

# Komparativna analiza tradicionalne i suvremene paradigme menadžmenta

---

Krajač, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:533991>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

# **Komparativna analiza tradicionalne i suvremene paradigme menadžmenta**

**Karla Krajač, 3415/336**

Koprivnica, lipanj 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Koprivnica

PRISTUPNIK Karla Krajač

MATIČNI BROJ 3415/336

DATUM 9.9.2021.

KOLEGIJ Menadžment

NASLOV RADA Komparativna analiza tradicionalne i suvremene paradigme menadžmenta

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Comparative analysis of traditional and contemporary management paradigm

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. dr.sc. Vesna Sesar, predsjednica
2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. Petra Tišler, pred., zamjenska članica
- 5.

VŽKC

MMI

## Zadatak završnog rada

BROJ 3/LIMKC/2021

OPIS

Digitalna transformacija kao posljedicu ima virtualizaciju poslovanja. Virtualizacija poslovanja potaknuta je i pandemijom virusa SARS – CoV 2 koji je pokazao kako organizacije mogu poslovati u virtualnoj sferi. Međutim, paralelno s razvojem virtualnih organizacija javljaju se i brojni izazovi koji su usmjereni prema kontroli i upravljanju virtualnim timovima kao i izazovi povezani uz sigurnosti virtualnih organizacija. Unatoč izazovima, virtualne organizacije postaju osnova modernog poslovanja zbog povećane fleksibilnosti i brze prilagodbe novonastalim uvjetima. No, to pokreće brojna pitanja koja su povezana, primarno, uz radno vrijeme zaposlenika, kontrolu učinkovitosti zaposlenika, sigurnost spremljenih podataka kao i promjenu paradigme menadžmenta. S obzirom na to u ovom radu je potrebno:

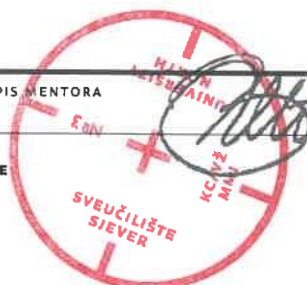
- opisati pojam menadžmenta
- opisati digitalnu transformaciju, njezine pokretače i značaj
- opisati virtualnu organizaciju i njezine karakteristike
- opisati značajke upravljanja u virtualnom okruženju i usporediti koncepte tradicionalnog upravljanja s upravljanjem u virtualnom okruženju

ZADATAK URUČEN

9.9.2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER





Odjel za logistiku i održivu mobilnost

# **Komparativna analiza tradicionalne i suvremene paradigme menadžmenta**

**Student**

Karla Krajač

**Mentor**

prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, lipanj 2021. godine



## **Predgovor**

Zahvaljujem svom mentoru, profesoru Krešimiru Buntaku kao i asistentu Matiji Kovačiću, koji su mi pomogli da napišem i sastavim ovaj rad.

Ponajviše se zahvaljujem svojim roditeljima koji su me podržali tokom cijelog studiranja te me sa svim strpljenjem poticali da se nastavim usavršavati i kod same izrade rada jednako kao i tokom cjelokupnog studiranja.

Ovaj završni rad je napravljen samostalno koristeći se literaturom i sveukupnim znanjem stečenim tokom studiranja. U pisanju ovog rada, kao što je već uobičajeno za završne radove, služila sam se radovima i knjigama mnogih autora, te se iskreno zahvaljujem svim osvrtima koje su ti autori pridonijeli ovoj temi.

## **Sažetak**

Digitalna transformacija kao posljedicu ima virtualizaciju poslovanja. Virtualizacija poslovanja potaknuta je i pandemijom virusa SARS – CoV 2 koji je pokazao kako organizacije mogu poslovati u virtualnoj sferi. Međutim, paralelno s razvojem virtualnih organizacija javljaju se i brojni izazovi koji su usmjereni prema kontroli i upravljanju virtualnim timovima kao i izazovi povezani uz sigurnosti virtualnih organizacija. Unatoč izazovima, virtualne organizacije postaju osnova modernog poslovanja zbog povećane fleksibilnosti i brze prilagodbe novonastalim uvjetima. No, to pokreće brojna pitanja koja su povezana, primarno, uz radno vrijeme zaposlenika, kontrolu učinkovitosti zaposlenika, sigurnost spremljenih podataka kao i promjenu paradigme menadžmenta. Sukladno tome, menadžeri u virtualnim organizacijama prilagođavaju svoje kompetencije novonastalim uvjetima kao i što traže da zaposlenici koji su uključeni u virtualne organizacije posjeduju specifična znanja i vještine koje će im omogućiti obavljanje definiranih zadataka.

## **Ključne riječi**

Virtualna organizacija, upravljanje, digitalna transformacija, poslovanje, virtualno okruženje

## **Summary**

Business virtualization is the product of digital transformation. The SARS - CoV 2 pandemic fueled business virtualization by demonstrating how firms may do business in the virtual world. However, there are a number of issues linked to regulating and managing virtual teams, as well as challenges related to virtual organization security, that have arisen in tandem with the expansion of virtual organizations. Despite the difficulties, virtual organizations are becoming the foundation of modern business due to their improved flexibility and ability to quickly adapt to changing circumstances. However, this poses a variety of concerns, including employee working hours, employee performance management, data security, and a management paradigm shift. As a result, virtual organization managers adapt their capabilities to the new conditions, and virtual organization personnel are required to have specialized knowledge and skills that enable them to accomplish prescribed responsibilities.

## **Key words**

Virtual organization, management, digital transformation, business, virtual environment



## **Popis korištenih kratica**

<b>VO</b>	Virtualna organizacija
<b>VE</b>	Virtualno poduzeće
<b>VBE</b>	Uzgojno okruženje za virtualnu organizaciju
<b>IoT</b>	Internet stvari
<b>AR</b>	Proširena stvarnost
<b>RPA</b>	Robotska automatizacija procesa

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Znanstvene metode .....	2
1.4. Struktura završnog rada .....	2
1.5. Očekivani (znanstveni) doprinos istraživanja .....	3
2. Pojam menadžmenta .....	4
2.1. Funkcije menadžmenta .....	5
2.2. Uloge menadžmenta .....	9
3. Digitalna transformacija .....	14
3.1. Pokretači digitalne transformacije .....	18
3.2. Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje .....	18
3.2.1. Digitalne tehnologije u službi poslovanja .....	19
3.2.2. Izazovi digitalne transformacije poslovanja .....	20
4. Virtualna organizacija .....	22
4.1. Pojam virtualnih organizacija .....	22
4.2. Komponente virtualnih organizacija .....	24
4.3. Privremene i stalne virtualne organizacije .....	27
4.4. Rizici u virtualnim organizacijama .....	27
5. Upravljanje u virtualnom okruženju .....	30
5.1. Kontroling virtualnih organizacija .....	33
5.2. Logistika virtualnih organizacija.....	34
5.3. Virtualne organizacije i nova paradigma menadžmenta.....	35
6. Zaključak .....	38
Literatura .....	40
Popis slika.....	42
Popis tablica.....	43

# 1. Uvod

Kod tradicionalnog menadžmenta je karakteristična unaprijed planirana strategija, unaprijed utemeljena struktura i beskompromisan način upravljanja. Unatoč tome što je poželjno imati prethodan plan, trenutačno okruženje se smatra brzo promjenjivim te tradicionalni menadžment postaje sve manje privlačan kao standardni način upravljanja.

Pojavom globalne pandemije, 2020. godina je značajno potakla nagli razvoj i promjene u gospodarstvu. Kako bi se izbjegla krizna situacija, poduzeća su bila prisiljena naglo prilagoditi suvremenim trendovima kako bi opstala kroz tu nepreglednu situaciju. Bilo je potrebno napustiti tradicionalni način poslovanje te prisvojiti nove i modernije stilove liderstva.

Glavni izazovi koji se pojavljuju kod implementacije virtualne organizacije i rada od kuće su otpori od strane zaposlenika, nedostatak računalne pismenosti, promjena organizacijske strukture te manjak cjelokupne strategije i pripreme za digitalizaciju poslovanja. Ako je virtualna organizacija već implementirana, dolazi se do novih izazova povezanih s povjerenjem zaposlenicima, komunikacijom, raznolikošću te udaljenosti i vremenom. Sposoban i kompetentan menadžer će lako savladati ove izazove te pomoći pri vođenju organizacije u novo digitalno doba.

Naglim razvojem tehnologije, činjenica je da virtualne organizacije imaju sve značajniju ulogu u ekonomskom razvoju te time nam je sve jasnije da ulazimo u doba industrije 5.0. Bitne razlike koje se javljaju u odnosu na prethodnu industriju 4.0 jesu da industrija 5.0 stavlja naglasak na podršku i potporu zaposlenika umjesto na njihovu zamjenu. Nadalje, dok industrija 4.0 cilja na međusobno povezivanje procesa, sustava i strojeva kako bi se postigla maksimalna optimizacija izvođenja, industrija 5.0 na to nadodaje rafiniranje suradnje između čovjeka i strojeva.

Dok je rad od kuće omogućio zaposlenicima razvoj vlastite samostalnosti, snalažljivosti i proaktivnosti, menadžerima je sad više nego ikad potrebno razvijati nove kompetencije kako bi ostali u trendu brzog tehnološkog razvoja i kretanja industrije. Takav način upravljanja je E-vodstvo. Vrlo bitne kompetencija koje su kritične za E-voditelja je mogućnost prilagodbe situaciji te pažljiv odabir aplikacija koje će se koristiti za izvođenje zadanog posla.

