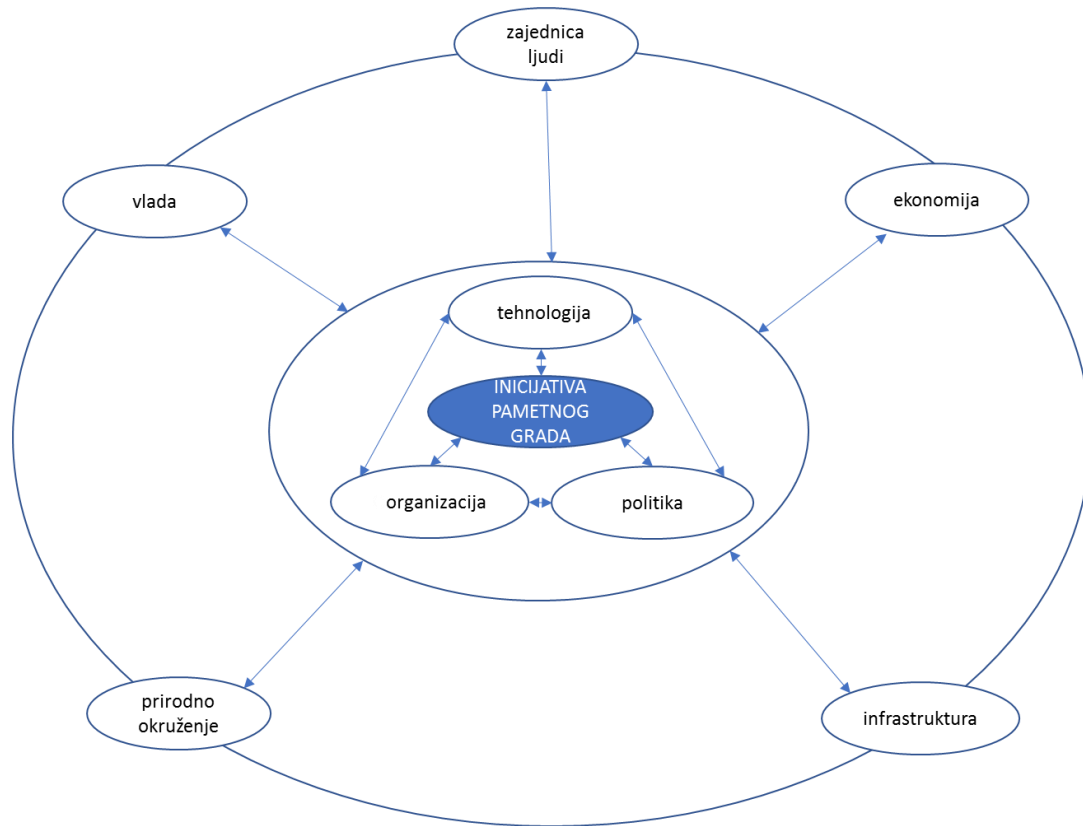
„Pametni grad definira se i kao grad koji zadovoljava sve potrebe svojih građana u potpunosti i efikasno, u skladu sa ili iznad standarda i ciljeva koje postavljaju lokalni, nacionalni i međunarodni standardi održivosti. Građani sa svojom kreativnošću, znanjem i vještinama, zajedno s umreženom gradskom infrastrukturom te uslugama usmjerenim prema korisniku, predstavljaju glavne prednosti suvremenih gradova u kontekstu postizanja gospodarskog rasta i bolje kvalitete života. „ (<https://konferencije.lider.media/smartcities-2016/> )

Pametnan grad usmjeren je prema poboljšanju ekonomije, vlade, ljudi, okoliša i cjelokupnog života na tom području. Takav grad mora koristiti dostupnu tehnologiju kako bi životni prostor učinio boljim za život. Ovakav tip grada pogodan je i za razvoj poduzeća jer potiče razvoj poduzetništva u svrhu napretka grada i njegovih građana. Funkcioniranje pametnog grada temelji se na razvoju tehnologije i ona je ključna, također, i za mogućnost upravljanja ovakvim tipom grada. Funkcioniranje ovog grada može se poistovjetiti s funkcioniranjem suvremenih poduzeća. Jednako kao što se u današnje vrijeme od menadžera zahtjeva da motivira zaposlenike i potiče ih na rad te otkriva i koristi njihovu kreativnost kako bi poduzeće što bolje poslovalo u svrhu ostvarivanja koristi za sve, tako i građani pametnog grada imaju mogućnost predložiti svoje ideje i biti kreativni kako bi kreirali mjesto za življenje koje zadovoljava sve njihove potrebe.

Ključni čimbenici uspjeha pametnog grada, kojima se mora upravljati su: ekonomija, vlada, infrastruktura, zajednica ljudi, prirodno okruženje, organizacija, politika i tehnologija. Upravo su ti čimbenici u međuovisnosti i razumijevanje veza među njima predstavlja uspjeh u kreiranju i održavanju pametnog grada. Iako često svaki od čimbenika utječe jedan na drugoga, postoje

različiti slučajevi i konteksti unutar kojih je neki od čimbenika utjecajniiji od drugoga, što se normalno jer je svaki grad različit i svaki grad ima drugačije prednosti.

([https://www.researchgate.net/publication/254051893\\_Understanding\\_Smart\\_Cities\\_An\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/254051893_Understanding_Smart_Cities_An_Integrative_Framework) )



Slika 8 Ključni čimbenici pametnog grada i njihova međusobna ovisnost (autor prema: [https://www.researchgate.net/publication/254051893\\_Understanding\\_Smart\\_Cities\\_An\\_Integrative Framework](https://www.researchgate.net/publication/254051893_Understanding_Smart_Cities_An_Integrative_Framework) )

Za funkcioniranje pametnog grada naglasak se stavlja na međusobnu suradnju pojedinih čimbenika pametnog grada jer su svi čimbenici međusobno ovisni. Glavni zadatak je u potpunosti organizirati način funkcioniranja grada, postaviti tehnologiju koja će pratiti i omogućiti organiziranje i upravljanje gradom, a sve to mora biti u okviru određenih vrijednosti i politika kojima se grad vodi. No, da bi pametan grad kao takav uopće mogao funkcionirati, on mora imati stabilnu ekonomiju, razvijenu infrastrukturu i pogodno prirodno okruženje, te vladu i ljude koji će to sve omogućiti i pokrenuti te pridonositi stalnom razvoju svojim idejama.

„Rješenja za pametne gradove moraju uzimati u obzir različite motivacije, zahtjeve, ograničenja i izazove s kojima se pojedini gradovi suočavaju te trebaju biti potpora cjelokupnoj strategiji grada. U tom smislu status pametnoga grada označuje različite pojmove za svaki grad.“

(<https://www.bizit.hr/pametni-gradovi-smart-cities-bezbroj-novih-mogucnosti/> )

Svaki grad ovisno o svojoj lokaciji, građanima i drugim čimbenicima koji utječu na njegov rast i razvoj, ima određene prednosti i karakteristike prema kojima se razlikuje od drugih, stoga inicijatori koncepta pametnog grada moraju prepoznati te karakteristike i graditi strategiju razvoja grada temeljenu upravo na tim raznolikostima. Jedinственost i iskorištavanje potencijala je temelj na kojemu se ovaj koncept razvija. Stalno prikupljanje ideja i implementiranje istih u funkcioniranje grada stvara diferencijaciju gradova.

Pri realizaciji koncepta pametnog grada, kao što je već ranije spomenuto važno je sudjelovanje građana u prikupljanju novih ideja i inovacija. Da bi se omogućila komunikacija između građana i gradova (tj. Gradskih ureda i sl.) te da bi svi imali pristup podacima potrebna je „otvorena, prilagodljiva, horizontalna i proširiva arhitektura koja se temelji na IP-ju („Internet protocol“) jer se na taj način omogućuje bilo kojem nadležnom tijelu, građaninu ili dobavljaču da se na nju spoji.“ (<https://www.bizit.hr/pametni-gradovi-smart-cities-bezbroj-novih-mogucnosti/>)

Kroz otvorenu mrežu kojoj će svi građani imati pristup podacima, kreira se povjerenje između građana i vlasti. To povjerenje motivirat će građane da više investiraju svoje vrijeme u osmišljavanje različitih načina za poboljšanje zajednice i vlastitog života. Ako se malo bolje razmisli o ovom konceptu, vidi se da je on temeljen na *win-win* situaciji jer će tijela vlasti pod sobom imati pametan, razvijen i uspješan grad, što će s druge strane društvenoj zajednici omogućiti kvalitetniji i bolji život. Međusobna suradnja i partnerstvo, a ne hijerarhija, ključ je boljem životu unutar društvene zajednice nekog područja.

„Pametni gradovi trebaju se razvijati prema integriranim odnosno cjelovitim gradovima, u kojima će se svijest o povezanosti i međusobnoj uvjetovanosti primijeniti u svim područjima čovjekova života i njegova odnosa s prirodom koja ga okružuje.“

(<http://www.hzn.hr/default.aspx?id=531>)

Ako se ovaj koncept promatra kao još jedna suvremena promjena te se stavi u odnos s menadžmentom i teorijama menadžmenta, funkcioniranje suvremenih poduzeća vrlo je blisko funkcioniranju pametnih gradova, počevši od kreiranja strategije, suradnje sa djelatnicima te stalnom motivacijom i poticanjem kreativnosti. Pametni grad nastao je na temeljima novog doba, a jedan od tih temelja je informacijska tehnologija, i moderne teorije ne funkcioniraju u tom dobu. Nove suvremene teorije menadžmenta u obzir trebaju uzeti ovaj koncept i prilagoditi ga poslovanju poduzeća. Danas, baš kao što je to slučaj i s pametnim gradovima, i poduzeća trebaju razvijati svijest o povezanosti i međusobnoj uvjetovanosti svih dionika poslovanja, ali ne na način da se kreiraju hijerarhijske strukture, već da se kreira odnos temeljen na međusobnom poštovanju, jednakosti i partnerstvu.

### 4.3.1. Upravljanje pametnim gradom

Način upravljanja pametnih gradom jedna je od najvažnijih komponenti kako bi cjelokupan koncept uspio biti u potpunosti razvijen. Za upravljanje pametnim gradom ključno je korištenje Interneta te poznavanje i razumijevanje informacijske tehnologije jer se upravo na tome i temelji pametan grad. Kao što je prijašnje spomenuto, mora postojati otvorena mreža kojoj će građani i vlast moći pristupiti, a za pristup potrebno je poznavanje novih tehnologija. Nove tehnologije neophodne su za daljnji razvoj u svijetu, kako individualnih ljudi, tako i poduzeća, a time i menadžmenta kao glavne funkcije kada je riječ o upravljanju.

„Normizacija i interoperabilnost<sup>5</sup> su temeljni uvjeti za kvalitetno funkcioniranje svakoga pojedinog sustava „pametnog grada“. Na globalnoj i europskoj razini, provodi se dinamična normizacijska aktivnost, posebno kroz primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT). Zajedničkim djelovanjem CEN-CENELEC-ETSI-ja<sup>6</sup> stvaraju se pretpostavke za uspješnu normizaciju različitih sustava kao i za međusobnu kvalitetnu komunikaciju.“

(<http://www.hzn.hr/default.aspx?id=531>)

Poznavanje normi je ključno za osobe koje upravljaju bilo da je riječ o upravljanju pametnih gradova ili upravljanju poduzeća. Upravljanje poduzećem usko je povezano s pametnim gradovima, posebice ako poduzeća djeluju na tom području jer ona imaju također mogućnost pristupa mreži te na taj način mogu dobiti sve potrebne informacije, kojima će unaprijediti svoje poslovanje pružajući potrošačima i društvenoj zajednici ono što ona želi i očekuje, ali jednako tako, s druge strane dobiva se zadovoljstvo te zajednice.

Postoji nekoliko glavnih izazova koji se pojavljuju prilikom ostvarivanja uspjeha koncepta pametnog grada te nekoliko ključnih strategija koje je važno razumjeti i primijeniti u rješavanju problema i prijetnji koje se pojave. Obzirom da je pametan grad vođen korištenjem informacijske tehnologije, glavne strategije koje se pojavljuju vezane su uz poznavanje upravo ove vrste tehnologije, dok glavni izazovi dolaze od drugog najvažnijeg čimbenika izuzet tehnologije – ljudi.

Potencijalni problemi se mogu pojaviti prilikom timskog rada i oni uključuju nedolično ponašanje osobe koja upravlja određenim projektom unutar koncepta ili konflikte među osobama.

---

<sup>5</sup> Interoperabilnost - sposobnost sustava, postrojbi ili snaga za pružanje i primanje usluga od drugih sustava, postrojbi ili snaga, te uporaba tako razmijenjenih usluga za učinkovito međusobno djelovanje.

<sup>6</sup> CEN-CENELEC-ETSI – Suradnja između CEN-a (Europski odbor za normizaciju), CENELEC-a (Europski odbor za elektrotehničku normizaciju) i ETSI-ja (Europski institut za telekomunikacijsku normizaciju)



Jedan od velikih izazova je otpor na promjene, a uz to i nedostatak usklađenosti ciljeva s projektom koji se odvija ili postavljanje previše ciljeva, koji tada dovode do situacije u kojoj su neki od ciljeva konfliktni. Kako bi se izbjegle sve te potencijalne prijetnje odnosno izazovi, potrebno je pravovremeno započeti s odgovarajućim strategijama. Jedna od takvih je poraditi na vještinama timskog rada, ali i postaviti kompetentnog IT stručnjaka za vođu projekta, postaviti jasne i realistične ciljeve, planirati, komunicirati, poboljšati sve prijašnje poslovne procese te imati adekvatne treninge.

([https://www.researchgate.net/publication/254051893\\_Understanding\\_Smart\\_Cities\\_An\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/254051893_Understanding_Smart_Cities_An_Integrative_Framework))

Upravljanje pametnim gradom jednostavan je koncept, kada se u potpunosti razvije. Razvoj i planiranje ovog koncepta, ono je što oduzima najviše vremena i gdje se posebice treba voditi računa o svim potencijalnim prijetnjama i izazovima s kojima se moguće susresti. Jednako kao i kod funkcioniranja poduzeća, gdje za uspjeh proizvoda ili usluge, najviše vremena treba uložiti u razvoj, tako i pri ovom konceptu ključni dio je razvoj, a ako je planiranje i razvoj uspješno odrađeno, upravljanje pametnih gradom će vrlo vjerojatno biti olakšano.

#### **4.3.2. Ljudi i zajednica**

„Razvoj „pametnih gradova“ sa svim tehnološkim unapređenjima, posebno kroz primjenu informacijsko-komunikacijske tehnologije, mora u znatno većoj mjeri biti otvoren prema društvenoj, emocionalnoj i duhovnoj strani čovjekova života.“

(<http://www.hzn.hr/default.aspx?id=475>)

Rečeno je da građani zajedno s umreženom infrastrukturom čine glavnu prednost pametnih gradova, jer su upravo oni ti, koji svojim vještinama i znanjem čine promjenu. Građani pametnog grada imaju tu mogućnost sudjelovati u vladinim odlukama te upravljaju pametnim gradom. Osim što svaki građanin djeluje individualno, važno je naglasiti građane kao društvenu zajednicu, čiji je glavni cilj ostvariti što kvalitetnije životne uvjete. Osobe koje vode grad prema novom konceptu pametnog grada moraju imati jasnu viziju onoga što žele postići jer na taj način građanima, koji su važna komponenta razvoja koncepta, mogu jasno predočiti koju korist i ulogu upravo oni u cjelokupnom procesu imaju. Građani su ti koji će zajedno s gradskom vlasti provoditi ovaj koncept i imati benefite od njegovog uspjeha.