## 1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Problem istraživanja je nedovoljno istražen utjecaj Industrije 4.0. na menadžment i paradigme menadžmenta kao i nedovoljno dobro opisana promjena paradigme menadžmenta.

Predmet ovog istraživanja je utjecaj digitalne transformacije na menadžment, odnosno upravljanje organizacijom.

Objekt istraživanja je menadžment, odnosno promjene u paradigmi menadžmenta koje se događaju paralelno s razvojem tehnologije, odnosno s novim industrijskim revolucijama.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Glavni cilj ovog rada je prikazati kako postojeća paradigma, to jest pretpostavka menadžmenta, više nije održiva opcija te predstaviti da je neophodno definirati novu paradigmu s obzirom na značajne i nagle promjene u globalnom okruženju.

## **1.3. Znanstvene metode**

U ovom završnom radu korištene su metode deskripcije za opisivanje teorijskih postavki, metoda komparacije za usporedbu identificiranih karakteristika menadžmenta, metoda analize za sagledavanje dosadašnjih postignuća drugih znanstvenika koji proučavaju ovo područje i metoda sinteze koja je korištena za donošenje zaključka.

## **1.4. Struktura završnog rada**

U sljedećem poglavlju će biti definiran menadžment te će se pojasniti kako je menadžment ključan u svakom pogledu. Naglasak će biti na virtualizaciju i kako je važno da se menadžment prilagođava promjenama koje virtualizacija donosi na scenu poslovanja. Nadalje će se proći kroz funkcije i uloge menadžmenta i njihov razvoj od kako su bili u prošlosti do kako su danas te razmatrati njihovu potencijalnu budućnost.

U trećem poglavlju će biti pojašnjen proces digitalne transformacije, s naglaskom da digitalna transformacija i digitalizacija nisu sinonimi. Nadalje će biti prezentirane prednosti i nedostaci takve transformacije te će biti prikazane tehnologije koje se koriste kako bi se implementirala digitalna transformacija. Pričati će o pokretačima digitalne transformacije, samom utjecaju digitalne transformacije i izazovima koji se predstavljaju poslovanju radi digitalne transformacije.

Četvrto poglavlje pobliže se orijentira na virtualne organizacije, njihove komponente i rizike. Prikazati će model projektiranja za implementaciju jednog virtualnog poduzeća i definirati će razliku između stalnih i privremenih organizacija.

U petom poglavlju se provodi analiza i komparacija tradicionalnih i virtualnih organizacijama prema definiranim parametrima, kao i komparativna analiza paradigmi tradicionalnog i novog načina upravljanja. Osim navedenih komparativnih analiza, također će osvrtno biti na logističko upravljanje i kontroling virtualnih organizacija.

Posljednje, šesto, poglavlje nosi zaključak u kojem je sažeta cjelokupna poanta rada.

## **1.5. Očekivani (znanstveni) doprinos istraživanja**

Očekivani doprinos ovog istraživanja je definiranje promjena do kojih dolazi u novoj paradigmi menadžmenta kao i stvaranje osnove koja će poslužiti za buduća istraživanja i stvaranje koncepta novog SMART menadžmenta.

## 2. Pojam menadžmenta

Menadžment dolazi iz engleske riječi 'manage', što u konačnici znači rukovati i/ili upravljati. Menadžment sam po sebi ima mnogo raznolikih definicija iz razloga što je menadžment vrlo složen pojam.

Ako se menadžment promatra kao proces, gledat će se prema definiciji: „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve” (Wehrich i Koontz, 1998). Iz ove definicije može se zaključiti kako se menadžment primjenjuje u bilo kakvoj vrsti organizacije, stoga je pretpostavljivo kako je menadžment primjenjiv i unutar novonastalih, virtualnih organizacija.

Ako menadžment odlučite promatrati kao vještinu, orijentirati će te se prema definiciji: „Menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba.“ (Hellriegel i Slocum, 1988). Prema ovoj definiciji, menadžment je opisan kao alat putem kojeg bi organizacija postigla željeni učinak iz svojih zaposlenika. Primijeni li se to na virtualne organizacije, dobivaju se sposobni zaposlenici koji zadovoljavaju standarde čak i u situaciji kada nisu fizički prisutni te svoj posao obavljaju radom od kuće.

Menadžment također možemo promatrati i kao znanstvenu disciplinu, ili djelatnost, ili samo jednu od funkcija unutar organizacije. Bez obzira s kojeg aspekta odlučimo gledati na menadžment, neosporena činjenica je da je menadžment ključan i vitalan dio unutar svake organizacije te bez menadžmenta ne bi bilo niti organizacije. Postoji mnogo vrsta menadžmenta, primjerice menadžment ljudskih potencijala čiji je fokus na upravljanju ljudima to jest zaposlenicima. Ili strateški menadžment koji je fokusiran na upravljanje poslovanja organizacije na najvišoj razini. Nebitno o kakvoj vrsti menadžmenta govorimo, različite vrste upravljanja zahtijevaju različite vještine.

Virtualizacijom poslovanja potrebno je razvijanje nove vrste menadžmenta s novim kompetencijama i vještinama. Kada se govori o virtualizaciji, tehnologija koja se koristi je kritičan dio samog poslovanja. Proteklih godina, poduzeća su se počela sve više oslanjati na tehnologiju do te razine da ako oduzmemo svu tehnologiju, poduzeće bi gotovo u potpunosti prestalo raditi. Suvremene korporacije su svjesne da ako žele biti konkurentni na tržištu moraju konstanto inovirati sebe, svoje zaposlenike i svoju tehnologiju kako ne bi zaostali za brzo promjenjivim trendovima.

Sistem u tradicionalnom menadžmentu je radio na principu da ako u nešto nismo sigurno, najbolje otići i provjeriti u živo. Ali razvojem i globalizacijom takav sistem postaje sve više neučinkovit. Virtualizacija nije novi koncept, ali mnoštvo poduzeća počinje shvaćati kolike prednosti implementacija virtualnog menadžmenta može imati:

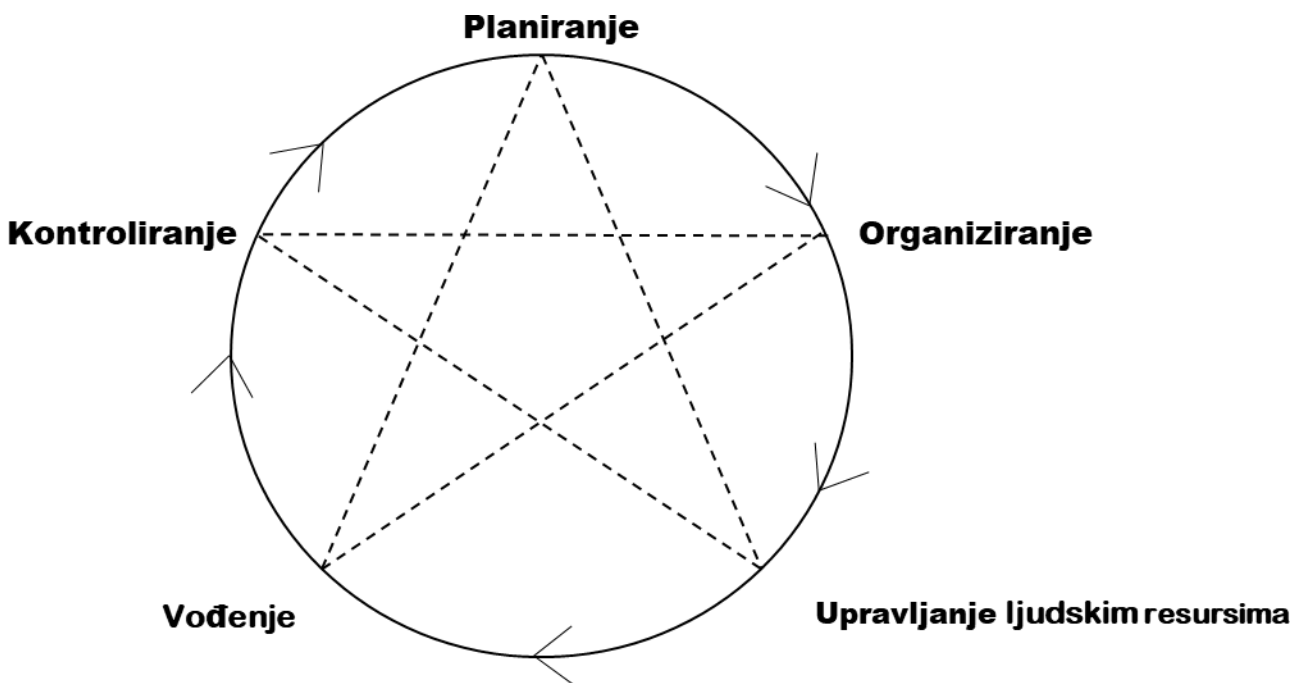
- Jedna od glavnih prednosti je smanjenje troška. Virtualizacijom se prvenstveno smanjuju opći i režijski troškovi, zajedno sa potrebom potrošnje mnoštva fizičke opreme, te se štedi vrijeme čime se povećava produktivnost.
- Sljedeća prednost bi bila povezivanje individualnih pojedinaca bez potrebe putovanja i sastajanja na fizičkim lokacijama.
- Ekološka osviještenost. Ako oduzmemo potrebu putovanja zaposlenika od doma do lokacije poduzeća, smanjuje se potrošnja goriva koja onečišćuje zrak.

## **2.1. Funkcije menadžmenta**

Kako bi menadžeri efektivno upravljali organizacijom, moraju biti sposobni u korištenju aktivnosti koje zovemo funkcijama menadžmenta. Henry Fayol (1949.) je funkcije menadžmenta definirao govoreći: „To manage is to forecast and plan, to organize, to command, & to control”. Time Fayol tvrdi kako upravljati znači proračunati i planirati, organizirati, zapovjediti i kontrolirati. Luther Gullick je funkcije menadžmenta postavio u akronim POSDCORB u kojem P označava planiranje, O označava organiziranje, S označava 'staffing' (upravljanje ljudskim resursima), D označava 'directing' (vođenje), CO označava koordinaciju, R označava 'reporting' (izvještavanje) i B označava 'budgeting' (proračunavanje budžeta).

Ali funkcije menadžmenta koje su prihvaćene u većini svijeta su one koje su predstavili Koontz i O'Donnell i one se smatraju temeljnim funkcijama menadžmenta. Te temeljne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Međusobni odnos između tih funkcija vizualno je prikazan na slici 1.

Slika 1 Funkcije menadžmenta



Izvor: Autor prema

[https://www.managementstudyguide.com/management\\_functions.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm)

### **Planiranje**

To je najosnovnija funkcija menadžmenta. Bavi se iscertavanjem budućih postupaka i unaprijed odlučivanjem koji je pravac najprikladniji za postizanje utvrđenih ciljeva. Koontz i O'Donnell (1972.) kaže „Planning is deciding in advance - what to do, when to do & how to do. It bridges the gap from where we are & where we want to be.“ Time nam govori kako planiranje znači gledati unaprijed i zacrtati buduće pravce djelovanja koje treba slijediti kako bi smo postigli onaj već unaprijed utvrđen cilj. Planiranje je potrebno kako bi se osiguralo pravilno korištenje ljudskih i neljudskih resursa koje poduzeće ima na raspolaganju, stoga možemo reći kako planiranje pomaže u izbjegavanju zabune, neizvjesnosti, rizika i/ili gubitaka poput rasipa materijala.



## **Organiziranje**

To je proces sakupljanja fizičkih, financijskih, informacijskih i ljudskih resursa te razvoja produktivnih odnosa među njima radi postizanja organizacijskih ciljeva. Chester Barnard (1956.) nam govori "Organizing is a function by which the concern is able to define the role positions, the jobs related and the co-ordination between authority and responsibility." Možemo reći kako se baš zato menadžer uvijek mora organizirati kako bi postigao rezultate. Kako bi menadžer uspješno obavljao funkciju organiziranja, služi se sljedećim koracima:

- Prepoznavanje aktivnosti - identificirati sve aktivnosti koje se moraju obaviti
- Organiziranje aktivnosti po odjelima - kombinirati i grupirati slične i srodne aktivnosti u jedinice ili odjele
- Podjela zadataka.
- Delegiranje ovlasti i stvaranje odgovornosti.– kada se oforme odjeli, klasificirati ovlast i njihov opseg
- Koordinacija između ovlasti i odgovornosti - nacrtana je jasna organizacijska struktura i svi zaposlenici su je svjesni

## **Upravljanje ljudskim resursima**

To se smatra funkcija popunjavanja organizacijske strukture zaposlenicima te održavanja dugoročne radne snage. „Managerial function of staffing involves manning the organization structure through proper and effective selection, appraisal & development of person.“ (Koontz i O'Donnell, 1972.). Upravljanje ljudskim potencijalom je posljednjih godina poprimilo veći značaj zbog napretka tehnologije, povećanja veličine poslovanja te cjelokupne složenosti ljudskog ponašanja. Glavna svrha ove funkcije bi bila pronalaženje i postavljanje pravog zaposlenika na pravo radno mjesto.

## **Vodenje**

To je funkcija menadžmenta koja pokreće organizacijske metode kako bi radile učinkovitije s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. To jest, možemo reći kako je to proces u kojem menadžeri poučavaju, usmjeravaju i nadziru performanse radnika radi postizanja unaprijed utvrđenih ciljeva. Vođenje se sastoji od nadziranja, motiviranja, rukovođenja i komuniciranja. Nadziranje podrazumijeva nadgledanje rada podređenih od strane nadređenih. To je čin

promatranja i usmjeravanja rada i radnika. Motiviranje znači nadahnuti, potaknuti ili ohrabriti podređene sa revnošću za rad. U tu se svrhu mogu koristiti pozitivni, negativni, novčani, nemonetarni poticaji. Rukovođenje možemo definirati kao proces kojim menadžer vodi i utječe na rad podređenih u željenom smjeru. Komuniciranje je proces prenošenja informacija, iskustva, mišljenja s jedne osobe na drugu.

### **Kontroliranje**

Kontroliranje podrazumijeva mjerenje postignuća prema standardima i ispravljanje odstupanja, ako ga ima, kako bi se osiguralo postizanje organizacijskih ciljeva. Koontz i O'Connell (1972.) tvrde "Controlling is the measurement & correction of performance activities of subordinates in order to make sure that the enterprise objectives and plans desired to obtain them as being accomplished". Stoga je svrha kontrole osigurati da se sve događa u skladu sa standardima. Učinkovit sustav kontrole pomaže predvidjeti odstupanja prije nego što se do njih stvarno dođe, zato imamo sljedeća 4 koraka:

- a) Uspostavljanje norme performansi
- b) Mjerenje stvarnih performansi
- c) Usporedba performansi i utvrđivanje odstupanja ako postoji.
- d) Korektivne mjere

Tradicionalni menadžment je uvelike nastao u industrijskoj revoluciji kada su tehnološki razvoj, širenje tržišta i rastuće stanovništvo stvarali mogućnosti za masovnu proizvodnju kroz sustavni i mehanizirani proces. Tradicionalni menadžeri brinuli su se o formalnim odnosima između odjela, zadaća i procesa organizacije, te o promicanju veće učinkovitosti i produktivnosti među radnicima. Stoga su neke od tadašnjih tradicionalnih funkcija menadžmenta bili: planiranje, organiziranje, zapovijedanje i kontrola.

S vremenom je došlo do povećane potražnje za proizvodnjom koju je donijelo znanstveno mjerenje, te je sukob između radnika i menadžmenta bio je neizbježan. Odsjek za kadrove, prethodnik današnjeg odjela za ljudske resurse, pojavio se kao metoda usporavanja potražnje za sindikatima, pokretanja programa obuke za smanjenje fluktuacije zaposlenika i uvažavanja potreba radnika izvan tvornice. Tako se rodila ideja da bi za povećanje produktivnosti menadžment trebao

uzeti u obzir potrebe svojih zaposlenika razvijanjem zanimljivog i korisnog posla. Tako dolazimo do današnjih funkcija koje su prethodno navedene u poglavlju.

Još uvijek nije sigurno što će donijeti budućnost funkcija menadžmenta, ali je pretpostavljivo da će na neki način uključivati modernu tehnologiju koja rapidno raste i mijenja svijet u novo doba.

## 2.2. Uloge menadžmenta

Mnogo je studija slučaja zaostalo s opisom ponašanja i uloge menadžera unutar organizacije. Tradicionalno, zaposlenici vjeruju da je menadžer zasigurno ona osoba koja je zadužena da udobno sjedi u svom uredu razmišljajući, planirajući i dajući upute svojim podređenima. U stvarnosti, posao menadžera se sastoji od podjele i raspršenosti u raznolike uloge koje je menadžer obavezan obavljati tokom jednog dana.

Henry Mintzberg - kanadski akademik i autor, je 1973 objavio je knjigu o poslu i menadžmentu pod nazivom 'The Nature of Managerial Work'. U knjizi je predložio je alternativni pogled na definiranje onoga što je menadžment i o čemu se radi. Umjesto da teoretski opiše što bi menadžeri trebali učiniti, on je proučavao čime menadžeri zapravo bave u svoje radno vrijeme. To ga je navelo da opiše menadžment u smislu različitih uloga koje menadžeri preuzimaju. Na temelju provedenog istraživanja, definirao je 10 ključnih uloga menadžera u tri kategorije: informacijska uloga, interpersonalna uloga i uloga odlučivanja (Tablica 1)

Tablica 1 Uloge menadžera prema Henry Mintzbergu

KATEGORIJA	ULOGA
Informacijska uloga	Uloga nadzornika
	Uloga distributera / prenositelja informacija
	Uloga glasnogovornika
Interpersonalna uloga	Uloga predstavnika
	Uloga vođe
	Uloga povezivanja

Uloga odlučivanja	Uloga poduzetnika
	Uloga rješavanja problema
	Uloga alokatora resursa
	Uloga pregovarača

Izvor: Autor prema <https://www.researchgate.net>

a) Informacijska uloga

Ova kategorija sadržava menadžerske uloge koje se bave obradom informacija:

- Uloga nadzornika - U ovoj ulozi menadžeri redovito traže informacije vezane za svoju organizaciju i industriju koje prate relevantne promjene u okruženju. Također nadziru svoj tim, kako u smislu njihove produktivnosti, tako i njihove dobrobiti.
- Uloga distributera / prenositelja informacija – U ovoj ulozi menadžeri komuniciraju i prenose potencijalno korisne informacije svojim kolegama i svom timu.
- Uloga glasnogovornika – Jedan od poslova menadžera je da predstavljaju i govore za svoju organizaciju. U ovoj ulozi su menadžeri odgovorni za prijenos informacija o svojoj organizaciji i njezinim ciljevima ljudima izvan nje.

b) Interpersonalna uloga

Ova kategorija uključuje menadžerske uloge koje se bave pružanje informacija i ideja:

- Uloga predstavnika – Menadžeri imaju društvene, ceremonijalne i pravne odgovornosti. Od njih se očekuje da budu izvor inspiracije i ljudi ih percipiraju kao osobu s autoritetom i kao lice koje predstavlja organizaciju.
- Uloga vođe – Menadžeri u ovoj ulozi pružaju vodstvo svom timu, odjelu ili možda cijeloj organizaciji; ovdje upravljaju izvedbom i odgovornostima svih sudionika u grupi.
- Uloga povezivanja – Pošto menadžeri moraju komunicirati i s unutarnjim i s vanjskim kontaktima, oni moraju biti u mogućnosti učinkovito upravljati poslovnim vezama u ime svoje organizacije.