„Pametni gradovi nastaju ne samo zahvaljujući tehnologiji nego i viziji onih koji ih vode, koja je sadržana u Strategiji razvoja pametnog grada. Ova strategija ima jasan zadatak- na temelju rezultata analize postojećeg stanja odrediti smjer razvoja javnih usluga koristeći napredne

integrirane digitalne i komunikacijske tehnologije, pri čemu je u središtu cjelokupne vizije pametnog grada čovjek, građanin, sa svojim potrebama i mogućnostima.“

(<http://www.regea.hr/newsletter-objave/pametni-gradovi-tehnologija-u-slu%C5%BEbi-urbanog-razvoja-i-pove%C4%87anja-kvalitete-%C5%BEivota.html> )

Neke od glavnih karakteristika zajednice pametnih gradova, točnije faktora koji utječu na ljude prije svega je obrazovanje, digitalna podjela, partnerstvo, komunikacija, kvaliteta života itd.

([https://www.researchgate.net/publication/254051893\\_Understanding\\_Smart\\_Cities\\_An\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/254051893_Understanding_Smart_Cities_An_Integrative_Framework) )

Kroz koncept pametnog grada, zajednica je na dobitku jer se naglašavaju neke od temeljnih čimbenika uspjeha pojedinca kao što je obrazovanje i komunikacija. Stalno obrazovanje i učenje jedan je od koncepata koji se u današnje vrijeme posebice cijeni, ali je i nužan. Komunikacijske vještine su također izuzetno važne za osobni razvoj, ali i za ostvarenje strategije uz kvalitetan odnos s drugim članovima zajednice. Kvaliteta života glavna je motivacija zaposlenika, koji kroz partnerske odnose pridonose razvoju grada, ali i vlastitom razvoju.

Svakako je točno da bez IT tehnologije, koncept pametnog grada ne može funkcionirati jer se ovaj koncept zasniva na korištenju takvih sustava, ali jednako tako, on ne može biti proveden bez ljudske pomoći. Ljudi i zajednica su ti, koji će iskoristiti maksimum tehnološkog razvoja u svrhu poboljšanja vlastitog životnog okruženja te okruženja svojih sugrađana. Za funkcioniranje pametnog grada i doprinos građana u razvoju ovog konteksta važnu ulogu igraju različiti politički elementi poput gradskog vijeća ili gradske uprave. Politika i političke agende mogu utjecati na rezultate IT inicijativa. Institucionalna spremnost, poput uklanjanja pravnih i regulatornih prepreka, važna je za što lakšu provedbu inicijativa pametnog grada. Kontekst politike važan je i u smislu razumijevanja korištenja informacijskih sustava na odgovarajući način.

([https://www.researchgate.net/publication/254051893\\_Understanding\\_Smart\\_Cities\\_An\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/254051893_Understanding_Smart_Cities_An_Integrative_Framework))

Iako je tehnologija počela polako preuzimati ljudsku ulogu i ponekad se čini da u potpunosti preuzima svijet, tehnologija bez ljudske pomoći ne može funkcionirati. Pametni gradovi naglasak stavljaju na ljude i zajednicu, njihovu kreativnost i njihov doprinos. Menadžment danas treba biti vrlo sličan upravljanju ovim konceptom jer ono što moderne teorije zanemaruju jest ljudski kapital. Ljudi se najčešće gledaju kao radna snaga, koja će ispunjavati dane obveze, no moć ljudi i ljudskih umova je velika i ukoliko čovjek dobije priliku educirati se i razvijati, on nema granice. Menadžeri su ti koji će svoje zaposlenike motivirati na razvoj i učiti ih kako bi se mogli osobno razviti. Ljudske ideje i kreativnost ne može zamijeniti niti jedan uređaj ili tehnologija i zbog toga se moć pojedinca ne smije zanemariti, već iskoristiti.

## 5. Ključne promjene

Jasno je da kako se razvija tehnologija određene promjene se događaju počevši od ljudi, načina života, životnih navika sve do izgleda poduzeća, njegovog poslovanja i strukture. Izuzetno je važno za poslovanje i za opstanak poduzeća uzeti u obzir sve promjene koje se odvijaju u okolini, koja okružuje kako samo poduzeće, tako i svakog pojedinca.

Kada razmišljamo o upravljanju poduzećem, nužno je misliti na svaku osobu koja utječe na poslovanje poduzeća, ali također na koju i poduzeće povratno utječe. Najveći utjecaj na to kako će poduzeće poslovati prije svega ima stabilnost ekonomije u kojoj se nalazi. No međutim, i ekonomija je varijabla koja se nalazi pod utjecajem raznih čimbenika suvremenog svijeta poput globalizacije i IT tehnologije. Globalizacija je utjecala na kreiranje svijeta kao velikog „globalnog sela“ gdje su svi međusobno umreženi, znaju sve i mogu dobiti sve potrebne informacije u iznimno kratkom vremenu, no i globalizacija je vođena sve većim razvojem digitalne odnosno IT tehnologije, koja je tu povezanost omogućila.

U takvom svijetu međusobne isprepletenosti i povezanosti javlja se pitanje tradicionalne ekonomije i njezinog opstanka u novonastaloj situaciji pod novim uvjetima. Tu se javlja termin sve češće upotrebljavan u suvremenom okruženju, a to je termin nove ekonomije.

Nova ekonomija, kao što joj i samo ime kaže, predstavlja novi oblik ekonomije koji ima sasvim drugačiji utjecaj na poslovne čimbenike nego tradicionalna ekonomija. Ta nova ekonomija, koju su oblikovale prije navedene karakteristike suvremenog svijeta, kreirala je i nove uvjete za rad te nove vrijednosti. Za razliku od tradicionalnih zaposlenika, novi zaposlenici danas imaju sasvim drugačije prioritete i motivaciju za rad. Zaposlenici imaju mogućnost i potrebu usavršavanja brojnih vještina, a osim vještina, pred njima stoje brojni izazovi. Novi zaposlenik u novoj ekonomiji, također utječe na kreiranje novih vrijednosti poduzeća koje sada obuhvaćaju puno šire područje od samog poslovnog prostora. Sve te promjene „novog“ svijeta, kreiraju i novo poduzeće s novim poslovnim modelima.

Iako nam globalizacija i razvoj tehnologije omogućuju brz i golem napredak ujedno je to i oblik nazadovanja društva te pojave problema za čovjeka. Tehnologija omogućava zamjenu ljudskog rada, koristeći se razvijenim, inteligentnim strojevima koji rade puno brže, a možda i efikasnije od čovjeka, što dovodi do potpune promjene u organizaciji rada, ljudskih resursa, vremena i sl. te se pojavljuje pritisak na svakog čovjeka, gdje on treba imati što više znanja u svrhu zadržavanja radnog mjesta i daljnjeg napretka.

## 5.1. Nova ekonomija

Razvojem globalizacije i IT tehnologije, razvila se i nova ekonomska stvarnost koja tada zahtjeva i novu ekonomiju, prilagođenu svim novim uvjetima za rad.

„Kao cjelovita definicija Nove ekonomije može se istaknuti da je to ekonomski model zasnovan na međusobno povezanim politikama kojima je cilj dostići održiv dugoročni rast, pri čemu povezane informatičke tehnologije dramatično povećavaju količinu i vrijednost informacija dostupnih pojedincima, poduzećima, tržištima i vladama, omogućujući im da vrše efikasniji izbor i ostvaruju superiornije performanse. „ (Škuflić, Vlahinić-Dizdarević 2003:463)

Nova ekonomija odgovor je na sve novonastale promjene u svijetu te razvoj tehnologije kojom se povećao broj dostupnih informacija svakom pojedincu. Cilj nove ekonomije je stalni i dugoročni rast jer zbog dostupnosti svih podataka koje nam Internet i ostale tehnologije nude i daju moguće je stalno se usavršavati.

„Najpoznatija imena koja se vezuju uz koncept nove ekonomije jesu Paul Romer, Richard Nelson, Rob Shapiro i Robert Gordon, a nova ekonomija predstavlja pokušaj uvođenja suvremenih stajališta u ekonomska promišljanja potpuno suprotna od do tada uvriježenih postavki Keynesijanskog modela i ekonomike ponude.“ (Škuflić, Vlahinić-Dizdarević 2003:461)

Keynesov model bio je model agregatne potrošnje gdje je glavna pretpostavka bila što je veća potražnja, to je veća proizvodnja, uz to da su cijene i plaće fiksne, dok škola ekonomike ponude naglašava da su glavni krivac za smanjenje ekonomske aktivnosti i investicija, visoke porezne stope.

„U Novoj ekonomiji nema prostora ni za Keynesove postavke, niti za postavke pristaša ekonomike ponude, i to zbog jednostavnog razloga – zato što se dinamičnost današnje ekonomije ne može usporediti s onom od prije nekoliko desetljeća.“ (Škuflić, Vlahinić-Dizdarević 2003:461)

Ekonomija danas u potpunosti se razlikuje od ekonomije kakva je poznata od prije. Počevši od razvoja novih industrija i ekspanzije znanja i dostupnih podataka koji su omogućili individualne razvoje ili gašenja postojećih industrija koje su nekada označavale gospodarski razvoj zemlje. Nova ekonomija u sebi obuhvaća i virtualnu ekonomiju, koja također postaje sve izraženija. Ona predstavlja ekonomiju nastalu utjecajem svim suvremenih promjena koje se u svijetu događaju, a također utjecaj je imala i na poslovanje poduzeća i menadžment.

Nova ekonomija naziva se još i ekonomija zasnovana na znanju i postoje brojni čimbenici koju ju karakteriziraju. Jedan od njih je fleksibilnost ekonomske strukture i ekonomskih faktora. One zemlje koje su u svojoj strukturi BDP-a imale veći udio materijalne proizvodnje ili su vlastitu ekonomiju i izvoz temeljile na prirodnim resursima, pokazalo se da su otpornije na globalne krizne tokove. Prirodni resursi, obnovljivi ili neobnovljivi, su također važan čimbenik ekonomskog

razvoja zemlje. Jedan od problema koji se pojavljuje i karakterističan je za novu ekonomiju jest ekspanzija ljudske populacije koja označava ograničenost prirodnih resursa. Uz to izazov je i rast ljudskih potreba i načini njihovog zadovoljavanja, za koje je potrebno sve više trošiti materijalna dobra, a uz sve to veliki problem su i klimatske promjene, koje smanjuju prirodne resurse.

([http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:fEiaRnlD6OcJ:scholar.google.com/&hl=en&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:fEiaRnlD6OcJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5) )

Nova ekonomija također nastaje kao odgovor na krizu i izazove koje prijete populaciji. Zbog sve manje materijalnih resursa, a sve većeg broja populacije potrebno je iskoristiti sve dostupne informacije i znanje da bi se suvremene krize i problemi riješili. Nova ekonomija je zasnovana na znanju i ona intelektualni kapital naglašava kao najvažnijim.

U želji da se pojam nove ekonomije kvantificira, suradnici Progressive Policy Instituta<sup>7</sup> razvili su 21 pokazatelj, a oni se mogu podijeliti u 5 kategorija:

„1. Poslovi znanja - pokazatelj mjeri zaposlenost informacijsko-telekomunikacijskih (IT) profesionalaca, količinu poslova koje obavljaju menadžeri, profesionalci i tehničari, obrazovanu radnu snagu i razinu obrazovanja radnika zaposlenih u prerađivačkoj industriji.

2. Globalizacija – indikatori mjere izvoznu orijentaciju prerađivačke industrije i stranih direktnih investicija

3. Ekonomska dinamičnost i konkurentnost – indikatori u ovoj kategoriji mjere broj brzo rastućih poduzeća kojih je stopa rasta 20 i više postotaka kroz 4 godine, stopu ekonomske transformacije i vrijednost inicijalne ponude dionica.

4. Transformacija prema digitalnoj ekonomiji – ovim se indikatorima mjere postotak populacije koja je informatički pismena, broj korisnika interneta, kompjutora - kako među građanstvom, tako i među poslovnim sektorom, i u državi, zastupljenost tehnologije u školama, stupanj u kojem se država i lokalne razine koriste informatikom u distribuciji svojih usluga.

5. Kapacitet tehnoloških inovacija – pokazatelji mjere broj poslova u novim industrijama tehnologije, broj znanstvenika i inženjera među zaposlenima, broj novih patenata, investicije u R&D i veličinu kapitala uloženog u nove kompanije.“ (Škuflić, Vlahinić-Dizdarević 2003:465)

Menadžment u novoj ekonomiji ima važnu ulogu jer poduzeće moraju usmjeriti prema kreiranju konkurentnosti na ovom dinamičnom tržištu. Menadžeri danas obavljaju izuzetno veliku količinu posla i njihov posao se mijenja zbog, između ostalog, transformacije ekonomije. Nove

---

<sup>7</sup> Progressive Policy Institut - Nefitna organizacija koja obavlja istraživačke poslove u SAD-u

tehnologije omogućuju razvoj novih industrija i poslova u tim industrijama, zbog čega tradicionalna poduzeća moraju težiti stalnim inovacijama i zapošljavanju stručnjaka. Informatika i informacijska tehnologija je nužna u poduzeću, jednako kao što je i nužno obrazovati svoje zaposlenike koji nisu upoznati s ovom vrstom tehnologije. Poduzeće više ne može biti konkurentno na tržištu, ako svi zaposlenici i intelektualni kapital kojim se raspolaže nije konkurentan.

Rezultati tog novog načina djelovanja i promišljanja nove ekonomije ogledaju se u sljedećem:

1. „Nove industrije u području trgovine i e-trgovine postaju sve značajnije u udjelu nacionalne proizvodnje
2. Mnoge industrije i poduzeća, čak i «tradicionalne proizvodnje», nastoje se koristiti naprednim tehnologijama.
3. Statički pojam komparativnih prednosti, koji se zasnivao na raspoloživosti resursa, na prometnim putovima i na blizini tržišta potrošača i nižim troškovima proizvodnje, gubi značaj.
4. Ekonomski će uspjeh sve više biti determiniran sposobnošću poduzeća za efikasnu implementaciju sve brojnijih tehnoloških inovacija i razvijanja poduzetničkih vještina.
5. Najznačajniji faktor uspjeha postaje obrazovana radna snaga“  
(Škuflić, Vlahinić-Dizdarević 2003:464)

Proučavajući rezultate nove ekonomije, jasno je da je ključ uspješnih poduzeća korištenje novih tehnologija i obrazovanje radne snage. Postojeće teorije menadžmenta zanemaruju snažan tehnološki utjecaj, koji danas za poslovanje može biti presudan. Rast ekonomije više nije toliko uvjetovan tradicionalnim proizvodnjama, već ovisi o korištenju napredne tehnologije. Zemlje koje su prihvatile i uložile svoje kapacitete u tehnologiju, danas su vodeće zemlje, dok one koje nemaju mogućnost uvođenja naprednih tehnologije, nažalost, nemaju prednost u tržišnoj utakmici. Za poslovanje poduzeća stanje ekonomije je važno jer će o tome ovisiti i stanje poslovanja poduzeća. Ekonomija i poslovanje su u međusobnom odnosu jer što je ekonomija bolja i rast poduzeća će biti bolji, ali jednako tako i što poduzeća bolje posluju i ostvaruju bolje rezultate i ekonomija će se poboljšati. Poduzeće se svoju komparativnu prednost postići kroz korištenje intelektualnog kapitala i to je vrsta kapitala u koje poduzeće treba najviše ulagati i čiju kvalitetu treba usavršavati i poboljšavati. Unatoč snažnom razvoju tehnologije i dalje je najznačajniji faktor uspjeha obrazovana radna snaga.

### 5.1.1. Novi zaposlenik

„Pravila ponašanja u novoj ekonomiji ne formiraju se više prema zakonima fizike. Nije više bitna dostupnost kapitalu, već je bitna dostupnost informacijama. Kreiranje vrijednosti odnosi se na kreiranje novoga znanja i eksploatiranja njegove vrijednosti. Najvažnija je imovina intelektualna imovina koja nema fizičko svojstvo.(...) Ljudski mozak, a ne više njihove ruke, postao je najvažniji element za rast i razvitak poduzeća. Sposobni zaposlenici koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrijednost i inoviraju poslovanje poduzeća postali su ključna imovina nove ekonomije.“ (Kolaković 2003:926)

Uzimajući u obzir brzinu i veličinu promjena koje se odvijaju u suvremenom svijetu od zaposlenika u novoj ekonomiji, koji se razvijaju pod utjecajem IT tehnologije i globalizacije, očekuje se stalno napredovanje i usvajanje novih informacija i znanja. Upravo ono što je u središtu cjelokupne ekonomije, ali ne samo ekonomije, već u središtu industrija, grana djelatnosti i poduzeća jest znanje.