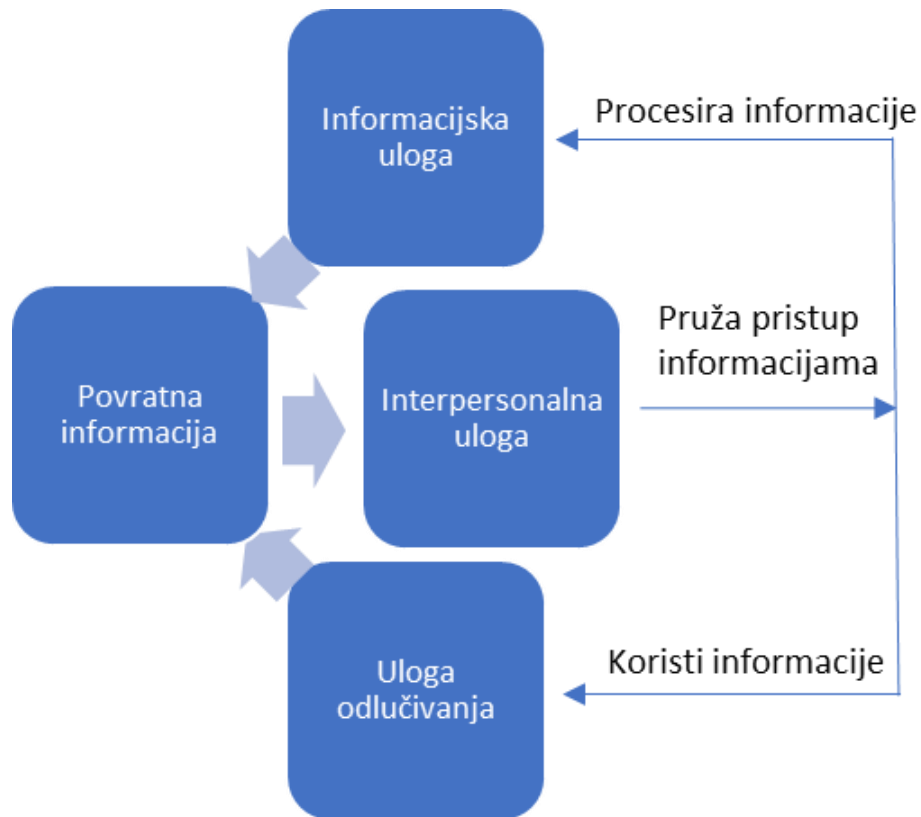
### c) Uloga odlučivanja

Ova kategorija uključuje menadžerske uloge koje se bave primjenom i korištenjem informacija:

- Uloga poduzetnika - Menadžer stvara i kontrolira promjene unutar organizacije, to znači rješavanje problema, generiranje novih ideja i provedbu istih.
- Uloga rješavanja problema - Kad organizacija ili tim naiđu na neočekivanu prepreku, menadžer je taj koji mora preuzeti odgovornost i on također mora pomoći u posredovanju u nesuglasnostima unutar problema.
- Uloga alokatora resursa – Menadžer mora odrediti gdje se organizacijski resursi najbolje primjenjuju. To uključuje dodjelu sredstava, kao i dodjeljivanje osoblja i drugih organizacijskih resursa.
- Uloga pregovarača – Menadžer mora sudjelovati i usmjeravati važne pregovore unutar svog tima, odjela i/ili organizacije. (Mintzberg, 1973.)

Cilj Mintzbergovih uloga je bio pružiti bolji opis upravljanja u praksi od klasičnog popisa upravljačkih funkcija. Umjesto da menadžeri svoje dane provode u planiranju i organiziranju na uredan i opušten način, mnogi menadžeri žive užurbano u neprestano mijenjajućim okruženjima. Stoga moraju biti prilagodljivi i osjetljivi, a ne samo kontrolirati i zapovjedati. Slika 2 prikazuje kako sve kategorije koje je Mintzberg definirao, su međusobno povezane te naglašava poantu da su sve uloge jednako ključne za svakog menadžera.

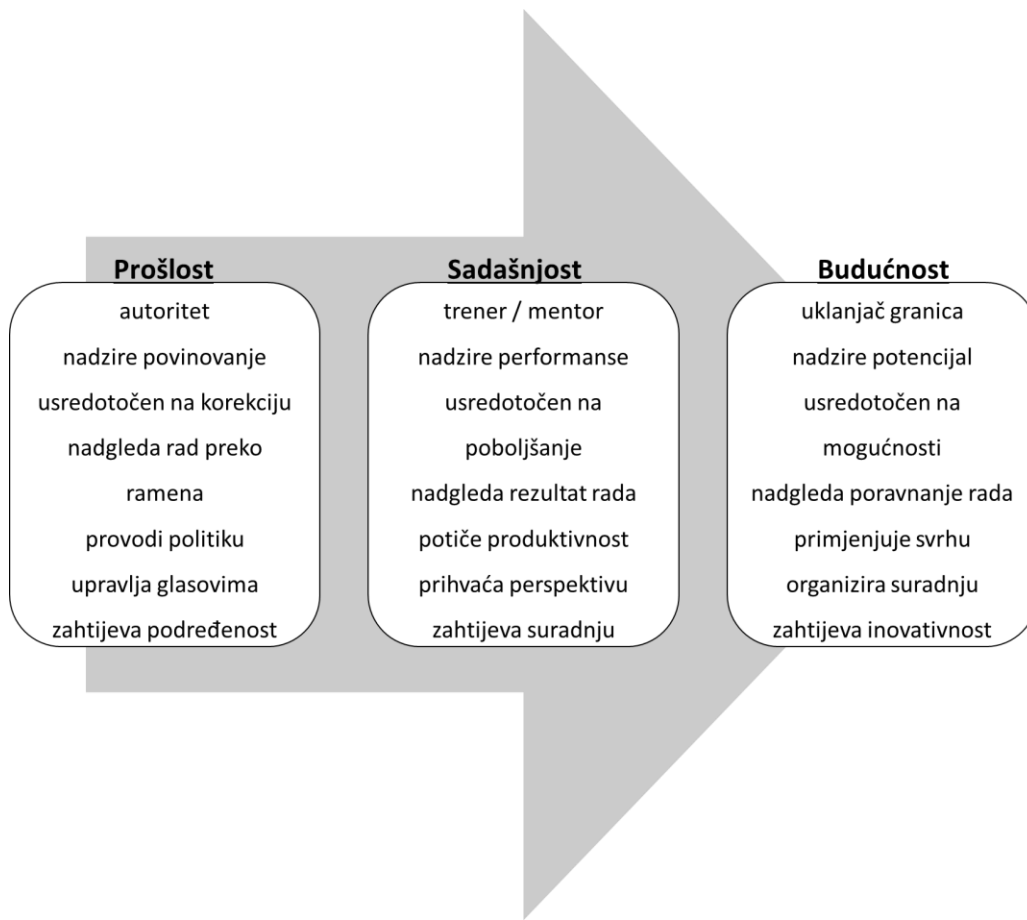
Slika 2 Veza između Mintzbergovih uloga



Izvor: Autor prema Fred Luthans, „Successful vs. Effective real manager“, str. 127-132.

Ako razmislimo o Hrvatskoj u 1990ima, nalazili bi se u vremenu bez mobitela i bez interneta. Rijetko tko je imao kućni telefon ili računalo. A kad se govorilo o menadžmentu, tada je se to smatralo nekakvom novošću. Sam pojam menadžmenta je ljudima bio nesiguran, dvosmislen i nedefiniran pojam. Tadašnji menadžeri su najvjerojatnije bili ljudi kojima je status menadžera značio osoba koja ima autoritet, nadgleda rad zaposlenika i zahtjeva potpunu podređenost. Danas bi takav stav i razmišljanje doveli do problema unutar poduzeća pošto se naglasak menadžera stavlja na vođenje, ne na upravljanje. Menadžeri prije 30 godina, u današnje vrijeme se ne bi smatrali kompetentnima ako bi koristili tadašnje metode menadžmenta. Na slici 3 je prikaz evolucije uloge menadžmenta kroz prošlost, sadašnjost i predviđanja što će budućnost donijeti. Pogled u budućnost se temelji na provedenim anketama i istraživanjima u Americi.