„Znanje je oduvijek bilo jedan od osnovnih instrumenata razvoja društvenih zajednica i uspješnih nacionalnih gospodarstava. U suvremenim uvjetima, osobito globalizacijskim, inovacije i novostvoreno znanje kao rezultat istraživanja postaje ne samo temelj razvoja već i ključni čimbenik društva. Povećanje ulaganja u stvaranje novog znanja na svim znanstvenim područjima i pretvaranje tog znanja u svekoliki razvoj nužno je ne samo za stvaranje društva temeljenog na znanju već i za poboljšanje nacionalne konkurentnosti, kvalitete života pojedinca i društva, smanjivanje nesklada na tržištu rada, stvaranje socijalne pravičnosti i povezanosti svih skupina društva.“ (Jakovac 2012:96)

Nova ekonomija i preostali fenomeni utjecali su na novo definiranje pojma zaposlenik u smislu pojavljivanja novih karakteristika tog termina. Novi zaposlenik pod utjecajem je niza karakteristika suvremenog svijeta spomenutih prijašnje u radu i upravo sve te novonastale promjene utječu na nove zahtjeve pred kojima se zaposlenici nalaze. Neki od zahtjeva i karakteristika novog zaposlenika, koji se pojavljuju su: „višestruke vještine, nestabilnost zaposlenja, osobno usmjeravanje karijere, kontinuirana obuka, rad u timovima te snalaženje s otuđenjem i stresom.“ (Buble et al. 2012:13)

Jedna od glavnih karakteristika odnosno izazova od svih svakako jest njegova nestabilnost zaposlenja. Nestabilnost zaposlenja se razvila iz fleksibilnosti radnih mjesta. Mnogi poslovi danas se odrađuju privremeno što utječe na to da su zaposlenici nesigurni oko ostvarivanja stalnih poslovnih odnosa.

Zbog sve veće dostupnosti mnoštva informacija, danas se od čovjeka očekuje da zna sve. Višestruke vještine su važno obilježje novog zaposlenika. Razvoj interneta i IT tehnologije je

omogućio pristup svim podacima koje pojedinci mogu iskoristiti za daljnji razvoj vlastitih znanja, vještina i kompetencija te se upravo to od njih i očekuje.

Uz višestruke vještine svakako možemo povezati i kontinuiranu obuku. Kontinuirano educiranje i ulaganje u zaposlenike je ključ uspješnog poslovanja i izbjegavanje potencijalnih problema u poduzeću. Zaposlenik svoje područje mora poznavati i jednako tako pratiti sve trendove koji vode do moderniziranja postojeće djelatnosti i usavršavanja iste. Promjene u okolini su dinamične i nepredvidljive te imaju veliki utjecaj na svako pojedino područje i funkciju u poduzeću zbog čega je ključno educirati zaposlenike o svim novim procesima.

Ono o čemu se mora voditi računa svakako je stres pod kojim se danas zaposlenici sve više nalaze i što je potencijalna kočnica u ostvarivanju njihovog maksimalnog kapaciteta. „Čovjekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja. Kada se upita zašto on uopće stupa u akciju postavlja se pitanje motivacije.“ (Jambrek, Penić 2008:1194)

„Stres je nesumnjivo postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada. (...)On se danas smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih radnih i organizacijskih problema, međutim i cijelog niza bolesti. (...) Razlozi za to su višestruki: oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje organizacija, stalne promjene u tehnologiji, ukidanja radnih mjesta, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo.“ (Jambrek, Penić 2008:1198)

Stres i njegove posljedice za pojedinca mogu biti izuzetno veliki problem, no međutim jednako tako postoji mogućnost pozitivnih posljedica kao što je razvijanje otpora prema stresnim situacijama. Briga za zaposlenika i kreiranje poslovnog okruženja, koje će na zaposlenika djelovati antistresno i motivirajuće, tema je koja se u modernim menadžerskim teorijama ne spominje. Nove promjene, koje su rezultirale naglašavanjem važnosti zaposlenika zahtijevaju i nove menadžerske teorije, koje će poduprijeti nova stajališta menadžera i novu organizaciju rada. Razlog zbog kojeg zaposlenici imaju moć i što veći utjecaj svakako započinje od razvoja tehnologije, kreiranja nove ekonomije, odnosno ekonomije znanja koja znanje te individualne vještine i sposobnosti posebno naglašava.

### **5.1.2. Nove vrijednosti**

Nove vrijednosti poduzeća proizlaze iz trenda društveno – odgovornog poduzeća. Poduzeće ne može biti konkurentno na tržištu ako ne posluje za dobrobit čitave zajednice. Tradicionalno poslovanje u kojem su poduzeća usmjerena na proizvodnju dobara postaje previše jednostavno i statično da bi opstalo na današnjem konkurentnom tržištu, zbog čega poduzeća moraju pronalaziti načine poboljšanja i napretka poslovanja te diferencijacije na tržištu. DOP je postalo nužan temelj za funkcioniranje poduzeća jer potrošači traže razloge zbog kojih će određena poduzeća izabrati



u odnosu na druga, a razlozi odabira prelaze samo kvalitetu proizvoda i njegov dizajn i zaviru u poslovanje poduzeća i vrijednosti kojima se to poduzeće vodi.

„Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja.“ (Vrdoljak Raguž, Hazdovac 2014:40)

Društvena odgovornost poduzeća očituje se kroz sve aktivnosti koje poduzeće provodi, ali jednako tako i kroz sve procese, resurse i njihove načine korištenja te odnos prema zaposlenicima i prema društvenoj zajednici. Poduzeće može biti društveno odgovorno na različite načine, od organiziranja edukativnih radionica za društvenu zajednicu, pomoć društvenoj zajednici kroz sufinanciranje određenih projekata, kroz podupiranje različitih dobrotvornih udruga ili sudjelovanje u dobrotvornim projektima, pa sve do dobrom odnosu prema svojim radnicima, nagrađivanje radnika i do dobrog odnosa prema okolišu u smislu korištenja razgrađivih materijala i ne zagađivanja okoliša.

„Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima. Dakle, evidentno je da ne postoji jedinstveni recept za njezino uvođenje. To znači da bi neko poduzeće ili zemlja uvela društveno odgovorno poslovanje kao dio svoje kulture, mora postojati čvrsta volja da poduzeća preuzmu društveno odgovorno poslovanje kao način ponašanja u rasponu svog djelovanja.“ (Vrdoljak Raguž, Hazdovac 2014:42)

Potrošači će vrlo lako prepoznati razloge odgovornog ponašanja poduzeća i evidentno je da ukoliko poduzeće nastoji primjeniti društveno-odgovorni oblik poslovanja, a njegove poslovne politike, vrijednosti poduzeća, način poslovanja i odnos prema zaposlenicima nisu u skladu s onime što poduzeće pokušava predstaviti javnosti, taj oblik poslovanja neće uspjeti.

“Sve snažniji pritisci civilnog društva, ali i drugi trendovi prisiljavaju poduzeća da društveno odgovorno poslovanje ugrade u sve elemente poslovanja. Prema tom konceptu, poduzeća u svoje aktivnosti i odnose s različitim dionicima poput vlasnika, dioničara, zaposlenika, potrošača, dobavljača, vlade, medija, lokalne zajednice i šire javnosti, prema načelu dobrovoljnosti, integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja.”

(<http://www.dop.hr/?p=646> )

Društveno – odgovorno poslovanje danas je nužnost poduzeća jer se od poduzeća i očekuje da u mreži izuzetno velikog broja konkurenata prati trendove i ne zaostaje kada je posrijedi pitanje društvene odgovornosti i odnos prema svojoj zajednici. Ovaj oblik poslovanja poduzeću može donjeti veliku konkurentsku prednost u odnosu na poduzeća koja još nisu uvidjeli važnost ovakvog oblika poslovanja.

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Tablica 4 Faze razvoja društvene odgovornosti (izvor: Vrdoljak Raguž, Ivona. Hazdovac, Kate. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40-58

„Koncept DOP-a može se opisati kroz više pojmova, iako su temeljna načela ista i međusobno povezana: održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo, trobilančni koncept.“ (Bagić et al. 2006: 9)

„Održivi razvoj je okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti. On se oslanja na ambicioznu ideju prema kojoj razvoj ne smije ugrožavati budućnost dolazećih naraštaja trošenjem neobnovljivih izvora i dugoročnim devastiranjem i zagađivanjem okoliša.“ (<http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/odrzivi-razvoj> )

„Održivi razvoj određuje etične principe u odnosu prema prirodnim dobrima, njihovu pravednu raspodjelu između bogatih i siromašnih zemalja te današnjih i budućih naraštaja. On također postavlja konkretne smjernice za smanjenje određenih djelatnosti u pojedinim zemljama koje opterećuju globalni okoliš. Da bi se primjenjivao, mora postati ne samo dio nacionalnih politika nego i tijesne međunarodne suradnje.“ (<http://www.dop.hr/?p=700> )

Etično poslovanje svakako je jedno od temeljnih načela DOP-a jer je to upravo ono osnovno o čemu bi svako poduzeće trebalo brinuti. Etika mora biti zastupljena u poslovanju i poslovnim odnosima, a posebice u radnom okruženju. Svako poduzeće treba jasno definirati etička načela prema kojima će se odvijati daljnja komunikacija i suradnja svih poslovnih subjekata.

	Moralni management	Nemoralni management	Protumoralni management
<b>Etičke norme</b>	Uspjeh u okviru čvrstih etičkih načela, ideala poštenja, pravde i napretka	Management nije ni moralan ni nemoralan, namjerni (Namjerni - ne uzima u obzir etička načela pri radu i odlučivanju; Nenamjerni – ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju)	Managerske odluke, aktivnosti i ponašanja ukazuju na energično protivljenje etičkim načelima
<b>Motivi</b>	Dobri. Management želi uspjeti no samo uz primjenu legalnog i etičkog načina (poštenja, pravde)	Dobronamjerni, ali sebični u smislu da se uzima u obzir utjecaj odluke na druge ljude	Sebični. Management misli samo na osobnu dobit ili dobit kompanije
<b>Ciljevi</b>	Profitabilnost samo u okviru zakona i etičkih načela	Profitabilnost, drugi ciljevi se ne uzimaju u obzir	Profitabilnost i uspjeh organizacije pod svaku cijenu
<b>Fokuseranost na zakone</b>	Poštivanje slova zakona. Zakon predstavlja minimalni etički standard. Manageri nastoje upravljati i etičnije no što to zakon zahtjeva. "Da li ovaj postupak odgovara nama i svim zainteresiranim stranama?"	Zakon je etična smjernica. Glavno pitanje je što možemo napraviti legalno "Možemo li ovim postupkom zaraditi novac na zakonit način?"	Zakonski standardi su barijere koje manageri moraju preskočiti ukoliko žele dobiti ono što žele. "Možemo li zaraditi novac ovim postupkom, odlukom, ponašanjem?"
<b>Strategija</b>	Ponašanje na temelju čvrstih etičkih načela	Sloboda u odlučivanju, manageri mogu donijeti odluku primjenjujući etička načela, ali samo ako to sami tako žele.	Iskorištavaju prilike zbog uspjeha organizacije. Idu „zaobilaznom linijom“ ako im se to čini korisnim.

Tablica 5 3 modela menadžerske etike

(izvor: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QYNFgUeXMh8J:www.efos.unios.hr/ari/pe1\\_poslovna%2520etika\\_Uvod\\_25042012.pdf+&cd=2&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QYNFgUeXMh8J:www.efos.unios.hr/ari/pe1_poslovna%2520etika_Uvod_25042012.pdf+&cd=2&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) )

Korporativno građanstvo jedan je od pojmova koji se veže uz DOP i koji je relativno nov pojam. „Pojam korporativno građanstvo koristi se za ponašanje u kojem organizacija pokazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima te široj društvenoj zajednici i okolišu.“ (Vrdoljak Raguž, Hazdovac 2014:43) Točnije, korporativno građanstvo bismo mogli objasniti kao „strateško ulaganje u socijalno i prirodno okruženje ostvarivanja održivog rasta i profitabilnosti poduzeća; dakle cilj je ostvariti win-win situaciju za sve stakeholdere povezujući interese poduzeća i društva.“ (Vrdoljak Raguž et al. 2013:274)

Kocept koji se javlja unutar DOP-a je tzv. trobilančni koncept, koji označava „koncept prema kojemu se ukupno poslovanje poduzeća mjeri kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim, odnosno financijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim segmentima.“ (Vrdoljak Raguž, Hazdovac 2014:43)

Uz društveno-odgovorno poslovanje, nove vrijednosti nastaju također i iz brige za zaposlenike. Zaposlenik kao temelj poslovanja poduzeća mora imati odgovarajuće uvjete za rad i napredak. Poduzeća moraju brinuti o zdravlju zaposlenika, motivaciji, odgovarajućem poslovnom okruženju i poslovnoj klimi, jer upravo zadovoljan zaposlenik će biti i najproduktivniji.

Vrijednosti poduzeća svakako se tijekom vremena mijenjaju zbog čega je važno naglasiti važnost jasno i precizno definiranih poslovnih politika, vrijednosti poduzeća i etike unutar poduzeća te je implementacija tih pojmova u nove menadžerske teorije nužna, obzirom da je njihovo postojanje unutar poduzeća nužno za uspješno poslovanje.

## **5.2. Novo poduzeće**

Novo poduzeće predstavlja novi koncept poduzeća razvijen na temelju novih vrijednosti i novog zaposlenika pod utjecajem nove ekonomije. Poduzeće mora mijenjati svoju organizaciju, podjelu rada, funkcije, statuse zaposlenika i dr. zbog sve većeg utjecaja čimbenika iz okoline, važnosti društveno-odgovornog poslovanja, brige za zaposlenike te svih drugih karakteristika novog zaposlenika i novih vrijednosti. Sve skupa to rezultira time da poduzeće postaje upravo ono u kojemu je najbolje raditi, što je i krajnji cilj svakog poduzeća.

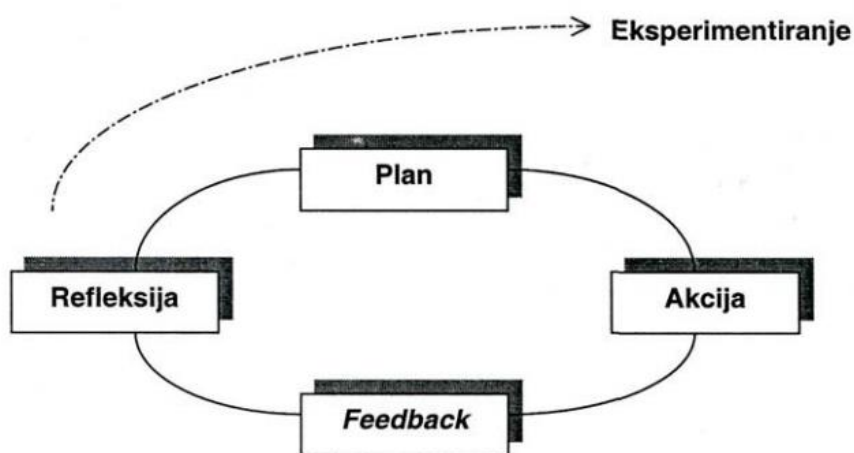
U novom poduzeću, ključ uspješnog poslovanja ne leži više u velikim količinama materijalnih resursa, već je ključ posjedovati što jači intelektualni kapital. Ono što poduzeću dodaje vrijednost i što ga diferencira od ostatka više nije specifičan proizvod ili usluga, već su to zaposlenici sa svojim znanjima i sposobnostima koji imaju mogućnost i moć promijeniti tj. u potpunosti preokrenuti poslovanje poduzeća.

Novo poduzeće moguće je usporediti s „funkcioniranjem imunološkog sustava, u kojemu lutajuće stanice otkriju hitnu potrebu, spontano se okupe u čvrsto isprepletenu, visoko koordiniranu radnu skupinu koja zadovoljava tu potrebu te se po završetku posla opet raspršuje u slobodne agente. U organizacijskom kontekstu, takve skupine, svaka sa posebnom smjesom nadarenosti i stručnosti, mogu se pojaviti unutar granica poduzeća, ali i preko njih, u skladu s potrebama, a potom prestati postojati kada obave svoju zadaću.“ (Buble et al. 2012:13)

Buble dodaje kako u današnjem vremenu takvo poduzeće će se „razvijati u dva pravca – s jedne strane nastat će mali broj novih entiteta nazvanih „mega korporacije“ koji će povezivati sve ili barem većinu postojećih industrijskih sektora, a s druge strane ogroman broj malih poduzetnika sposobnih za brzo kretanje između brojnih niša kako bi iskoristili mogućnosti koje nisu privlačne ili su pak nedostupne mega korporacijama.“ (Buble et al. 2012:13)

Jedan od pokazatelja nove ekonomije su poslovi znanja i to je temelj novog poduzeća. Poslovi znanja danas su vezani uz IT tehnologiju i poznavanje te tehnologije utječe na funkcioniranje i

organizaciju poduzeća. Mnoštvo je izazova pred poduzećima i njihov zadatak je izbjeći te izazove te stjecati nova znanja, usavršiti sva postojeća znanja i dalje se nastaviti razvijati. Jednako kao i zaposlenici i poduzeće treba učiti. Iako zaposlenici imaju mnogo načina za učenje, kada je riječ o poduzeću kaže se da je eksperimentiranje jedan od najčešćih načina učenja. Svaka akcija ima neku svoju povratnu reakciju i na temelju te povratne reakcije, poduzeće ima mogućnost izmijeniti način na koji ćemo doći do željenog rezultata te na taj način se ostvaruje određeni plan uz što se i uči. Sam proces eksperimentalnog učenja prikazan je na slici niže.



Slika 9 Učenje poduzeća (izvor: Rupčić, Nataša. (2002). *PODUZEĆE KOJE UČI - FORMULA ZA 21. STOLJEĆE*. *Ekonomski pregled*, 53(9-10), 903-920)

„Osnovica informacijskoga društva jest informacija koja kao resurs ima neke specifične karakteristike u odnosu na ostale resurse. Ona je kao resurs neiscrpna, trošenjem se ne uništava njezin sadržaj, ne umanjuje joj se vrijednost u tijeku korištenja, a upotrebna joj se vrijednost povećava. Njezinim se korištenjem ne troši mnogo energije, niti se djeluje štetno na okolinu. Jedina realna ograničenja pri korištenju informacija jesu ljudska sposobnost i znanje. „ (Rupčić 2002:905)

Poduzeće prije svega uči učenjem svih svojim zaposlenika jer su upravo zaposlenici oni koji imaju dovoljno informacija da bi se situacija promijenila te je zbog toga zaposlenik u središtu novog koncepta poduzeća. Obzirom da novo doba karakterizira stalni napredak, ekonomija znanja i koncept cjeloživotnog učenja, nije čudno da te nove promjene utječu na poduzeće i kreiraju novo poduzeće. Obzirom da se i koncept poduzeća mijenja, mijenja se i menadžment. Menadžment jednako kao i društvo te poduzeća mora evoluirati i pratiti nove trendove, koji mijenjaju njegovu temeljnu ulogu. Oslanjanjem na moderne teorije menadžmenta, upravljanje organizacijom zanemaruje neke ključne suvremene promjene koje bi trebale biti primarne, kada je riječ o menadžmentu i upravljanju poslovanjem te zaposlenicima.

„Ideje o poduzeću koje uči tek su nedavno postale aktualne. Razlozi su brojni, a među njima su najznačajniji:

- informacije su postale najvažniji organizacijski resurs,
- držati korak s brzinom promjene informacija najveći je izazov poduzeća,
- potreban je sve veći broj ljudi koji su spremni učiti,
- obučeni zaposlenici i njihovo zadržavanje u tvrtki postaju kompetitivna prednost tvrtke,
- okruženje je postalo ekstremno dinamično: prilike se jednakom brzinom i pojavljuju i nestaju
- poduzeća se moraju stalno mijenjati, ali potrebno je i upravljati promjenama”  
(Rupčić 2002:909)

Poduzeće koji uči novi je koncept poduzeća jer je intelektualni kapital, pristup informacijama i podacima stvorio konkurentno tržište na kojemu poduzeća moraju djelovati brzo. Stalne inovacije i mijenjanje poduzeća postalo je osnova funkcioniranja poduzeća. Poduzeća moraju znati upravljati promjenama, koje se događaju jer u današnjem dinamičnom okruženju vrlo je lako propustiti dobru priliku i izgubiti konkurentsku prednost na tržištu. Menadžment mora biti zadužen za stalno educiranje zaposlenika i njihovo zadržavanje u poduzeću jer zaposlenici predstavljaju najveću vrijednost poduzeća, a uz to menadžeri moraju stalno pratiti promijene u okruženju kako bi na vrijeme iskoristili sve prilike koje im se nude.

### **5.3. Novi poslovni modeli**

Promjene u svijetu imaju sve snažniji utjecaj na postojeće poslovne modele te zahtijevaju nužnost pojave novih poslovnih modela u skladu s ključnim karakteristikama suvremenog svijeta. Problem koji je danas sve češći jest taj da zbog sve veće dostupnosti informacija potrošačima, koji tada imaju sve više znanja i razumiju procese koji se odvijaju u poslovanju, proizvode i usluge je teže prodati i ponuditi. Proizvodnja je lakša nego ikad, a dostupne informacije omogućuju svakom čovjeku da, ukoliko ima sposobnost, mogućnost i želju, on sam može proizvesti određeni željeni proizvod. Tradicionalni poslovni modeli, osim što zaostaju za suvremenim poduzećima, više ne mogu biti konkurentni novim poslovnim modelima. Internet te korištenje ostale tehnologije postaje temelj za kreiranje novih poslovnih modela.

„Informacijska tehnologija drastično snižava transakcijske troškove, tj. troškove kupovine i prodaje robe i usluga. Informacijska tehnologija omogućuje transparentnost tržišta. Kupci danas preko Interneta mogu jednostavno uspoređivati cijene različitih proizvođača širom svijeta. S druge

strane, informacijska tehnologija omogućuje malim poduzećima i poduzetnicima lociranim bilo gdje u svijetu konkuriranje velikim multinacionalnim korporacijama.“ (Kolaković 2005:196)

Prednost, ali i nedostatak Interneta i informacijske tehnologije, jest da s jedne strane postoji pojedinac sa svojim znanjima i vještinama kojemu je omogućen pristup mreži i svim podacima temeljem kojih on stječe dovoljnu količinu informacija i znanja, kojima može konkurirati velikim poduzećima. S perspektive individualnog razvoja to je prednost, no s perspektive poslovanja tog poduzeća to je veliki nedostatak, jer time poslovanje tog poduzeća postaje upitno.

„Ono što je karakteristično za 21. stoljeće nisu ove i druge promjene već nekontrolirano ubrzavajući ritam tih promjena. Odatle potreba i nužnost da se ulože naponi u cilju stvaranja takvog poduzeća koje će biti sposobno za neprekidnu samoobnovu bez ikakvih kriza. „ (Buble et al. 2012:13)

Tradicionalne i moderne menadžerske teorije u velikoj mjeri ne mogu se provesti u praksi, zbog čega većina tih teorija poduzeću ne sugestira kako poslovati i kakav bi poslovni model trebali uvesti. Poslovni modeli 21. stoljeća u svoje karakteristike moraju implementirati samoobnavljajuću funkciju. Poslovni modeli i modeli menadžmenta u obzir moraju uzeti stalne promjene na dinamičnom tržištu te prihvatiti da propuštanje jedne prilike označava samo veću motivaciju za inoviranje i daljnje poboljšanje.

„Poslovni model, odnosno stvaranje novih načina povezivanja ljudi, zarađivanja i zadovoljavanja kupaca, jest poluga inoviranja koja će odrediti 21. stoljeće. To je u ovom trenutku najsnažniji alat za oživljavanje nekonkurentnih „starih“ djelatnosti. Inoviranje poslovnih modela još je relativno novo i neistraženo područje. Ipak, najvažnija osobina njihovog inoviranja je „demokratičnost“: za razliku od novih tehnologija i proizvoda, pa i usluga, nove poslovne modele s jednakim mogućnostima mogu stvarati i bogati i siromašni, i velike i male organizacije u razvijenim i nerazvijenim zemljama.“ (<http://www.step.uniri.hr/portfolio/inovacija-poslovnog-modela/>)

„Poslovni model (engl. business model) jedan je od čimbenika zbog kojeg su određena poduzeća profitabilnija u odnosu na druga. Sva poduzeća, implicitno ili eksplicitno, razvijaju poslovni model koji u osnovi podrazumijeva pretpostavke menadžmenta o tome što kupci žele, na koji način to žele i kako se poduzeće može organizirati da bi zadovoljilo te potrebe kupaca, a da pri tome ostvari profit.“ (Krišto et al. 2016:536)

Za kreiranje uspješnog poslovnog modela zaslužan je menadžer jer on je osoba koja mora znati u kojem smjeru se kreće razvoj poduzeća i na koji način povezati i organizirati pojedine funkcije unutar poduzeća, a da djeluju sinergijski u svrhu ostvarivanja poboljšanja i uspjeha. Hoće li poduzeće biti uspješno ili ne, ovisi o tome koliko dobro menadžer poznaje poduzeće te njegovu unutarnju i vanjsku okolinu jer samo na taj način može razviti odgovarajući poslovni model.

Business Model Institute stvorio je okvir sastavljen od osam ključnih područja, prikazanih tablicom, koji služe za analizu poslovnog modela: (Krišto et al. 2016:542)

Ključna područja	Opis
Tržišna atraktivnost	Predstavlja prodaju proizvoda ciljnom segmentu tržišta, što može imati veliki utjecaj na profitabilnost poduzeća.
Jedinstveni prijedlog vrijednosti	Odgovara na pitanja kao što su: Rješava li proizvod nužnu potrebu koju kupci ne mogu zadovoljiti negdje drugdje? Nudi li ponuda znatno više vrijednosti kupcu naspram cijene? Cilja li ponuda nezadovoljeno ili nedovoljno zadovoljeno tržište? Može li se postići leaderska pozicija na tržištu ovakvim prijedlogom? Postoje li slični prijedlozi vrijednosti kod (potencijalnih) konkurenata?
Model profita	Odgovara na pitanja kao što su: Koliko je profita moguće steći prodajući proizvod? Koje i kako pojedine proizvodne grupe utječu na profitabilnost? Postoji li cjenovna prednost? Hoće li prihod biti ponavljajući ili jednokratni?
Model uspješnosti prodaje	Odgovara na pitanja kao što su: Može li se prodati proizvod pri definiranoj/određenoj cijeni? Mogu li se kupci privući isključivo marketinškim aktivnostima ili su potrebni snažni prodajni naponi kako bi se proizvod plasirao na tržište? Može li se stvoriti dokazani i ponovljiv prodajni proces?
Održiva konkurentska prednost	Odgovara na pitanja kao što su: Mogu li se ostvariti neke od klasičnih konkurentskih prednosti, kao što su: troškovna prednost, diferencijacija ili pristup resursima? Mogu li se održati ili povećati konkurentske prednosti? Ulaze li veliki konkurenti na ciljno tržište? Povećava li se ili, pak, smanjuje pregovaračka moć kupaca i dobavljača?
Stupanj inovacije	Odgovara na pitanje: Koliko je inoviranja potrebno kako bi se postigao održivi poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Potrebno je uzeti u obzir postojanje raznih prepreka koje mogu utjecati na održivost poslovnog modela, kao što su: državna regulacija, nedovoljno atraktivna lokacija, preveliko oslanjanje na trenutne trendove, razni pravni izazovi i sl.
Izlazna strategija	Odgovara na pitanje: Na koje sve načine poduzetnik može prodati svoj udio u poslovnom pothvatu?

Tablica 6 Ključna područja poslovnog modela i tijekom procesa prema Business Model Institutu (izvor: Morić Milovanović, Bojan., Srhoj, Stjepan., Krišto, Tomislav. (2016). POSLOVNI MODELI KAO KONCEPCIJSKI OKVIR PRISTUPA DIZAJNU POSLOVANJA SUVREMENIH PODUZEĆA. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 535-563.)



## 6. Tradicionalne i moderne teorije menadžmenta u 21. stoljeću

Nakon detaljnog presjeka svih suvremenih promjena i izazova pred kojima menadžeri i poduzeća stoje, vrijeme je da se te promjene usporede i stave u kontekst tradicionalnih i modernih menadžerskih teorija. Globalizacija, koja je otvorila tržište i omogućila nesmetan prolaz kapitala i radne snage, predstavlja temelj svih problema, ali i mogućnosti s kojima se menadžment danas suočava.

Pojavom virtualnih organizacija, poduzeće više nije klasičan sustav, koji je točno definiran i utvrđen pomoću svojih granica i podsustava. Sve češće se uočava nepostojanje formalne organizacije, točnije fizičkog poduzeća u kojem menadžer ima glavnu ulogu i jasno može upravljati poslovanjem. Poduzeća nemaju klasične organizacijske strukture te povezuju ljude diljem svijeta. Poslovanje se odvija korištenjem IT tehnologije koja je glavni razlog pojave multinacionalnih internetskih poduzeća. Poduzeća više nisu prostorno ograničena, kada je riječ o zapošljavanju, već im se otvara mogućnost globalnog iskorištavanja tj. prepoznavanja ljudskih potencijala. Sve veća pojava *on-line* poslovanja dovodi u pitanje tradicionalnog menadžera i njegove vještine. Upravljanje poslovanjem je izuzetno teže kada su kadrovi raspoređeni po cijelome svijetu te zbog toga menadžer mora usvojiti nove vještine i znanja vezane uz IT tehnologiju. Svakako je jasno da je u središtu svakog poslovanja i poduzeća pojedinac sa svojim znanjima i vještinama. Materijalni resursi nisu toliko važni kao što su to intelektualni postali. Poduzeća koja ne prepoznaju ljudske potencijale i njihove mogućnosti na vrijeme, suočeni su s ozbiljnim problemima u brzorastućoj okolini, a menadžeri su ti koji moraju reagirati na vrijeme te pratiti sve trendove.

Teorija sustava u svom izvornom obliku više nije prikladna za nove promjene u suvremenom svijetu. Naglasak na poduzeće kao sustav nema preveliko značenje u suvremenom poslovanju i upravo ono što se prema teoriji sustava zanemaruje, današnje suvremeno okruženje stavlja u prvi plan, a to je čovjek kao pojedinac. Sustavski pristup stavlja u vezu poduzeće i okolinu, što je svakako važno za česte promjene koje se odvijaju, no međutim ovaj pristup je previše apstraktan i općenit za suvremeno okruženje. Naglasak danas je na svakom pojedincu i cilj je imati što jači intelektualni kapital točnije što bolji stručni kadar. Formalna poduzeća kao sustavi nisu toliko važna ako nemamo kadrove koji će pratiti trendove i uvoditi inovacije koje će nas diferencirati od ostatka. Sustavski pristup više predstavlja način razmišljanja, dok bi za opstanak u suvremenom okruženju trebao težiti pronalasku novih metoda, rješenja i inovacija. Menadžeri koji se vode sustavskim pristupom svakako razmišljaju na način da poduzeće dovode u odnos s okolinom, no međutim to je samo teorija, a kako povezati okolinu s poslovanjem poduzeća te kako poslovanje unaprijediti i izbjeći sve izazove u praksi, su pitanja na koje ovaj pristup ne daje odgovor, a taj

odgovor je ključan za opstanak poduzeća. Zaključno, izuzetno važno je znati kako u praksi nešto ostvariti, jer ako poduzeće zna u teoriji što bi trebalo učiniti, ali u praksi to ne čini, jednako je kao i da ne zna ništa.