Slika 3 Razvoj uloge menadžera



Izvor: Autor prema <https://www.forbes.com/>

Menadžment se ne može svesti u jedan jedinstveni skup tvrdnji i definicija budući da se svaki menadžer može individualno sastajati od izabranih različitih mješavina uloga. Upravljanje je, u osnovi, oblik umjetnosti, a menadžeri moraju nastojati redovito učiti o svojim situacijama i uvjetima; sveukupnu važnost samostalnog učenja nije moguće precijeniti. Mintzberg, (1973.) kaže: „The management school has been more effective at training technocrats to deal with structured problems than managers to deal with unstructured ones.“. U suštini nam govori kako, izvan samostalnog učenja, u ovom trenutku ne postoji čvrsta osnova koja bi služila za podučavanje menadžmenta kao teorije.

### 3. Digitalna transformacija

Kako bi se zadovoljili promjenjivi poslovni i tržišni zahtjevi, digitalna transformacija je proces korištenja digitalne tehnologije za izgradnju novih, ili prilagodbu trenutnih, poslovnih procesa, kulture i korisničkog iskustva. Dakle, u slučaju da se poduzeće preoblikuje u novom digitalnom dobu, to je digitalna transformacija.

Bitno je napomenuti kako digitalna transformacija i digitalizacija nisu sinonimi. Digitalizacija je samo proces u kojem se analogne stavke pretvaraju u digitalne, a digitalna transformacija je s druge strane cjelokupna promjena organizacije od temelja gdje se tradicionalni način poslovanja zamjenjuje digitalnom tehnologijom i implementira korištenje novih modela poslovanja.

Pošto digitalna transformacija znači potpuna razrada strukture organizacije, takve tehnološke inovacije predstavljaju niz ključnih prednosti zajedno s mogućim nedostacima. Nadalje, mnoga poduzeća još uvijek sporo usvajaju digitalnu tehnologiju, uglavnom zbog povezanih troškova. Međutim, ova je briga kratkotrajna zbog prednosti koje poduzeća mogu ostvariti digitalnom transformacijom:

a) Digitalna transformacija čini poduzeće konkurentnijim na tržištu

Neosporno je da tehnologija mijenja poslovno okruženje današnjice. Digitalna transformacija više nije alternativa, već neophodnost. Da bi poduzeće opstalo i ostalo konkurentno, mora brzo prilagoditi svoju tehnologiju i strategije.

b) Digitalna transformacija čini zaposlenike produktivnijima

Svako poduzeće želi imati zaposlenike koji rade brže, pametnije i produktivnije. Najbolji način za ostvarivanje tog cilja je imati inovativna rješenja koja im olakšavaju komunikaciju, suradnju i razmjenu podataka bez ikakvih ograničenja.

c) Digitalna transformacija omogućuje pružanje bolje usluge korisnicima

Rast i opstanak poduzeća uvelike ovisi o pozitivnom zadovoljstvu korisnika. Pozitivno iskustvo korisnika preduvjet je lojalnosti kupaca, povećanju prodaje i rastućoj bazi kupaca.



d) Digitalna transformacija omogućuje poboljšanu zaštitu podataka

Mnoštvo organizacija se okreće rješenjima koje uključuju korištenje oblaka za kritične aplikacije, pohranu podataka i izradu sigurnosnih kopija.

Druga strana istog novčića su nedostaci koje nikako ne možemo zanemariti. Oni ne bi trebali biti razlog zanemarivanja implementacije digitalne transformacije, ali je dobro imati sve informacije pred sobom kako bi menadžeri donijeli pravu odluku za svoju organizaciju.

- Beskrajne i konstantne promjene
- Učinkovita implementacija digitalne transformacije zahtjeva mnogo vremena
- Može izazvati preokret i nesigurnost kod zaposlenika

Kada se govori o digitalnoj transformaciji, tehnologija je pojam koji ne zaostaje mnogo. Bez obzira ako je to IoT, oblak ili umjetna inteligencija, tehnologije mijenjaju načine na koje organizacije diljem cijelog svijeta posluju. Danas se pojavljuju nove tehnologije digitalne transformacije koje jačaju postojeće tehnologije te je koncept digitalne transformacije u punom zamahu. Sljedeći pojmovi će se osvrnuti na obećavajuće tehnologije digitalne transformacije na koje vrijedi obraćati pozornost. (Premjith, 2021.)

a) Big data i analitika u stvarnom vremenu

Podaci u suštini mijenjaju pravila igre te tvrtkama mogu dati sjajan uvid i olakšati njihov rad. No, izazov leži u obradi tih podataka. Podatke u razbacanim oblicima može biti teško organizirati, pa čak mogu imati i štetne učinke na organizaciju. Implementacijom big data i analitike u stvarnom vremenu moguće je obraditi ogromnu količinu podataka kako bi se izvukle prave informacije za određeno poduzeće koje će im pomoći u modeliranju njihovih strategija i donošenju relevantnih odluka. Pružajući opipljive rezultate, big data osnažuje organizacije da učinkovitije nastavi sa svojim strategijama transformacije.

b) Internet stvari i 5G

Internet stvari, ili IoT ('Internet of things'), je novi tehnološki sustav koji govori o ugrađivanju čipova u stvari koje svakodnevno koristimo. To bi im omogućilo slanje i primanje podataka te bi postali 'pametniji'. 5G je novi globalni bežični standard nakon 1G, 2G, 3G i 4G

mreža. On predstavlja novu vrstu mreže koja je dizajnirana za povezivanje gotovo svih i svega zajedno, uključujući strojeve, objekte i uređaje.

IoT i 5G dvije su revolucionarne tehnologije digitalne transformacije koje zajedno obećavaju donijeti izvrsnu učinkovitost u nekoliko industrija. IoT kao tehnologija pomaže proizvođačima da ažuriraju svoje poslovanje i učine ih fleksibilnijima, inovativnijima, brzima i sigurnima. U maloprodaji IoT igra značajnu ulogu u povećanju zadovoljstva kupaca dostavljajući vrijedne povratne informacije. S implementacijom 5G mreže, IoT aplikacije doseći će novi standard. U ovom razdoblju gdje tvrtke moraju ostati stalno povezane, 5G mreža s velikom brzinom, većim kapacitetom i nižim kašnjenjem predstavlja tehnologiju je koja nam je znatno potrebna. IoT uređajima treba veća propusnost, brzi prijenos i besprijekorna povezanost - sve se to može postići integracijom 5G.

#### c) Mobilni uređaji

Mobilne aplikacije donose prilagodljivost i prenosivost poduzećima. U današnje vrijeme kada napreduje rad na daljinu, a fleksibilnost radnog rasporeda postaje sve učestalija, mobilni uređaji su moćna tehnologija koja će ljudima pomoći da ostanu povezani dodiranjem prsta. Mobilni uređaji su također moćna tehnologija koja je osnovna potreba za mnoge druge tehnologije poput proširene stvarnosti ili IoT. Mobilni uređaji omogućuju ljudima rad u pokretu, daju im veću kontrolu i poboljšavaju njihovo poslovanje.

#### d) Tehnologija oblaka

Tehnologija oblaka ili 'Cloud technology' sposobna je temeljito promijeniti postojeće poslovne modele. Korištenje oblaka omogućuje fleksibilnu uporabu udaljenih resursa u svrhu pohrane i obrade podataka na zahtjev, što značajno smanjuje troškove hardvera i infrastrukture. Ovaj alat osigurava učinkovit rad timova na mreži i omogućuje pohranu velikih količina podataka, kao i održavanje njihove sigurnosti na najvišoj razini.

e) Proširena stvarnost

Proširena stvarnost, ili AR ('Augmented Reality'), je već dobro uhodana tehnologija u nekoliko raznih specijaliziranih struka, ali ima i ogroman potencijal za daljnju budućnost. Način na koji interakciju čovjeka i stroja podiže na drugu razinu i osigurava besprijekornu povezanost između fizičkog i digitalnog svijeta, ostat će u trendu godinama koje dolaze. AR pomaže tvrtkama poboljšati produktivnost, kvalitetu i omogućuje prijenos znanja, obuku i izvrsnu korisničku podršku. To otvara put za intuitivnije metode bavljenja tehnologijom koji će revolucionirati našu interakciju s digitalnim sustavima.

f) Umjetna inteligencija i strojno učenje

Umjetna inteligencija postat će lice digitalne transformacije za godine koje dolaze, kako za male tvrtke, tako i za općenite industrije u kojima se koristi. Ovo je savršen alat koji se koristi za automatiziranje zadataka pri donošenju složenih odluka. U kombinaciji s trenutno dostupnom računalnom snagom i tehnologijom strojnog učenja, ovaj je alat sposoban pružiti analitiku na prethodno nedostupnoj razini. S proširenom dostupnošću podataka, tehnologijom strojnog učenja i računalnom snagom visokih performansi, umjetna inteligencija koristi se kao nikada prije za pružanje izvrsnih analitičkih informacija koje nam daju bolju percepciju. Time nastaju nove metode rješavanja problema, što otvara vrata velikih mogućnosti za budućnost.

g) Robotska automatizacija procesa

Interes tvrtki u robotska automatizacija procesa – RPA ('Robotic Process Automation') raste u mnogim sektorima, posebno u proizvodnji. Korištenje robotske automatizacije nadilazi ponavljajuće rutinske zadatke i postupno se širi na segment analitike i odlučivanja, koji je nekad bio isključiva ovlast za ljudska bića. Sa stajališta digitalne transformacije, RPA ima važnu ulogu u povećanju brzine, točnosti i operativne učinkovitosti te oslobađa ljudske resurse za zadatke više razine.

h) Blockchain

Prvenstveno treba shvatiti da Bitcoin i blockchain nisu isto. Bitcoin je valuta koja koristi blockchain tehnologiju. Blockchain jednostavno znači korištenje zajedničkog i automatiziranog sustava evidencije. Budući da je blockchain digitalan, njime se ne može lako manipulirati. Svaka

se transakcija bilježi, stavlja u podatkovni blok i dodaje sigurnom, nepromjenjivom lancu podataka koji se ne može promijeniti već se na njega može samo dodati.