Situacijski odnosno kontigencijski pristup, s druge strane, uzima u obzir situaciju u kojoj se poduzeće nalazi te nalaže da bi se svaka situacija morala posebno analizirati. Stoga, govoreći o suvremenim promjenama koje se odvijaju vrlo često, poduzeća se nalaze u situacijama koje se neprestano mijenjaju a pri tome su i često nepredvidljive. Svako poduzeće jest jedinstveno i treba imati drugačiji oblik upravljanja, no ova teorija postaje suviše kompleksna ako se u obzir uzima da se svaka situacija u kojoj se poduzeće nalazi detaljno analizira kako bi se utvrdilo koji oblik i način upravljanja je najefikasniji, a sve to dodatno otežavaju suvremene promjene na tržištu.

Pristup kvaliteti i izvrsnosti jedan je od pristupa koji svakako funkcionira i danas, no međutim u današnje vrijeme ovaj pristup nije revolucioniran i inovativan, već nužan. Stalno unaprjeđenje i kontrola kvalitete proizvoda ili usluga temelj je funkcioniranja poduzeća te su poduzeća svjesna da je kvalitetan proizvod ili usluga polazište za nastup na tržištu. Ovaj pristup predstavlja posljednji korak prema novim modelima menadžmenta prilagođenim 21. stoljeću jer prepoznaje ključne faktore uspješnog poduzeća kao što su: usmjerenost na želje i potrebe potrošača, zajedničke nove vrijednosti, usmjeravanje poduzeća na one aktivnosti u kojima su najbolji, stalne inovacije i eksperimenti u svrhu poboljšanja i dr.

Najveći razlog zbog kojeg su tradicionalne teorije menadžmenta neprikladne za funkcioniranje poduzeća u 21. stoljeću su pravila. Sve tradicionalne teorije imaju određena pravila koja poduzeća trebaju pratiti da bi te teorije i u praksi funkcionirale. Uz to, teorije su osmišljene promatrajući poduzeća kao fizičku jedinicu unutar koje su zaposlenici organizirani po sektorima te svaki sektor ima svoj udio u ostvarivanju krajnjeg cilja poduzeća, pri čemu se posebno mora paziti na odnose tj. veze među sektorima te na okolinu koja trenutno utječe na poduzeće. Pravila, procedure, hijerarhija, vodstvo i sustav termini su koji se u 21. stoljeću počinju gubiti. Najvažnija je fleksibilnost, počevši od fleksibilnosti zaposlenika, radnog vremena, organizacijske strukture itd. Uz stalni tehnološki rast i razvoj i poduzeća se moraju usmjeriti prema stalnom poboljšanju i inovativnosti. Tradicionalne moderne teorije poduzeću mogu biti temelj na kojem će se dalje graditi no one više ne opisuju funkcioniranje suvremenih poduzeća.

Sve navedene promjene u okolini, točnije u svijetu koji nas okružuje, utjecale su također i na promjene koje se događaju unutar poduzeća. Poduzeća ne mogu stagnirati u načinu poslovanja kada se svijet kreće iznimno velikom brzinom. Danas je konkurencija veća nego ikad i menadžeri imaju ulogu voditi poduzeće u bitci za preživljavanje na globalnom tržištu.

## 7. Kompetencije menadžera 21. stoljeća

„Kompetencije se definiraju kao kombinacija znanja, vještina i stavova.“

(<http://www.abecedakarijere.ba/kk/kljucne-kompetencije.html> )

Suvremeno okruženje od menadžera zahtjeva izuzetno puno znanja i vještina. Uloga menadžera u 21. stoljeću se mijenja u potpunosti za što je zaslužna globalizacija te informacijsko – komunikacijska tehnologija. Menadžer je osoba koja je imala funkciju planiranja i organiziranja rada i poslovanja; to je osoba koja vodi i nadzire ljudske, informacijske i financijske resurse poduzeća. Menadžer je najčešće bio vođa, koji je motivirao te usmjeravao zaposlenike. Danas se uloga menadžera mijenja. To je funkcija koja je itekako potrebna u poduzeću, unatoč razlikama u strukturama poduzeća sada u odnosu na prije nekoliko godina. Zbog sve većeg razvoja tehnologije, menadžeri sve manje obavljaju svoje tradicionalne funkcije, a i njihova uloga vođe se smanjuje. Tehnologija je omogućila napredak pojedinaca koji imaju mogućnost sami istraživati i jačati svoje stavove, uz to stjecati nova znanja i vještine, zbog čega menadžer mora biti u stalnom procesu učenja i poboljšanja kako bi mogao biti konkurentan. Današnja glavna menadžerska kompetencija jest da menadžer mora znati „sve o svemu“. Od menadžera se zahtjeva poznavanje gotovo svakog područja i to u velikom opsegu. Obzirom na sve veću dostupnost informacija, menadžer više nije glavna osoba koja će imati ključnu ulogu u donošenju novih odluka ili informiranju zaposlenika. Danas svi zaposlenici, baš kao i menadžeri, neprestano uče i usavršavaju se, a zadatak menadžera je poticati to učenje i usavršavanje, te motivirati zaposlenike. Menadžer mora znati prepoznati ljudske potencijale na vrijeme te ulagati svoje vrijeme u napredak istih s ciljem stvaranja kvalitetnih i nezamjenjivih zaposlenika te inovativnih poslovnih rješenja.

Jedno od temeljnih obilježja poslovanja suvremenih poduzeća jest timski rad. Danas se u timovima nalaze i rade ljudi iz različitih dijelova svijeta, posebice ako je riječ o informatičkim poduzećima. U tom smislu, od menadžera se očekuje da upravlja i koordinira timove, te uspostavi uspješnu komunikaciju unutar članova tima. Menadžer mora znati kako osposobiti zaposlenike za timski rad i ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Prema tome, jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta jest briga za zaposlenike, a da bi menadžer u tome bio uspješan, mora imati razne komunikacijske, motivacijske, empatijske i druge vještine.

U okruženju gdje su stalno prisutne promjene i nepredvidljive situacije, poduzeća, a time i menadžeri su izloženi nizu izazova koje trebaju riješiti. Jedna od ključnih kompetencija, koja se od menadžera zahtjeva jest sposobnost određivanja prioriteta. Pravilno postavljanje prioriteta omogućit će lakše i organizirano rješavanje problema i poteškoća.

Od menadžera se također zahtjeva da bude i dobar pregovarač. Okružen velikim brojem konkurenata i potencijalnih poslovnih partnera, menadžer mora znati pregovarati kako bi ciljevi

poduzeća bili zadovoljeni. Menadžer je također u komunikaciji s drugim zainteresiranim strankama, kao i zaposlenicima koji zahtijevaju sve veća prava i privilegije te zbog dostupnosti informacija i stalnog učenja i poboljšanja zaposlenici su u mogućnosti postavljati zahtjeve na što menadžer uvijek mora biti spreman.

Ono o čemu menadžer mora voditi računa jest da bez obzira na sve veće znanje i sposobnosti zaposlenika, kada dođe do problema, on će biti osoba odgovorna za rješavanje tog problema. Snalažljivost u svakoj situaciji jedna je od kvaliteta koja se posebno cijeni, a uz to menadžer mora imati potrebna znanja kako bi se nastali problem riješio.

Svijet koji nas okružuje izložen je neprestanim promjenama i sudbina poduzeća se može promijeniti u kratkom vremenu. Jedna od kompetencija koja se u suvremenom svijetu zahtjeva jest upravljanje promjenama. Menadžer koji je sposoban i neprestano istražuje te pronalazi načine kako predvidjeti situacije koje su potencijalne prijetnje poduzeću, lakše će se suočiti s promjenama koje nastaju te će ujedno i lakše prilagoditi poslovanje tim istim promjenama.

Odabir kadrova postaje jedno od najvažnijih kompetencija menadžera. Pravilni odabir zaposlenika može svakako odrediti uspjeh poduzeća. Od menadžera se zahtjeva da prepozna potencijal prije konkurencije. Kvalitetni zaposlenici ključ su uspješnog funkcioniranja poduzeća, pogotovo u suvremeno doba kada je kreativnost, inovativnost i različitost ključ kreiranja novog proizvoda ili usluge na tržištu što znači i uspjeh tog poduzeća.

Još jedna iznimno važna kompetencija, koja se zahtjeva od menadžera 21. stoljeća jest upravljanje stresnim situacijama. Stres je jedna od najčešćih pojava unutar poduzeća te može utjecati na kreiranje negativnog poslovnog okruženja. Menadžer mora znati upravljati stresnim situacijama koje možemo promatrati u nekoliko aspekata. Prvi jest da menadžer mora znati kako se ponašati u stanju stresa. Posao menadžera jedan je od najstresnijih poslova i ako se osoba ne zna nositi sa stresom te stres na nju djeluje negativno, to također može označavati i negativne posljedice na poslovanje poduzeća. Drugi aspekt s kojeg se mogu promatrati stresne situacije jest stres među zaposlenicima. U ovom smislu menadžer mora imati vještine rješavanja stresne situacije ili iskorištavanja situacije za motivaciju zaposlenika. Stres može imati iznimno negativne posljedice na ponašanje zaposlenike, no opet postoje i osobe na koje stres djeluje pozitivno. Treći aspekt odnosi se na promatranje poduzeća koje se nalazi u stresnoj situaciji uzrokovano promjenama u okruženju poduzeća. Ako se poduzeće nalazi u stresnoj situaciji, to znači i da su svi dionici poduzeća tom situacijom pogođeni. Menadžer mora znati kako poduzeće izvući iz te situacije, te smiriti sve dionike poduzeća.

U kontekstu virtualne organizacije poslovanja, menadžer ima dodatne zadatke na temelju kojih bi trebao razviti dodatne kompetencije. Jedna od temeljnih funkcija menadžera jest upravljanje ljudima i to je funkcija koja se unatoč velikim promjenama u svijetu i dalje zadržava, no njezina

izvedba je pomalo drugačija. Ako govorimo o ljudima, točnije djelatnicima poduzeća koji su fizički razdvojeni, dolaze iz geografski različitih dijelova svijeta te rade u tom, već spomenutom, virtualnom okruženju, menadžeri moraju razviti nove načine upravljanja ljudima u tom virtualnom svijetu. Poslovanje ovisi o tome kolika je sposobnost menadžera u kreiranju novih načina te u povezivanju ljudi na globalnoj razini, te jednako tako sposobnosti da na vrijeme opazi potencijalne probleme te potrebe za novim ljudskim resursima.

No, upravljanje ljudima nije jedino o čemu menadžeri moraju voditi brigu, već se njihovi zadaci proširuju i na upravljanje odnosima među tim ljudima. U virtualnim organizacijama unutar kojih nema kontakta „licem u lice“, već se sve odvija elektronskim putem, odnosi među ljudima i njihov način komunikacije postaje najvažniji faktor uspjeha. U takvoj komunikaciji ne razvijaju se socijalni odnosi, kao što je to čest slučaj u tradicionalnim poduzećima, stoga menadžer ima ulogu razvijanja međusobnih odnosa i osjećaja povezanosti. Socijalne grupe u poduzećima samo su dodatna motivacija za rad zaposlenika, ali jednako tako i stvaranja osjećaja pripadnosti te pozitivne radne atmosfere. Menadžer je također osoba, koja se nalazi unutar tih odnosa te i on sam treba biti dio zajednice i stvoriti odnos partnerstva i povjerenja između svih djelatnika. Osim odnosa unutar poduzeća, iznimno je važno i poticati dobre odnose izvan poduzeća, i to ne samo s korisnicima tj. potrošačima, već i drugim poduzećima, koji posluju na isti ili sličan način. Kada je riječ o virtualnim organizacijama, važno je poraditi na odnosima s raznim virtualnim poduzećima, jer uvijek postoji mogućnost suradnje ili razvijanje nekog tipa saveza.

Jedna važna kompetencija menadžera u virtualnom okruženju jest mogućnost usklađivanja potpuno različitih aktivnosti. Ta koordinacija aktivnosti postaje najvažnije jer je ujedno i najteža obzirom da prelazi prostorne granice. Menadžeri imaju zadatak nadgledati provedbu pojedinih faza rada te osigurati pravilnu izvedbu svih zaposlenika.

Zaposlenici imaju različita znanja, vještine i iskustva, zbog čega su oni i najvažniji resurs poduzeća, no menadžment mora znati upravljati svim znanjem, koje poduzeće posjeduje, jer se na taj način može poboljšati individualna učinkovitost kao i cjelokupnog poduzeća.

Nužno za provedbu svih aktivnosti menadžmenta jest poznavanje tehnologije. Sve menadžerske kompetencije 21. stoljeća većinom se temelje na upotrebi nekog oblika tehnologije, a posebice kada je riječ o virtualnoj organizaciji rada. Menadžeri moraju svim zaposlenicima omogućiti pristup zajedničkim bazama i informacijama, koje tada mogu koristiti obavljanje svojih aktivnosti. Suvremena tehnologija, osim što je i uzrok razvoja novih menadžerskih kompetencija, također je i temelj za njihovu potpunu upotrebu.

## 8. Modeli menadžmenta u 21. stoljeću

Temeljem zaključka da tradicionalne teorije menadžmenta ne uspijevaju u suvremenom okruženju te da suvremeno okruženje zahtjeva nove teorije, a time i modele menadžmenta, a uz to gledajući na potrebne kompetencije menadžera u 21. stoljeću, postavlja se pitanje kakvi bi novi modeli trebali biti i što bi takve teorije obuhvaćale? U poduzećima koja za dio poslovnih aktivnosti ili za cjelokupno poslovanje koriste virtualnu organizaciju, oblici menadžmenta kao mrežni ili projektni menadžment najbolji su odabir. Projektni menadžment savršeno odgovara virtualnim organizacijama jer se upravo te vrste organizacija temelje na međusobnoj suradnji različitih poduzeća koja se povezuju pri obavljanju nekog zajedničkog posla ili projekta. Mrežni menadžment smatra se jednim od najsloženijih modela menadžmenta, zbog čega primjena tog modela nije jednostavna, no nastaje kao izravan odgovor na pojavu nove tehnologije te pritiske globalizacije.

No, naglašavajući različite oblike i vrste poduzeća te organizacija, brojni autori u suvremenom dobu iznose nove teorije. Od svih brojnih modela, Buble ističe 4 najvažnija, koja predstavljaju izlaz iz krize tradicionalnog menadžmenta, a ti modeli su: radikalni menadžment, reinventivni menadžment, agilni menadžment i menadžment 2.0.

(<http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-u-21-stoljecu.pdf> )

### 8.1. Radikalni menadžment

Radikalni menadžment je način upravljanja organizacijom koji istovremeno generira visoku produktivnost, kontinuirane inovacije, zadovoljstvo poslom i oduševljenje klijenata. Radikalni menadžment fundamentalno je drugačiji od tradicionalnog menadžmenta koji prevladava danas u velikim organizacijama. (<http://www.stevedenning.com/radical-management/default.aspx> )

Fundamentalna razlika ovog menadžerskog modela u odnosu na tradicionalan menadžment je nužna, jer i promjene u svijetu su uzrokovale potpunu promjenu tržišta i poslovanja gotovo iz temelja, zbog čega je najbolji način u potpunosti promijeniti poslovanje i prilagoditi se novim uvjetima.

Radikalni menadžment kao što i sama riječ kaže teži radikalnim, fundamentalnim promjenama u poduzeću. Prvi puta ga spominje Stephen Denning 2010. kroz svoj osobni blog, a kasnije i u njegovoj knjizi „*The Leader's Guide to Radical Management*“, objavljenoj u listopadu 2010. godine. „Po njemu radna mjesta treba kreirati drastično drugačije od onih u tradicionalnom menadžmentu, što implicira fundamentalni pomak u načinu mišljenja, govora i djelovanja na radu,

planiranju, organiziranju, upravljanju, ljudskim resursima, vođenju i kontroliranju. Drugim riječima, sve je drugačije – on fundamentalno mijenja poslovanje.“

([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-_u-21-stoljecu.pdf) )

Radikalni menadžment usmjerava poduzeće na rast vrijednosti onoga što nudi svojim klijentima i kada poduzeće to prihvati kao temeljni cilj, tradicionalni menadžment prestaje biti održiva opcija. ([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-_u-21-stoljecu.pdf) )

Cilj prema kojemu se kreće ovaj model jest ostvarivanje potpunog zadovoljstva klijenta i dostavljanje vrijednosti klijentu na način da se izvode stalna poboljšanja i kontrole te mjerenje napretka. Poduzeća vođena ovim menadžerskim modelom naglašavaju timski rad i suradnju zaposlenika i menadžmenta, jer je cilj raditi zajedno za ostvarivanje klijentovih želja.

„Implementacija radikalnog menadžmenta temelji se na interaktivnoj komunikaciji sa zaposlenima tako da oni participiraju u kokreaciji nove vrste radnog mjesta. Da bi ta implementacija uspjela, neophodno je mobilizirati energiju, duh i ingenioznost zaposlenih, te osigurati njihovo fokusiranje na zadovoljstvo klijenata i izvođenje rada na zadovoljavajući način. Da bi se to ostvarilo, menadžment mora privući zaposlene na preuzimanje odgovornosti u kokreaciji nove, produktivnije i sigurnije budućnosti. „

([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-_u-21-stoljecu.pdf) )

Menadžment kroz ovaj model zaposlenicima daje to pravo da preuzmu odgovornost u ostvarivanju zadovoljstva klijenta te da se organiziraju u timove, koji će na tu grupu zaposlenika djelovati motivirajuće i grupu unutar koje će svatko moći dati svoj doprinos u kreiranju konačnog rješenja. Naglasak se stavlja na komunikaciju, ne samo među zaposlenicima, već i komunikaciju između zaposlenika i bilo koje razine menadžmenta, čime se kreiraju partnerski odnosi. Već kroz odnos zaposlenika i rukovoditeljstva te način poslovanja poduzeća, jasno se vide fundamentalne promjene za razliku od tradicionalnih i modernih pristupa menadžmentu. U potpunosti se ruši hijerarhijska podjela te centralizacija moći u poduzeću, što je i nužno jer takve podjele u suvremenom okruženju ne mogu opstati. Tradicionalni menadžerski modeli bili su usmjereni prema organizaciji zaposlenika, čiji je glavni cilj proizvesti neko dobro ili uslugu te su novi menadžerski modeli potrebni, ne samo iz razloga što su promijene u okolini na to utjecale, već i zbog gašenja nekih od postojećih industrija i pojave novih industrija koje kroz tradicionalne poslovne modele ne mogu poslovati i funkcionirati. Čak i teorija potpune kvalitete, koja je u korak sa suvremenim promjenama, pripada više razdoblju 20. stoljeća, nego što je primjenjiva danas jer osim što je kvaliteta nužna, više nije cilj osmisliti plan, koji će se provoditi i kontrolirati u pojedinim fazama, cilj je komunicirati s klijentima, dostavljati im vrijednost i informacije u svakoj

pojedinoj fazi koja se provede i na temelju toga stalno se poboljšavati i svoju pozornost usmjeriti prema potpunom zadovoljstvu klijenta, uz naglasak stalne komunikacije i napretka. Osim što se naglašava napredak u smislu zadovoljstva klijenta i kreiranja što veće vrijednosti, također se usmjerava i prema napretku svakog člana samoorganizirajućeg tima, koji uz postojeće vještine i znanja, teži poboljšanju i usvajanju novih.

Razlike između tradicionalnog menadžmenta i radikalnog menadžmenta prikazane su u tablici niže.

Karakteristike	Tradicionalni menadžment	Radikalni menadžment
Cilj	Svrha rada je proizvodnja dobara i usluga	Svrha rada je usmjerenost rada na zadovoljstvo klijenta
Organizacija rada	Rad obavljaju pojedinci koji odgovaraju šefovima	Rad se obavlja u samoorganizirajućim timovima
Plan	Rad se izvodi u skladu s opsežnim planom	Rad je usmjeren na stalna poboljšanja i izvodi se iteracijama vođenim od strane klijenata
Mjerenje napretka	Kako se rad odvija, osiguravaju se izvještaji o tome što je ostvareno	Dostavljanje vrijednosti klijentima u svakoj iteraciji
Što se komunicira	Komunicira se ono što zaposlenici moraju znati	Potpuna otvorenost, svaka razina komunicira sa svima
Poboljšanja	Šefovi su odgovorni za produktivnost	Kontinuirano samounaprijeđenje od strane samih timova
Kako se komunicira	Jednosmjerna komunikacija; ljudima se šalju poruke o tome što moraju napraviti	Interaktivna komunikacija kroz priče, pitanja i odgovore

Tablica 7 Razlike tradicionalnog i radikalnog menadžmenta

(izvor: Stephen Denning. *Radical Management Mastering the Art of Continuous Innovation*

<http://changethis.com/manifesto/77.02.RadicalManagement/pdf/77.02.RadicalManagement.pdf> )

Sedam načela stalnog poboljšanja:

([http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=1087](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=1087))

1. Cilj rada je zadovoljstvo klijenata – radikalni menadžment želi oduševiti svoje klijente i na taj cilj usmjerava ne samo marketinški odjel, već i cjelokupnu organizaciju;
2. Rad se provodi u organiziranim timovima – samoorganizirajući timovi vođeni su talentom te se inspiriraju drugim ljudima koji uz njih obavljaju posao ;



3. Timovi rade na klijentskim iteracijama<sup>8</sup> – iteracije temeljene na klijentima su ključne jer oduševljenje klijenata se može postići samo kroz uspješne aproksimacije;
4. Svaka iteracija pruža vrijednost klijentima – iteracije temeljene na klijentima usmjerene su na dostavljanje vrijednosti klijentu do kraja svake iteracije. To prisiljava i omogućuje česte povratne informacije klijenata;
5. Menadžeri potiču radikalnu transparentnost – samoorganizirajući timovi koji rade na interacijama zahtijevaju i omogućuju radikalnu transparentnost;
6. Menadžeri njeguju kontinuiranu samo-uključenost – stalno poboljšanje znači da cijela radna snaga radi na tome da na što bolji način isporuče vrijednost klijentu;
7. Menadžeri komuniciraju interaktivno kroz priče, pitanja i odgovore – ako menadžeri i radnici ne komuniciraju međusobno i interaktivno, ništa od gore navedenog neće funkcionirati.

## 8.2. Reinventivni menadžment

Osnivačem reinventivnog menadžmenta smatra se Julian Birkinshaw.

„Po njemu menadžment mora definirati ciljeve, motivirati zaposlene na ostvarenje tih ciljeva, koordinirati njihove napore i donositi odluke. U tom smislu on govori o četiri dimenzije menadžmenta od kojih dvije tretira kao sredstva, a dvije kao ciljeve.“

(<http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija- u-21-stoljecu.pdf>)

		1	2	3	4
SREDSTVA	Koordiniranje aktivnosti	Birokracija	←————→		Emergencija
	Donošenje i komuniciranje odluka	Hijerarhija	←————→		Kolektivna mudrost
CILJEVI	Postavljanje ciljeva	Podešavanje (usklađivanje)	←————→		Neizravnost (okolišanje)
	Motiviranje zaposlenih	Ekstrinzična motivacija	←————→		Intrinzična motivacija

Tablica 8 Četiri dimenzije menadžmenta

(izvor: <http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija- u-21-stoljecu.pdf>)

<sup>8</sup> Iteracija – pojam koji se odnosi na uzastopno ponavljanje, u menadžmentu se veže za procese poput razvoja proizvoda i slično

Koordiniranje aktivnosti, koje označava usmjeravanje napora i zadataka prema ostvarivanju krajnjeg cilja, tretira kao dva principa: birokracija i emergencija. U stvarnosti vrlo se rijetko ostvaruju principi menadžmenta u ekstremima, već je češća pojava neke srednje vrijednosti između birokracije i čistog tržišta.

Donošenje i komuniciranje odluka proces je odabira odluka između nekoliko ponuđenih alternativa i komuniciranje tih odluka osobama koje ih moraju usvojiti. Dva su ključna principa odnosno ekstrema, hijerarhija te kolektivna mudrosti. U stvarnosti najčešće se ostvaruju u kombinaciji, iako se između njih nalazi još principa.

Postavljanje ciljeva jedna je od najvažnijih aktivnosti, a oni se mogu postaviti podešavanjem (usklađivanjem) ili neizravno (okolišanjem). U suvremenim organizacijama sve češći je neizravni pristup.

Motiviranje zaposlenika ključno je za ostvarivanje željenih poslovnih rezultata te su dva načina provođenja motivacije prema Birkinshawu, a to su: ekstrinzična motivacija i intrinzična motivacija. Intrinzična ili unutarnja motivacija odnosi se na sve unutarnje čimbenika, dok ekstrinzična ili vanjska motivacija se odnosi na one vanjske čimbenike.

Svaka od te četiri dimenzije menadžmenta utječe jedna na drugu u različitoj mjeri, i ovisno o mjeri utjecaja razvija se jedan od modela menadžmenta. Reinventivni menadžment sadrži četiri modela menadžmenta, koji su prikladni za različite tipove posla, različite situacije i različite lidere. Da bi menadžment u suvremenom svijetu funkcionirao, mora primarno postaviti ciljeve koji se žele ostvariti. Tu je riječ o dugoročnim ciljevima kojima poduzeće u konačnici i teži uz ostvarivanje kratkoročnih ciljeva. Kada su ciljevi poduzeća jasno definirani, svi zaposlenici i dionici organizacije moraju biti jasno upoznati s krajnjim ciljevima poduzeća te menadžeri imaju ulogu motivirati zaposlenike, koristeći unutarnje ili vanjske motivacijske čimbenike, prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Postavljanje ciljeva i motivacija je temelj ovog modela, nakon čega menadžer mora koordinirati sve aktivnosti te komunicirati i donositi odluke. U suvremenim organizacijama komunikacija je najvažnija komponenta poslovanja, a odluke se donose unutar tima.

Ovaj model je pogodan suvremenom menadžmentu jer daje mogućnost izbora postupanja ovisno o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi. Naglašava se suradnja sa zaposlenicima i motiviranje zaposlenika, čime se u središte poslovanja stavlja odnos menadžmenta sa zaposlenicima.

Na temelju analize i međusobnog utjecaja pojedine dimenzije menadžmenta, razvijaju se četiri generička modela menadžmenta:

([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-_u-21-stoljecu.pdf) )

#### 1. Model otkrivanja (Discovery model)

2. Planski model (Planning model)
3. Model traganja (Quest model)
4. Znanstveni model (Science model)

MODEL	PRIKLADAN POD SLJEDEĆIM UVJETIMA
Planski model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zreli poslovi, koji se obavljaju u stabilnoj i predvidljivoj industriji</li> <li>• U kriznim situacijama, kada treba postaviti jasna pravila</li> <li>• Lideri koji se najugodnije osjećaju kada sve kontroliraju</li> </ul>
Model traganja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastući posao na konkurentnom tržištu</li> <li>• Dinamični i konkurentni tržišni uvjeti</li> <li>• Lideri koji naglašavaju strategije i taktike s glavnim ciljem – pobjedom</li> </ul>
Znanstveni model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenzivni poslovi poput profesionalnih službi ili istraživanja</li> <li>• Benigni marketinški uvjeti s mnoštvom prilika i često na više domena</li> <li>• Nenametljivi lideri</li> </ul>
Model otkrivanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rane faze razvoja posla, koji se obavljaju na nesigurnim, promjenjivim tržištima</li> <li>• Nesigurno i konkurentno tržište</li> <li>• Lideri su eksperimenti, skloni improvizaciji i zajedničkom angažmanu</li> </ul>

Tablica 9 Prikladnost četiri generička modela prema uvjetima

(izvor: <http://sloanreview.mit.edu/files/2009/01/birkinshaw-50216-46.png> )

Cilj reinventivnog menadžmenta je donošenje pametnih odluka, a te odluke donosimo pomoću četiri ključna koraka.



Slika 10 Četiri ključna koraka za donošenje pametnih odluka

(izvor: <http://iveybusinessjournal.com/publication/reinventing-management/> )

Razumijevanje se odnosi na to da menadžer mora biti jasan u definiranju principa temeljem kojih se poduzeće vodi. Principi nisu vidljivi zbog čega ih zaposlenici razumiju i doživljavaju samo na podsvjesnoj razini te ih na taj način zanemaruju, a upravo su ti principi ključni za odvijanje svakodnevnih procesa kroz koje menadžment obavlja posao.

Evaluacija se odnosi na uspoređivanje principa našeg poduzeća s poslovnim okruženjem u kojem radimo. Prije donošenja temeljnih principa poduzeća i poslovanja, uvijek je važno navesti razloge za i protiv, kako bismo zasigurno donijeli dobru odluku.

Planiranje i eksperimentiranje se odnosi na isprobavanje novih metoda i tehnika koji podupiru menadžerske odluke. Menadžerski model može biti upravo ono što poduzeće diferencira od konkurencije, zbog čega je uvijek važno imati kreativan pristup prema menadžmentu te eksperimentirati s zamišljenim modelima.

(<http://iveybusinessjournal.com/publication/reinventing-management/> )

### **8.3. Agilni menadžment**

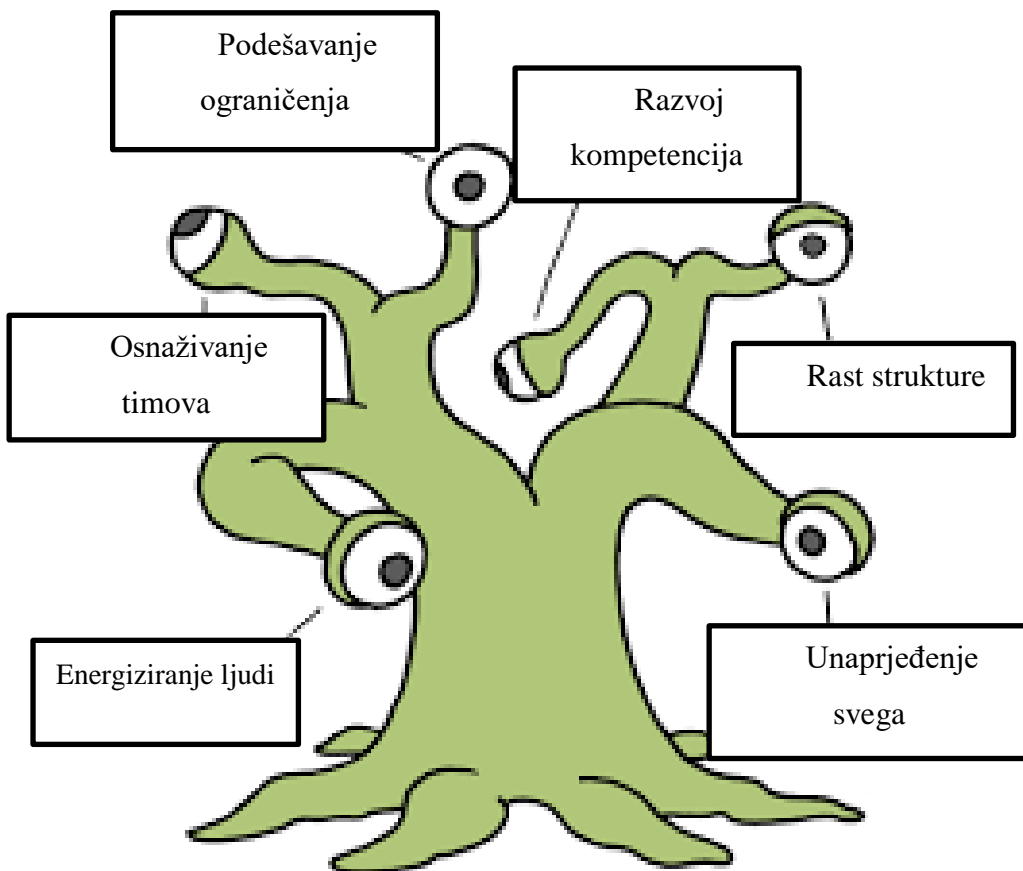
Agilni menadžment prvi puta spominje nizozemac Jurgen Appelo. On je utvrdio treću fazu menadžmenta koja je karakteristična za tekuće 21. stoljeće i nazvao ju je menadžment 3.0. On svakako potvrđuje neke od karakteristika radikalnog i reinventivnog menadžmenta kao što su samoorganizirajući timovi, povjerenje u menadžere, definiranje principa i dr., ali smatra da menadžer mora biti taj koji će motivirati i podupirati timove jer timovi ne mogu funkcionirati sami. Uz to naglašava važnost stalnog poboljšanja kako bi se odgodile sve potencijalne pogreške u poslovanju. ([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija_u-21-stoljecu.pdf))

Agilnost predstavlja „primarno obilježje suvremenih proizvođača roba i usluga u brzo promjenjivim uvjetima globalnog tržišta.“ (Kolaković 2010:22)

Ovaj model je poprilično jednostavan i konkretan, a opet dovoljno prilagodljiv dinamičnim promjenama na tržištu. Model agilnog menadžmenta, kao suvremeni model, nastao je temeljen na suvremenim promjenama 21. stoljeća, zbog čega su u ovom modelu implementirani svi ključni koraci za ostvarivanje uspješnog upravljanja organizacijom. Većina modela 21. stoljeća temelji se na stalnom poboljšanju, što korijene vuče iz TQM-a, no međutim evoluiralo je na jednu višu razinu, gdje se kroz primjer agilnog menadžmenta govori ne samo o stalnom poboljšanju zaposlenika ili poslovnih procesa, već se govori o unaprjeđenju svega. Zbog prevelike konkurencije, koja se može promatrati globalno, poduzeća ne mogu biti statična i usmjerena samo na svoje poslovanje; nužno je pratiti što se događa u okolini, kakvi su trendovi i što imaju konkurenti, a mi ne. Za razvoj poduzeća kao cjeline i ostvarivanje svih zacrtanih ciljeva, poduzeće

mora imati jake timove u čiji će napredak ulagati, razvijati sve moguće kompetencije što će na kraju voditi do rasta cjelokupne organizacije i poslovanja.