### **3.1. Pokretači digitalne transformacije**

Prva industrijska revolucija donijela pozitivna poboljšanja i značajne promjene u načinu na koji smo radili i živjeli, ali uvijek je postojala mogućnost da se vještine i sposobnosti koje bi bile potrebne za preživljavanje 'napada' strojeva mogu poboljšati. Revolucijom informacijske tehnologije je automatizacija dovela do otpuštanja radnih mjesta a radnici su svejedno mogli pronaći nove mogućnosti za rad. Međutim, nastankom robotike i digitalne transformacije, poslovni svijet će se radikalno mijenjati pomoću robota koji zamjenjuju sve ili gotovo sve radnike u većini poslova.

Digitalna transformacija je ključna za rast poduzeća. Štoviše, budući prosperitet Europe ovisi o uspješnoj digitalizaciji. Do sada se većina najvećih digitalnih priča o uspjehu događala u SAD -u i Aziji. Europa općenito, ne smije zaostajati više nego što jest.

Najjači poticaj da se digitalna transformacija implementira u organizaciju dolazi od zainteresiranih strana: kupaca i potrošača, dobavljača i ostalih partnera. Prvi oblik digitalne transformacije bio je kada su tvrtke počele izrađivati vlastite web stranice i kanale koje su zainteresiranim stranama znatno olakšali pristup pri pogledu unutar organizacije. Nakon toga su došli digitalni procesi koji su značajno olakšali proces korisničkih podrška putem online kanala. Nadalje smo dobili cijele timove koji su namijenjeni upravljanju web stranicama, kanalima i društvenim mrežama. Danas, dok smo u tako lakoj povezanosti s kupcima, dobavljačima i drugim dionicima, organizacijama je vrlo jasan značaj djelovanja putem digitalnih mreža.

### **3.2. Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje**

Uoči digitalne revolucije, organizacije i tvrtke sve više definiraju digitalizaciju kao strateški prioritet i postavljaju velike inicijative za poticanje digitalne transformacije znanosti, industrije i društva. Digitalna agenda njemačke savezne vlade povećava svijest javnosti i uvodi nove sheme financiranja istraživanja i modele suradnje. Digitalizacija također stvara dodatne mogućnosti za suradnju u istraživanju s industrijom. Uz sveprisutnost digitalnih tehnologija, tvrtke se osjećaju zarobljene u svojim tradicionalnim načinima rada i češće pristupaju sveučilištima radi

inovacijskih projekata u istraživanju i učenju o digitalnoj transformaciji. Očekuju da će studenti, kao digitalni veterani i istraživači, pružiti vanjski pogled u digitalne mogućnosti u svojim industrijama i pomoći im u inovacijama i razvoju digitalnih poslovnih modela, proizvoda i usluga.

Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje dovodi do različitih rezultata od jednog poduzeća do drugog, ali često dovodi do sljedećih uočljivih promjena:

- Povećan prihod
- Smanjeni operativni troškovi
- Poboljšano zadovoljstvo kupaca
- Smanjena fragmentacija
- Optimizirane operacije

Nadalje, tehnologije postaju sve više prilagođene korisnicima i pristupačnije istraživačima, a usluge u oblaku omogućuju jeftin pristup vrlo moćnim informatičkim infrastrukturama. Budući da se ulazne prepreke za implementaciju inovativnih koncepata smanjuju, istraživačke ideje i rezultati mogu se lakše demonstrirati. To omogućuje da se istraživanje učini opipljivijim, da se testiraju i prikupe povratne informacije o istraživačkim idejama, da se istraživanja podijele s većom korisničkom zajednicom te da se zatvori jaz između istraživanja, razvoja proizvoda i komercijalizacije.

### **3.2.1. Digitalne tehnologije u službi poslovanja**

Informacije su sveprisutne i nalaze se u središtu su digitalne transformacije. Količina velikih podataka, formata i izvori neprestano rastu. Pitanje je kako sve te podatke pretvoriti u korisnu inteligenciju na smislen, prioritiziran i isplativ način koji vodi do novih mogućnosti?

Upravljanje informacijama zahtijeva cjelovit i integriran pristup. Od digitalizacije i prijenosa papirnatih informacija do poboljšanja procesa, osnaživanja radnika znanja, boljeg pružanja usluga klijentima i dobivanja pravih informacija i obavještajnih podataka kada, gdje i kako su potrebni, potrebno je nekoliko koraka unutar digitalne transformacije. U praksi, potrebno je izgraditi mnogo mostova kako bi se uklonile praznine i nedostaci koji su još uvijek prisutni. Ponajviše zahtijeva analizu podataka i sadržaja te umjetnu inteligenciju za prelazak s informacija na znanje i inteligenciju koja se može djelovati.

### 3.2.2. Izazovi digitalne transformacije poslovanja

Iako imamo značajno više tehnoloških mogućnosti nadohvat ruke nego što smo ikad prije imali, put unaprijed nije uvijek lak. Teško je preko noći promijeniti cijeli način poslovanja kako bi bili u koraku s trendom. Od osiguranja financiranja do prijelaza sa starog na novi sustav, postoje mnoge prepreke koje mogu omesti čak i najambicioznije inicijative.

Tokom 2020. godine vidjeli smo kako mnoge organizacije poboljšavaju svoje postojeće procese i usvajaju novu tehnologiju. Međutim, mnoge od tih organizacija nisu imale na umu te promjene kao dugoročne ciljeve već su jednostavno bili prisiljeni na te promjene kako bi nastavile s radom usred pandemije. Dolaskom u 2021. godinu, te iste organizacije se bore kako bi definirale načine na koje se njihova nova digitalna strategija uklapa u njihove dugoročne ciljeve. Osim toga, suočavaju se s problemima kao što su:

a) Nedostatak upravljanja organizacijskim promjenama

Učinkovitost digitalne transformacije može biti ometena zastarjelim organizacijskim strukturama, neučinkovitim procedurama i nefleksibilnim stilovima vodstva. Dovoljno je teško naučiti nove alate, ali kad mješavini dodate odbojnost i nesklonost prema promjenama, transformacija se može činiti nedostižnom.

b) Manjak definirane dugoročne strategije

Bez usvojene strategije, digitalna transformacija ne može uspjeti. Ona je daleko više od popularne riječi, a ipak se često razbacuje bez ikakve jasne definicije. Zbog toga tvrtke napreduju u mutnim vodama, uvjerenе da se moraju kretati, ali nisu sasvim sigurne kamo idu.

c) Neučinkovito upravljanje podacima

Podaci su jedan od glavnih temelja digitalne transformacije. Kao što se može zaključiti, način na koji se bilježe i organiziraju te podaci je važan. Ako još uvijek radite sa razdijeljenim sustavima za izdvajanje, može biti teško ujediniti te podatke kako bi bili centralno dostupni. No ako je sve pohranjeno u jednom podatkovnom centru, isto može vrijediti.

d) Zabrinutost i ograničenja proračuna

Sljedeći problem koji se javlja kada ne postoji jasna strategiju su poteškoće u postavljanju ili pridržavanju proračuna. Bez usvojene strategije, poduzeća su dužna donositi odluke koje donose malo ili nimalo koristi, ali povećavaju proračun i vremenski okvir.

e) Nedostatak informatičke pismenosti i vještine

Iza svake uspješne digitalne transformacije stoji posvećen i visokostručan informatički tim. Međutim, izgradnja takvog tima postaje sve teža pošto se sve više organizacija bavi novim tehnologijama te dolazi do razvoja deficita radne snage. Poseban nedostatak stručnosti potrebnih za digitalnu transformaciju većina organizacija nalazi u kibernetičkoj sigurnosti, tehničkoj arhitekturi, cjelokupnoj arhitekturi poduzeća i naprednoj analitici podataka.

f) Neučinkovito upravljanje poslovnim procesima

Organizacije će morati prilagoditi tijekove rada, promijeniti poslovna pravila i iskoristiti podatke na različite načine nego što su prvo zamislili kada su implementirali svoje stare sustave. Taj postupak često dolazi u obliku reinženjeringa poslovnih procesa.

## **4. Virtualna organizacija**

Svaki organizacijski koncept može biti podržan različitim organizacijskim strukturama, kao na primjer virtualna organizacija. S gledišta upravljanja opskrbnim lancem, virtualna organizacija može biti koncept operativne i/ili organizacijske strukture poslovanja.

Ali što su virtualne organizacije same po sebi? Burn, Marshall & Wild (1999.) kažu: „Elektronički umrežene organizacije koje nadilaze organizacijske granice s vezama koje mogu postojati unutar i između organizacija.“. Oni ustvari govore kako bi virtualna organizacija bila mreža zasebnih organizacija koje su najčešće povezane informacijskom i komunikacijskom tehnologije te su spojene radi pružanja određene usluge ili proizvoda.