Temeljem svih promjena, Jurgen Appelo razvio je model menadžmenta prikazan kao šestooki monstrum nazvan Martie.



Slika 11 Martie – menadžment 3.0.

(autor prema: <https://www.flickr.com/photos/jurgenappelo/5201353461> )

Svako od šest očiju monstura prikazuje jedan od aspekata modela menadžmenta.

1. Energiziranje ljudi – odnosi se na motiviranje i angažiranje zaposlenika za obavljanje onog posla koji žele i vole jer su ljudi najvažniji dio organizacije. Naglašava se raznolikost zaposlenika te njihove različite želje i potrebe. Menadžeri moraju znati da su različiti zaposlenici motivirani na različite načine te bi na taj način na svakog zaposlenika trebali gledati kao na pojedinca.
2. Osnaživanje timova – zaposlenici bi trebali raditi ono što rade i znaju najbolje. Za razliku od tradicionalnih modela gdje je postojala hijerarhija i samo su ljudi na najvišim razinama donosili odluke, danas imamo društvo znanja, gdje je svaki zaposlenik svakodnevno suočen s odlukama koje mora donijeti i zadatak menadžera je ohrabrivati i osnaživati svakog

zaposlenika, koji je stručnjak u svom području na donošenje odluka, koje će biti u korist poduzeća.

3. Podešavanje ograničenja – svi zaposlenici moraju znati misiju, viziju i ciljeve poduzeća kako bi znali u kojem smjeru se kretati. Zaposlenici u timu moraju imati jasnu viziju što kao tim ostvaruju.
4. Razvoj kompetencija – Uz definiranu misiju i cilj, zaposlenici moraju imati potrebne kompetencije za ostvarivanje zacrtanih ciljeva.
5. Rast strukture – zaposlenici moraju razumjeti kako se najbolje organizirati u timove da bi cjelokupna struktura bolje funkcionirala i da bi komunikacija među timovima bila uspješnija
6. Unaprjeđenje svega – menadžeri uvijek moraju razmišljati i osmisliti nove načine na koje će unaprijediti poslovanje, organizaciju, timove, zaposlenike itd.

(<https://www.youtube.com/watch?v=k63ktyrDiQs>)

Agilna poduzeća neprestano sudjeluju u promjenama te inoviraju postojeće proizvode i usluge ili pak kreiraju nove, koji će zadovoljiti potrebe tržišta. Cilj je osim usmjeravanja poduzeća prema postojećim tržištima, neprestano rasti te se širiti na nova tržišta te stvoriti nove potrošače. Ovaj model menadžmenta naglašava stalni oprez te pozornost na tržište. Poduzeća osim što moraju znati pravovremeno prepoznati priliku, moraju imati razvijenu strategiju kako u toj situaciji pravilno postupiti i koji će sljedeći korak biti. Poduzeća, koja primjene ovaj model, stalno se susreću s novim promjenama te nesigurnostima, a njihovo funkcioniranje ovisi o sposobnostima za brzo prilagođavanje novoj situaciji.

#### **8.4. Menadžment 2.0.**

„Menadžment 2.0 najradikalniji je pristup razvoja menadžmenta – to je pristup koji zahtijeva kompletnu promjenu paradigme menadžmenta. U tom smislu, za menadžment 2.0 polazi se od pretpostavke da je većina menadžerskih principa i sustava utemeljena na potpuno nepotrebnoj menadžerskoj paradigmi, pa stoga menadžerske inovacije predstavljaju ultimativni izvor konkurentskih prednosti.“

([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-_u-21-stoljecu.pdf))

Ovaj suvremeni pristup naglašava potpunu inovaciju menadžmenta zbog sve dinamičnijih promjena na tržištu, zbog kojih tradicionalni i moderni menadžerski pristupi nemaju mogućnost funkcioniranja i korištenja. Inoviranje menadžmenta, odnosno uvođenje novih menadžerskih modela, korak je prema diferenciranju poduzeća te ostvarivanju konkurentskih prednosti jer

poduzeća koja funkcioniraju u suvremenom svijetu prema tradicionalnim pristupima, vrlo će lako i brzo zamijeniti poduzeća temeljena na suvremenim menadžerskim pristupima.

Menadžment 2.0. najviše se veže uz ime Gary Hamel, koji smatra da internet treba biti model za transformaciju menadžmenta jer ima vrijednosti kao što su transparentnost, suradnju, meritokraciju i samoodređenje. Za implementaciju ovog modela u poslovni sustav, poduzeće prvo treba započeti od preispitivanja svojih temeljnih principa. Menadžeri trebaju analizirati postojeći menadžerski model i poslovanje poduzeća te razmisliti o mogućim promjenama i poboljšanjima. Sljedeći korak je sagledati sve dogme i mišljenja koja potencijalno usporavaju napredak poduzeća. Kao posljednji korak, poduzeća trebaju eksperimentirati te pozvati sve zaposlenike da budu inovatori. Poduzeća trebaju alocirati resurse te kreirati timove, kojima će dati sredstva i autoritet da sudjeluju u promjenama.

(<https://hbr.org/2011/08/inventing-management-20> )

Menadžment 2.0 nastaje temeljen na razvoju Weba 2.0., odnosno razvojem Interneta i sve većoj dostupnosti informacija putem istog. Korištenje Interneta imalo je značajan utjecaj na čovječanstvo i poduzeća ne smiju zanemariti taj utjecaj kada je riječ o funkcioniranju poduzeća. Nužno je da poduzeća i menadžment iskoriste promjene u svijetu te ih primjene u upravljanju poduzećem jer što se poduzeća više odupiru i zanemaruju novonastale trendove, to će na kraju imati više troškova i veliki gubitak tržišta te konkurentske prednosti.

Hamel smatra da većina menadžerskih modela, koji prevladavaju u suvremenim organizacijama svoje korijene ima iz početka 20. stoljeća. U to vrijeme menadžeri inovatori bili su usmjereni na ostvarivanje učinkovitosti na ljestvici. Njihovo rješenje bila je birokratska organizacija, koje je naglašavala standardizaciju, specijalizaciju, hijerarhiju, usklađenost i kontrolu. Takvi principi sadrže filozofske temelje davnog menadžmenta 1.0. i duboko su ukorijenjena u menadžerske procese. Ono što takva poduzeća prakticiraju jest da top menadžeri donose strategije, zadaci su dodijeljeni, nisu izabrani, nadređeni nadgledaju podređene, nameće se kontrola, a rukovoditelji alociraju resurse. Dok ono što bi se trebalo događati je upravo suprotno.

(<http://www.managementexchange.com/blog/m-prize/management-20-challenge>)

„Hamel je postavio pet elementarnih principa (načela) Menadžmenta 2.0, a to su:

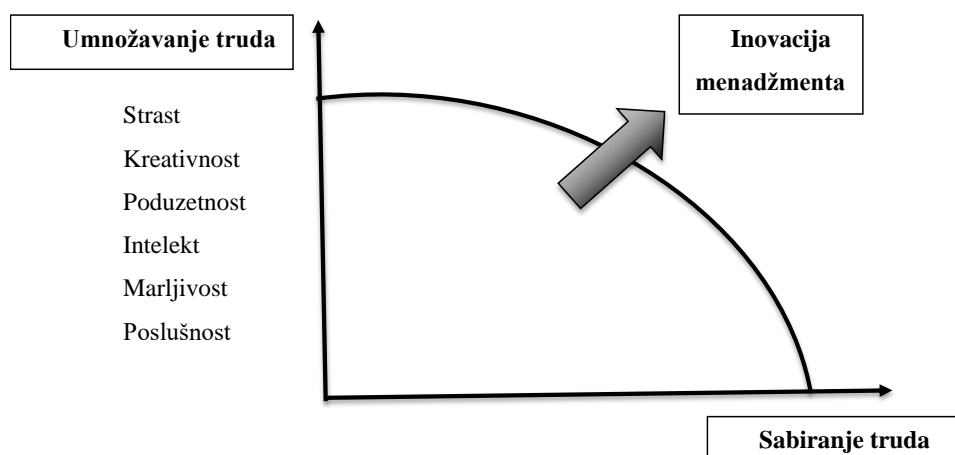
- raznolikost
- fleksibilnost
- aktivizam
- značenje
- slučajna spoznaja.

Tih su pet načela bezvremenska i u značajnoj su suprotnosti s tradicionalnim načelima menadžmenta.“

([http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-\\_u-21-stoljecu.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija-_u-21-stoljecu.pdf))

Menadžment 2.0. u direktnoj je vezi s internetom, a može se i reći da je Internet temelj za nastanak ovog modela. Hamel smatra da je Internet „najprilagodljivija, najinovativnija i najangažiranija stvar koju su ljudi izumili. Internet je u mnogo pogleda uistinu nova tehnologija menadžmenta.“ (Hamel 2009:251)

On naglašava da menadžment u 21. stoljeću ima jedan cilj, a to je umnožavanje ljudskog postignuća, a Internet „umnožava kreativnost i sabire trud putem povezivosti koja je sveprisutna i u stvarnom vremenu (te dakako, potpomognuta svim novim društvenim tehnologijama koje ljudima omogućavaju da na internetu razgovaraju, iznose mišljenja, obavljaju razmjene i međusobno surađuju.)“ (Hamel 2009:252)



Slika 12 Dimenzije menadžerske djelotvornosti (autor prema: Hamel, Gary. 2009. *Budućnost menadžmenta*. MATE d.o.o. Zagreb)

U smislu da je cilj menadžmenta umnožiti, a potom sabrati ljudski trud znači da se iz ljudi izvuče više no što bi se moglo očekivati, a to se može ostvariti samo ukoliko se ljudima daju prikladna sredstva, poticaji i radni uvjeti, a onda sabirući te napore i trud ljudima se omogućuje da zajedničkim snagama postignu ono što pojedinačno ne mogu postići. (Hamel 2009:252)

Razlog zbog kojeg se mreža toliko brzo razvija jest to što nije hijerarhija, kao što je to nekada bila jedina alternativa za sabiranje ljudskoga truda. (Hamel 2009:252-253)

Razvoj novih internetskih platformi, poput društvenih mreža, foruma i web stranica, razvija se novi pristup potrošačima, koji osim što je direktan i jednostavan, besplatan je. Ono što je Internet



omogućio jest da svijet zajedno komunicira i donosi nova znanja i nove vještine kroz jedan oblik timskog rada. Moderne menadžerske teorije zanemaruju moć ovog novog medija koji je na poslovanje utjecao iznimno puno te ne naglašavaju način na koji poduzeće može profitirati koristeći se ovakvom platformom. Nove menadžerske teorije temeljene su na IT tehnologiji i korištenju interneta jer je to postala ljudska stvarnost i nemoguće je funkcionirati bez prihvaćanja svih novih trendova.

Hamel naglašava nekoliko temeljnih razloga koji Internet čine inovativnim i poželjnim, a to su: (Hamel 2009:254)

- svatko ima pravo glasa
- sredstva kreativnosti se širom raspodjeljuju
- lako je i jednostavno eksperimentirati putem interneta
- sposobnost je puno važnija od kvalifikacija i titula
- obvezivanje je dobrovoljno
- moć se dobiva odozdo
- autoritet je promjenjiv i uvjetovan dodanom vrijednošću
- jedine hijerarhije su one „prirodne“
- zajednice se same definiraju, a pojedinci su bogato opskrbljeni informacijama
- doslovno sve je centralizirano
- ideje se natječu na ravnopravnoj osnovi
- kupci i prodavači lako mogu pronaći jedni druge
- resursi slobodno mogu slijediti prilike
- odluke donose kolege

Internet je za menadžment označio razdoblje suradnje i ravnopravnosti. Pojedinci teže osobnom razvoju, što im je i pristup ovoj mreži omogućio, te donošenje odluka i moć ne dolazi nužno od vrha hijerarhijske piramide, već svi imaju mogućnost predlaganja ideja i donošenja odluka vezanih uz područje njihove stručnosti. Poduzeća putem interneta vrlo lako mogu pronaći svoju željenu publiku te je komunikacija s potrošačima olakšana i njihove želje i potrebe se mogu vrlo lako saznati, što menadžmentu olakšava donošenje odluka vezanih za daljnje poslovanje i funkcioniranje poduzeća. Menadžment ima veliku mogućnost eksperimentiranja putem interneta jer je jednostavno i nema gubitaka te na taj način vrlo lako može dobiti mišljenje i stajališta korisnika. Sve navedene karakteristike su ujedno i razlozi zbog kojih je implementacija Interneta u nove poslovne i menadžerske modele nužna.

## 9. Zaključak

Promjene koje se 2017. godine odvijaju u svijetu, a neprestano rastu imaju presudan utjecaj na poslovanje poduzeća. Mnogi se pitaju jesmo li dosegнули vrhunac tehnološkog rasta ili je on tek započeo. Ono što se sa sigurnošću zna jest da nas nove tehnologije i promjene neprestano sustižu.

Okruženje poduzeća je suviše dinamično da bi se poduzeća mogla osloniti na moderne menadžerske teorije te ih prihvatiti kao važeće. Samo poduzeće kao termin mijenja svoje značenje i ne možemo ga više promatrati samo kao sustav s određenim podsustavima koji su međusobno povezani. Poslovanje postaje kompleksno jer ima mogućnost prelaženja prostornih granica i ostalih barijera koje su nekada ograničavale poduzeća. Fleksibilnost, adaptivnost i inovativnost ključne su karakteristike, koje poduzeća moraju prihvatiti u svrhu opstanka na tržištu. Sama ekonomija nije što je nekada bila te nastaje oblik nove ekonomije, koja je između ostalog i virtualna. Svjedoci smo sve veće važnosti virtualnog svijeta u odnosu na stvarni i to ne samo u obavljanju poslovnih djelatnosti već i u potpunom poslovanju, funkcioniranju ekonomije i individualnom razvoju. Novi, virtualni svijet omogućuje razvoj novih poslovnih industrija, ali utječe i na prestanak postojanja onih tradicionalnih. Temelj poslovanja poduzeća na prvom mjestu će biti kvaliteta i stalno poboljšavanje, no to je samo početna faza i prvi korak u daljnjem funkcioniranju poduzeća. Menadžeri se nalaze u teškom položaju, jer od njih se ne očekuje više da samo planiraju, organiziraju, upravljaju ljudskim potencijalima vode ih i kontroliraju, već se njihova uloga mijenja te su oni glavni motivatori zaposlenika, čiji je glavni zadatak poticati ih na stalno učenje i usavršavanje, što i sami na sebi moraju primjenjivati. Javlja se i pitanje potrebe menadžera u poduzeću u kojem se nalazi mnoštvo stručnjaka te u poduzećima novih organizacijski struktura i oblika. Menadžer je poduzeću neophodan, ali se njegova uloga i zadaci s vremenom mijenjaju, što znači da se menadžer, jednako kao i poduzeća, mora prilagođavati suvremenim trendovima. Ključ uspjeha svih suvremenih poduzeća leži u sposobnosti poduzeća za privlačenje intelektualnog kapitala, odnosno razvijanje i ulaganje u vlastiti intelektualni kapital koji poduzeće posjeduje te oblikovanje tog kapitala u proizvode ili usluge koji će moći konkurirati na globalnom tržištu i uz to zadovoljiti sve želje te potrebe tog tržišta.