S druge strane, prema Rachmanu i Bhattacharyaru (2002), virtualnu organizaciju su „formirali poslovni partneri i timovi koji rade preko zemljopisnih ili organizacijskih granica uz pomoć informacijskih i komunikacijskih tehnologija“. Točnije, virtualna organizacija se odnosi na zbirku zemljopisno razasutih pojedinaca, skupina ili organizacijskih jedinica koje mogu, ali n moraju nužno, pripadati istoj organizaciji.

Virtualne organizacije, prema mnogim studijama, igraju značajnu ulogu u dugoročnom opstanku poduzeća na današnjim dinamičnim i konkurentnim tržištima. Svaka od ovih studija usredotočuje se na različitu komponentu virtualne organizacije, a ta raznolikost gledišta rezultirala je mnoštvom rasprava i neizvjesnih teorijskih pitanja u ovom području, unatoč važnosti virtualne organizacije. (Mowshowitz, 2001.)

S neizvjesnostima vezanom za povratak u normalu ili onima vezanim za 'novu normalu', gdje su virtualni aranžmani trajni ili polutrajni, potrebno je uspostaviti odgovarajuće strategije kako bi se osiguralo da su organizacijski ciljevi ispunjeni. Usvajanje virtualne organizacije kao vlastiti model poslovanja korištenjem digitalne transformacije uključuje i implementaciju isplativosti, uštede vremena, visoke kvalitete, fleksibilnosti i kontrole rizika.

### **4.1. Pojam virtualnih organizacija**

Prema autorima Milanesi, Merelli i Trombetti (2009.) pojam virtualne organizacije se odnosi na „udruge organizacija koje koriste informatičke alate za omogućavanje, održavanje i održavanje dijeljenja resursa u distribuiranim radnim okruženjima“



Organizacijska ili poslovna suradnja nije nova pojava. Na primjer, u nekim industrijama, poput građevinarstva, uobičajena je praksa da se dio posla podugovara s drugim tvrtkama. To se događalo mnogo prije nego što su korištene riječi 'mreža' i 'virtualna organizacija'. Umrežavanje se može promatrati kao učinkovito sredstvo za unaprijeđenije suradnje s drugim organizacijama. Prednosti korištenja mreže kao okruženja za napredovanje i rast virtualnog poslovanja uključuju isplativost, uštedu vremena, visoku kvalitetu, fleksibilnost, agilnost i kontrolu rizika.

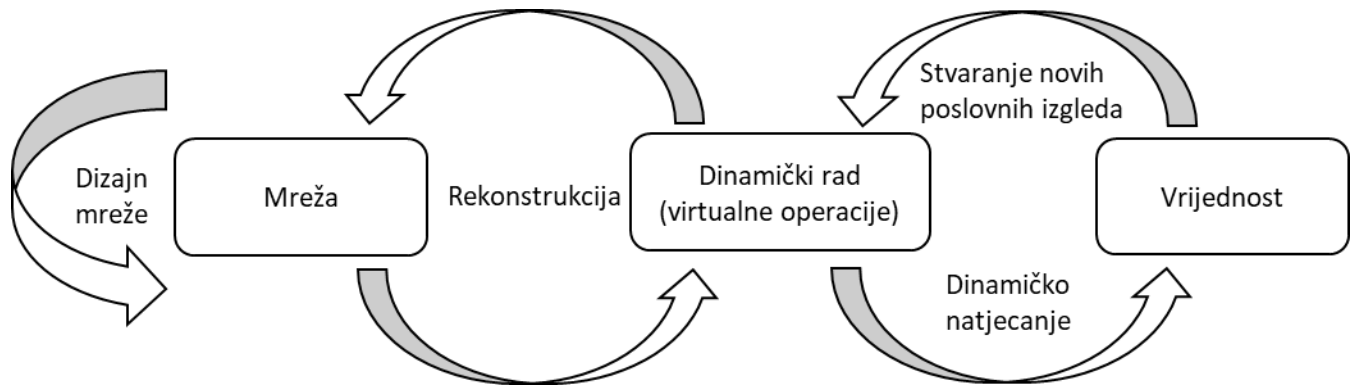
Osim virtualne organizacije VO, razlikuju se još virtualno poduzeće VE ('Virtual Enterprise') i uzgojno okruženje za virtualnu organizaciju VBE ('Virtual organization Breeding Environment'). Pošto je virtualna organizacija prethodno definirana, nadalje je potrebno definirati

- Uzgojno okruženje za virtualnu organizaciju predstavlja udruženje ili skup organizacija i s njima povezane institucije za podršku, koje imaju potencijal i volju za međusobnom suradnjom uspostavom početnog/osnovnog ugovora o dugoročnoj suradnji i infrastrukturi koja je sposobna razmjenjivati i koristiti informacije. (Camarinha-Matos, 2005)
- Virtualno poduzeće je sustav isporuke korisničkih rješenja stvoren privremenom i izmjenjivom informacijskom i komunikacijskom tehnologijom koja je omogućena objedinjavanjem temeljnih kompetencija. (Camarinha-Matos, 2005)

Ukratko, virtualno poduzeće bi spadalo u podskup virtualne organizacije, dok bi virtualna organizacija koja ima kompetencije i sposobnosti prema određenim karakteristikama koje se traže, bila odabrana za partnera unutar uzgojnog okruženja za virtualnu organizaciju.

Sama ideja virtualne organizacije podrazumijeva da se stalno osmišljavaju i implementiraju novi poslovni procesi. Dakle, virtualna organizacija mora omogućiti stalnu izmjenu i tok pozicija u promjenjivom okruženju, a ne izgraditi jednu posebnu fiksnu i neizmjenjivu poziciju. Organizacija kao skup funkcija i odnosa danas nije ista kao što je bila jučer ili će biti sutra; preživljavanje zahtijeva prilagodbu, a prilagodba promjenu. (Katzy, 1998)

Slika 4 Model projektiranja i implementacije virtualnih organizacija



Izvor: Autor prema Katzy, B.R. (1998), The virtual enterprise

Slika 4 je prikaz teorije koju je predložio Katzy (1988) kao koncept dizajna i implementacije virtualne organizacije. Teorija je građena na 3 temelja:

- Mreža - ona se sastoji od odnosa s partnerima u pouzdanoj suradnji na tržištu, već postojećih resursa i iskusnih rutina i procesa
- Dinamički rad (virtualne operacije) – predstavlja proces suradnje koji kombinira kompetencije i resurse unutar određenog razdoblja koje je potrebno kako bi se ostvarila vrijednost
- Vrijednost - sila koja pokreće virtualnu organizaciju na restrukturiranje

Inicijative za promjenu u virtualnim organizacijama odnose se na dizajn mreže, dinamičko restrukturiranje rada i stvaranje novih poslovnih izgleda ili dinamičko natjecanje.

## 4.2. Komponente virtualnih organizacija

Pošto se virtualne organizacije sastoje od zaposlenika raspoređenih na različitim lokacijama koji obavljaju različite poslove te mogu imati i različite kulturne identitete, ključno je da se ti rasuti i raznoliki zaposlenici međusobno povezuju korištenjem komunikacijskih tehnologija. Dvije su značajne karakteristike virtualne organizacije: ovise o zaposlenicima unutar timova i imaju promjenjivu strukturu. Fleksibilnost virtualnih timova omogućuje im da brzo dovedu nove članove tima u tijek posla korištenjem online zapisa o radu koji se trenutno provodi.

## Zaposlenici

Individualno, zaposlenici moraju:

- Biti otvoreni i transparentni
- Biti komunikativni
- Imati informatičke i tehnološke kompetencije
- Znati koristiti interne aplikacije

No u kontekstu virtualne organizacije, zaposlenici se svrstavaju unutar virtualnih timova koji međusobno koordiniraju obavljanje posla i rješavanje zadataka. Pojedini članovi tima mogu raditi u različitim vremenskim zonama i radnim smjenama te to predstavlja dodatne izazove za voditelje koji upravljaju tim timovima. Iako koncept virtualne organizacije u kojoj zaposlenici nikada ne komuniciraju licem u lice zvuči privlačno i intrigantno, takve su virtualne organizacije vrlo rijetke.

Kako bi virtualni timovi uspješno obavljali svoje poslove, timovi moraju pažljivo birati svoje članove, identificirati i jasno komunicirati zajedničku svrhu, osigurati da organizacijska kultura podržava razmjenu informacija koje tim zahtjeva i razviti odgovarajuću tehničku infrastrukturu. Virtualni timovi predstavljaju mnoge prednosti: od okupljanja talentiranih ljudi i pružanja međunarodnih perspektiva, do same uštede organizacije na troškovima fizičkog okupljanja. Međutim, virtualni timovi ne mogu raditi zajedno sve dok se među članovima ne uspostavi povjerenje. Povjerenje se uspostavlja onda kada svi članovi pozitivno odgovore na sljedeća pitanja:

Mogu li računati na tebe? – uspostavlja da je zaposlenik predan i odan svom timu

Razumiješ li to? – potvrđuje da je zaposlenik temeljit

Imaš li što za ponuditi? – utvrđuje da zaposlenik ima kompetencije koje će koristiti timu

Tablica 2 Komparacija tradicionalnih i virtualnih timova

Tradicionalni timovi	Virtualni timovi
Članovi tima se nalaze na istoj lokaciji	Svi članovi tima su na različitim lokacijama
Članovi tima moraju komunicirati licem u lice	Članovi tima koriste različite tehnologije pri komuniciranju te sama komunikacije može, ali ne mora biti, trenutačna
Komunikacija je trenutačna	
Članovi tima koordiniraju zadatak na međusobno usklađen način	Zadaci su vrlo strukturirani i unaprijed određeni

Izvor: Autor prema Kratzer, 'Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study', str. 2

U dvadesetom stoljeću je od vitalnog značaja prijeći s upravljanja radnim mjestom na ono koje je danas virtualno, digitalno i globalno. Kako bi upravljali virtualnim ljudskim resursima, uspješni virtualni menadžeri postaju sve važniji i ne ophodniji. Usporedba između tradicionalnih i virtualnih timova prikazana je u tablici 2.