Kada se u odnos stave sve suvremene promjene i tradicionalne teorije, može se zaključiti da je vrijeme u kojem su nastale tradicionalne teorije menadžmenta i današnje doba, potpuno različito te da su promjene u današnjem svijetu vrlo uočljive u odnosu na prije. Iz tog proizlazi da je nemoguće funkcioniranje poduzeća koje se nalazi pod utjecajem ovih suvremenih promjena, prema tradicionalnim menadžerskim teorijama. Novo doba zahtjeva nove teorijske pristupe menadžmentu jer i sam pojam menadžmenta danas ima potpuno drugačije značenje. Ne govori se više o upravljanju organizacije i ljudskim resursima, već o upravljanju globalnim intelektualnim

kapitalom i virtualnom organizacijom unutar nove ekonomije. Suvremeni teoretičari rade na novim menadžerskim modelima koji bi mogli funkcionirati u novom dobu te upravo te modele menadžeri i poduzeća trebaju prihvatiti za daljnji razvoj svojih strategija i donošenje poslovnih odluka. Neosporivo je da se svijet svakodnevno razvija sve više i da će se poslovanje nastaviti mijenjati jednako kao i zadaci te uloga menadžera, a sve će to utjecati na stvaranje novih teorija menadžmenta koje će biti komplementarne trenutnim situacijama u kojima se poduzeća nalaze.

Sveučilište  
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU

I

SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MAJA MUTAVDŽIJA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VTJECAJ SUVREMENOG OKRUŽENJA POSLOVANJA NA PROMJENE MENADŽERNTA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Mutavdzija  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MAJA MUTAVDŽIJA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VTJECAJ SUVREMENOG OKRUŽENJA POSLOVANJA NA PROMJENE MENADŽERNTA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Mutavdzija  
(vlastoručni potpis)

## 10. Literatura

### Knjige:

1. Bagić, Aida., Škrabalo, Marina., Narančić, Lana. 2006. *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*, AED (Academy for Educational Development), Zagreb
2. Belak, Vinko. 2014. *Menadžment u teoriji i praksi*. Belak Excellens d.o.o. Zagreb
3. Buble, Marin. Cingula, Marijan. Alfirević, Nikša. 2012. *MENADŽMENT, VODENJE I ORGANIZACIJA U XXI. STOLJEĆU: (Dis)kontinuiteti u praksi organizacije i menadžmenta*. Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu i Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu. Zagreb
4. Hamel, Gary. 2009. *Budućnost menadžmenta*. MATE d.o.o. Zagreb
5. Kolaković, Marko. 2010. *Virtualna ekonomija*. Strategija d.o.o. Zagreb
6. Pfeifer, Sanja. 2012. *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek
7. Sikavica, Pere. Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 2004. *Menadžment*. Massmedia. Zagreb
8. Vrdoljak Raguž, Ivona. Jelenc, Lara. Podrug, Najla. *Izvori konkurentne prednosti u 21. stoljeću*. Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku. Dubrovnik
9. Zekić, Zdravko. 2007. *Menadžment*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Rijeka

### Časopisi:

1. Čulo, Ksenija. 2016. Virtual organization – the future has already begun. *Media, culture and public relations*, 7(1), 35-42..
2. Fox, Richard. 2013. *Technology: An Introduction for Today's Digital World*. CRC Press. Boca Raton.
3. Grbavac, Vitomir. 1999. Strategija novog svjetskog poretka u globalnim komunikacijama. *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja*, 9(6 (50)), 995-1017.
4. Jakovac, Pavle. 2012. ZNANJE KAO EKONOMSKI RESURS: OSVRT NA ULOGU I ZNAČAJ ZNANJA TE INTELEKTUALNOG KAPITALA U NOVOJ EKONOMIJI ZNANJE. *Tranzicija*, 14(29), 88-106.
5. Jambreč, Ines. Penić, Ivan Ivica. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici

- uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
6. Jurković, Zvonimir; Marošević Katarina. 2013. Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(2), 496-506.
  7. Kolaković, Marko. 2003. TEORIJA INTELEKTUALNOG KAPITALA. *Ekonomski pregled*, 54(11-12), 925-944.
  8. Kolaković, Marko. 2005. Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3(1), 195-210.
  9. Krbec, Denisa. 2009. Društvo znanja i/ili ekonomija znanja: što čini razliku u poimanju znanja kao javnog dobra?. *Revija za socijalnu politiku*, 16(2). 191-192.
  10. Lončar, Jelena. 2005. Globalizacija. Pojam, nastanak i trendovi razvoja. *Geoadria*, 10(1), 91-104
  11. Maldini, Pero. 2014. POLITIČKI I ADMINISTRATIVNI ASPEKTI REGIJE: REGIONALIZAM, REGIONALIZACIJA I REGIONALNA POLITIKA. *Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku*, (1), 125-153
  12. Morić Milovanović, Bojan., Srhoj, Stjepan., Krišto, Tomislav. 2016. POSLOVNI MODELI KAO KONCEPCIJSKI OKVIR PRISTUPA DIZAJNU POSLOVANJA SUVREMENIH PODUZEĆA. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 535-563.
  13. Novotny, Damir. 2006. PRODIRANJE NOVIH I INTERNETSKIH TEHNOLOGIJA KAO POKRETAČA GOSPODARSKOGA RASTA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE. *Ekonomski pregled*, 57(5-6), 364-380
  14. Pavletić, Duško; Šuman, Sabrina. 2008. TQM – PUT DO DIFERENCIJACIJE. *Engineering Review : Međunarodni časopis namijenjen publiciranju originalnih istraživanja s aspekta analize konstrukcija, materijala i novih tehnologija u području strojarstva, brodogradnje, temeljnih tehničkih znanosti, elektrotehnike, računarstva i građevinarstva*, 28(2), 131-142
  15. Radut, Carmen. 2009. Virtual corporations, enterprise and organisation. *Economia seria Management*. 12(1), 121-135.
  16. Rupčić, Nataša. 2002. PODUZEĆE KOJE UČI - FORMULA ZA 21. STOLJEĆE. *Ekonomski pregled*, 53(9-10), 903-920
  17. Samardžija, Jasminka, Kolak, Goran. 2009. Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXII(1), 211-220.

18. Stojanov, Dragoljub; Jakovac, Pavle. 2013. Ekonomska znanost u zamci globalizacije. *Ekonomski pregled* 64(5), 447-473
19. Šiško Kuliš, Marija; Mrduljaš, Zvonko. 2009. Gurui kvalitete. *Tehnički vjesnik*, 16(3), 71-78.
20. Škuflić, Lorena. Vlahinić-Dizdarević, Nika. 2003. Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj *EKONOMSKI PREGLED*, 54 (5-6) 460-479.
21. Vrdoljak Raguz, Ivona. Hazdovac, Kate. 2014. Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40-58
22. Vusić, Damir. 2007. Poslovna izvrsnost. *Tehnički glasnik*, 1(1-2), 51-54

### **Mrežni i elektronički izvori:**

1. Đukić, Radislav; Jovanović, Jelena. *Teorija i praksa organizacije i proizvodnog menadžmenta* [www.cqm.rs/2009/pdf/36/18.pdf](http://www.cqm.rs/2009/pdf/36/18.pdf) (pristupljeno: 30.3.2017. u 22:54)
2. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=60892> (pristupljeno: 2.4.2017. u 10:51)
3. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1116-joseph-moses-juran> (pristupljeno: 2.4.2017. 13:29)
4. <http://www.hrleksikon.info/definicija/globalizacija.html> (pristupljeno: 7.4.2017. u 15:41)
5. Čolaković-Prguda, Nerma. *Procesi regionalizacije i globalizacije - pojam i trendovi razvoja* <http://eprints.ibu.edu.ba/3142/> (pristupljeno: 7.4.2017. 17:02)
6. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6OzjholmXGAJ:web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/Koncept.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6OzjholmXGAJ:web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/Koncept.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr) (pristupljeno: 10.4.2017. u 19:31)
7. <http://www.bug.hr/vijesti/virtualna-ekonomija-bolja-stvarne/107918.aspx> (pristupljeno: 12.4.2017. u 13:26)
8. <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (pristupljeno: 12.4.2017. u 14:13)
9. <https://konferencije.lider.media/smartcities-2016/> (pristupljeno: 18.4.2017. u 19:37)
10. Chourabi, Hafedh; Nam, Taewoo; Walker, Shawn; Gil-Garcia, J. Ramon; Mellouli, Sehl; Nahon, Karine; Pardo, Teresa; Scholl, Hans Jochen. *Understanding Smart Cities: An Integrative Framework*. ([https://www.researchgate.net/publication/254051893\\_Understanding\\_Smart\\_Cities\\_An\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/254051893_Understanding_Smart_Cities_An_Integrative_Framework)) (pristupljeno: 18.4.2017. u 19:59)
11. <https://www.arhitekti-hka.hr/hr/novosti/dogadanja/konferencija-pametni-gradovi---gradovi-buducnosti,2935.html> (pristupljeno: 18.4.2017. u 20:34)

12. Burazer, Branko. *Normizacija u procesu kreiranja „pametnih gradova“*.  
<http://www.hzn.hr/default.aspx?id=475> (pristupljeno: 18.4.2017. u 21:33)
13. <http://www.regea.hr/newsletter-objave/pametni-gradovi-tehnologija-u-slu%C5%BEbi-urbanog-razvoja-i-pove%C4%87anja-kvalitete-%C5%BEivota.html> (pristupljeno: 18.4.2017. u 22:07)
14. Đukić, Petar. *NOVA EKONOMIJA I DRUŠTVO ZASNOVANO NA ZNANJU: U SVETLU KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA\**  
([http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:fEiaRnlD6OcJ:scholar.google.com/&hl=en&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:fEiaRnlD6OcJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5)) (pristupljeno: 26.4.2017. u 19:53)
15. <https://www.profil-klett.hr/8-najvaznijih-digitalnih-vjestina-kojima-moramo-pouciti-djecu> (pristupljeno: 27.4.2017. u 18:19)
16. <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/odrzi-vi-razvoj> (pristupljeno: 5.5.2017. u 18:20)
17. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QYNFgUeXMh8J:www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%2520etika\\_Uvod\\_25042012.pdf+&cd=2&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QYNFgUeXMh8J:www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%2520etika_Uvod_25042012.pdf+&cd=2&hl=hr&ct=clnk&gl=hr) (pristupljeno: 5.5.2017. u 18:40)
18. <http://www.dop.hr/?p=700> (pristupljeno: 5.5.2017. u 19:18)
19. <http://www.dop.hr/?p=646> (pristupljeno: 5.5.2017. u 19:20)
20. <http://www.step.uniri.hr/portfolio/inovacija-poslovnog-modela/> (pristupljeno: 8.5.2017. u 21:19)
21. <http://www.abecedakarijere.ba/kk/kljucne-kompetencije.html> (pristupljeno: 16.5.2017. u 15:13)
22. Buble, Marin. *Modeli menadžmenta inherentni 21. stoljeću*  
<http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija- u-21-stoljecu.pdf> (pristupljeno: 16.5.2017. u 16:05)
23. <http://www.stevedenning.com/radical-management/default.aspx> (pristupljeno: 16.5.2017. u 16:48)
24. Stephen Denning. *Radical Management Mastering the Art of Continuous Innovation*  
<http://changethis.com/manifesto/77.02.RadicalManagement/pdf/77.02.RadicalManagement.pdf> (pristupljeno: 16.5.2017. u 17:10)
25. [http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=1087](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=1087) (pristupljeno: 16.5.2017. u 17:34)
26. <http://sloanreview.mit.edu/files/2009/01/birkinshaw-50216-46.png> (pristupljeno: 16.5.2017. u 18:34)
27. <http://iveybusinessjournal.com/publication/reinventing-management/> (pristupljeno: 16.5.2017. u 18:54)



28. <https://www.flickr.com/photos/jurgenappelo/5201353461> (pristupljeno: 16.5.2017. u 19:19)
29. <https://www.youtube.com/watch?v=k63ktyrDiQs> (pristupljeno: 16.5.2017. u 19:59)
30. <https://hbr.org/2011/08/inventing-management-20> (pristupljeno: 16.5.2017. u 20:16)
31. <http://www.managementexchange.com/blog/m-prize/management-20-challenge> (pristupljeno: 16.5.2017. u 20:40)
32. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IMrxpHgKys0J:www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/35-men-2-teorije-menadzmenta.html+%&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IMrxpHgKys0J:www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/35-men-2-teorije-menadzmenta.html+%&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hr) (pristupljeno: 19.5.2017. u 11:38)
33. <https://issuu.com/ador/docs/organizacija/20> (pristupljeno: 19.5.2017. u 11:47)
34. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> (pristupljeno: 20.5.2017. u 12:31)
35. <https://www.bizit.hr/pametni-gradovi-smart-cities-bezbroj-novih-mogucnosti/> (pristupljeno: 20.5.2017. u 12:36)
36. [https://www.politehnika-pula.hr/download/repository/2017.04.27.\\_Vodjenje\\_virtualne\\_organizacije.pdf](https://www.politehnika-pula.hr/download/repository/2017.04.27._Vodjenje_virtualne_organizacije.pdf) (pristupljeno: 21.5.2017. u 11:45)
37. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1913-malcolm-baldrige-national-quality-award> (pristupljeno: 21.6.2017. u 17:48)
38. <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html> (pristupljeno: 21.6.2017. u 18:06)

## **Popis slika**

Slika 1 Različiti pristupi menadžmentu .....	5
Slika 2 Sustav prema općoj teoriji sustava .....	7
Slika 3 Djelovanje poduzeća kao podsustava okoline .....	8
Slika 4 Značajke sustavnog pristupa, čistog situacijskog pristupa i situacijskog pristupa .....	10
Slika 5 Pojednostavljena definicija menadžmenta potpune kvalitete .....	12
Slika 6 Juranova spirala poboljšanja u kvaliteti .....	15
Slika 7 Virtualne grupacije .....	28
Slika 8 Ključni čimbenici pametnog grada i njihova međusobna ovisnost .....	35
Slika 9 Učenje poduzeća .....	50
Slika 10 Četiri ključna koraka za donošenje pametnih odluka .....	64
Slika 11 Martie – menadžment 3.0. ....	66
Slika 12 Dimenzije menadžerske djelotvornosti .....	69

## **Popis tablica**

Tablica 1 Usporedba 3 modela poslovne izvrsnosti .....	19
Tablica 2 Potrebne vještine IT stručnjaka .....	25
Tablica 3 Karakteristike virtualnih organizacija .....	29
Tablica 4 Faze razvoja društvene odgovornosti .....	47
Tablica 5 3 modela menadžerske etike .....	48
Tablica 6 Ključna područja poslovnog modela i tijek procesa prema Business Model Institutu ..	53
Tablica 7 Razlike tradicionalnog i radikalnog menadžmenta .....	61
Tablica 8 Četiri dimenzije menadžmenta .....	62
Tablica 9 Prikladnost četiri generička modela prema uvjetima .....	64

## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Broj korisnika interneta u svijetu od 1993. godine do 2016. godine .....	31
-------------------------------------------------------------------------------------	----

## **Popis shematskih prikaza**

Shematski prikaz 1 Menadžerske teorije .....	2
----------------------------------------------	---