### **Organizacija**

Mnoge organizacije imaju stupnjeve virtualnosti, odnosno neki su aspekti organizacije tradicionalni, ali se drugi smatraju virtualnima. Virtualnost može varirati prema parametrima fizičke lokacije zaposlenika, vremenskih zona zaposlenika, kulture zaposlenika i cjelokupne raspršenosti posla koji treba odraditi.

Jedna od najvažnijih značajki svih virtualnih organizacija je da ovise o komunikaciji putem tehnologije. Iako je istraživanje virtualnih organizacija u fazi razvoja, imamo mnoštvo saznanja o komunikaciji putem tehnologije i njezinim učincima na organizacije i njihove zaposlenike. Virtualni rad nije samo rad na daljinu ili na drugom mjestu: jednaka je vjerojatnost da će zaposlenici međusobno komunicirati putem e-maila makar sjede u uredu jedan do drugog;

zaposlenici rade s dijeljenim diskovima, mrežnim dokumentima, razmjenom trenutnih poruka. Fizičko mjesto više nije faktor u radu.

S obzirom na izazove koje postavljaju virtualni timovi, organizacije bi trebale slijediti poseban pristup upravljanja koji se usredotočuje na izgradnju povjerenja i kohezije među članovima virtualnog tima kako bi iskoristili prednosti uspješnog virtualnog tima.

### **4.3. Privremene i stalne virtualne organizacije**

Povećanjem tempa prijelaza organizacija, organizacije same postaju sve virtualnije. Virtualne organizacije se tako dijele u dvije kategorije: privremene i stalne

#### a) Privremene virtualne organizacije

Privremene virtualne organizacijske strukture općenitija su verzija virtualnih organizacijskih struktura projekta, u kojima su organizacije sličnih aktivnosti često povezane radi postizanja veće fleksibilnosti i koristi za sve sudionike. Proizvođači, dobavljači, prodavači, distributeri, kupci i drugi povezani su na ovaj način.

Može se reći da je to privremeno udruženje zemljopisno raštrkanih pojedinaca, grupa, jedinica poduzeća ili cijelih organizacija koje udružuju resurse, objekte i informacije radi postizanja zajedničkih poslovnih ciljeva. (Lambrechts, Sips, Taillieu, Grieten, 2009.)

#### b) Stalne virtualne organizacije

Stalne virtualne organizacijske strukture temelje se na povezivanju različitih organizacija, pri čemu svako poduzeće pokušava prepustiti vanjske poslove za koje nije lider na tržištu, odnosno pripremiti ih za druge organizacije. Na ovaj način se stječu konkurentske prednosti, uz kritičke uvide koji se mogu zamijeniti. (Lambrechts, Sips, Taillieu, Grieten, 2009.)

### **4.4. Rizici u virtualnim organizacijama**

Virtualna organizacija osjetljiva je na razne prijetnje koje ometaju njezinu sposobnost postizanja ciljeva. Jedna od opasnosti može biti nedostatak organizacijske bliskosti koji se javlja zbog činjenice da je osoblje raspršeno, što onemogućuje sazivanje hitnog sastanka u slučaju nužde. Ili opasnost može predstavljati da klijenti možda neće prepoznati virtualno poslovanje kao iskreno

i korisno, što predstavlja rizik po pitanju ugleda organizacije. Konačno, sam nedostatak društvene povezanosti vrlo često otežava suradnju.

Unutar virtualnih organizacija postoje tri glavne kategorije novih problema i obaveza koje treba razmotriti. Ove kategorije nisu potpuno nove, ali metode u kojima se pokazuju jesu. (Wohlers i Hertel, 2017)

a) Pravni i kadrovski rizici

Rad na daljinu, koji briše granice između posla i osobnog života, stvara pravne i kadrovske zabrinutosti u vezi s uvredljivim, nedoličnim ponašanjem i uznemiravanjem. Neprimjereno ponašanje na sastancima i razgovorima, kao i uvredljive informacije koje su vidljive preko video razgovora, mogu se lako snimiti, sačuvati i podijeliti.

Organizacije se mogu suočiti s dodatnim pravnim rizikom i oštećenjem ugleda ako se ti incidenti javno podijele ili ako se s osjetljivim podacima pogrešno postupi. S poslovnog stajališta, mnogo je sigurnije biti svjestan incidenata i reagirati proaktivno nego što vas zatekne iznenadni napad na društvenim mrežama.

b) Rizici curenja podataka

Kao što je prethodno spomenuto, lako ovdje osjetljive informacije mogu se otkriti putem kamera, chata i drugih aplikacija koje se koriste unutar virtualne organizacije, ali širinu ovog rizika potrebno je posebno istaknuti.

Osim opasnosti da osjetljivi materijal bude izložen, razmijenjen, izgovoren ili napisan na sastanku, uvijek postoji mogućnost da netko drugi naknadno dobije pristup jednom dijelu ili sastanku u njegovoj cijelosti. Svaki sudionik može snimiti cijeli ili dijelove privatnog sastanka. Budući da je moguće da svaka strana na sastanku javno predstavi dokaz, tvđenje da nepoznavanje kritičnih curenja podataka više ne može umanjiti odgovornost tvrtke.

c) Sigurnosni rizici

Široka upotreba alata za suradnju i komunikaciju poput Zooma, Google Meeta ili Teamsa rezultirala je izlaganju alata rizicima i potencijalnim rizicima unutar njih. Jedan konkretan primjer bio bi tako zvani 'Zoom bombing' što se odnosi na neželjeno, ometajuće upadanje zlonamjerne treće strane u videokonferencijski poziv. Dakle u jednom tipičnom 'Zoombombing' incidentu, sastanak, predavanje ili telekonferencija bila bi oteta umetanjem materijala koji je nepristojan, rasističke, homofobne, islamofobne ili antisemitske prirode, što rezultira zatvaranjem cijelog sastanka. (Lorenz i Alba, 2020.)

Iako svaka platforma nudi sigurnosne kontrole za ublažavanje takvih rizika i olakšava upravljanje sastankom, sigurnosni incidenti koji se događaju možda neće biti lako vidljivi organizacijama ako ih korisnici sami ne prijave.

## 5. Upravljanje u virtualnom okruženju

Glavna razlika između virtualnih i tradicionalnih organizacija je ta što su virtualne organizacije odvojene fizičkom udaljenošću, dok tradicionalne organizacije rade u neposrednoj blizini. Tradicionalne organizacije najpopularnije su u poslovnom svijetu, ali virtualne organizacije su novi oblik poslovanja i poboljšanje tradicionalnog načina poslovanja.

Tablica 3 Komparativna analiza karakteristika organizacija

Parametar usporedbe	Tradicionalne organizacije	Virtualne organizacije
Spremnost na prilagodbu	Slaba	Trenutačna
Hijerarhija	Vertikalna	Horizontalna
Kompetentncije	Funkcijske vještine	Informatičke, tehnološke, funkcijske i mnoge druge vještine
Organizacijska struktura	Formalna	Neformalna
Komunikacija	Licem u lice	Putem informatičke tehnologije
Zaposlenici	Isto državljanstvo, bez raznolike kulture	Lokacije u različitim državama, multikulturalno okruženje
Vodstvo	Zapovijedanje i kontrola	Nadgledanje aktivnosti i završnog rezultata rada
Veličina	Velika	Globalna

Izvor: Autor

Tablica 3 sažeto prikazuje glavne razlike između tradicionalnih i virtualnih organizacija na koje je bitno obraćati pozornost. Nadalje će svaki parametar biti pobliže obrazložen.

### a) Spremnost na prilagodbu

Iako su tradicionalni organizacijski oblici manje propusni od virtualnih organizacija, u virtualnoj organizaciji sučelja između korporacije, dobavljača i kupaca stalno se mijenjaju čime se potiče konstantno učenje te se i odgovornosti na radnom mjestu redovito mijenjaju.



Pošto su virtualne organizacije stalno unutar promjenjive klime, zaključivo je da će uvijek biti spremni na prilagodbu. S druge strane, tradicionalne organizacije rade na principu fiksnog režima koji zahtjeva puno vremena i resursa kako bi se prilagodio nadolazećim promjenama.

b) Hijerarhija

Horizontalna hijerarhija predstavlja koordinaciju koja se provodi bez posredništva nadređenih razina u organizaciji, dok vertikalna hijerarhija predstavlja direktan nadzor i izravno naređivanje zaposlenicima.

Vertikalnu hijerarhiju se može vidjeti u klasičnom prikazu sheme organizacije; trokut koji na vrhu započinje sa predsjednikom, pa ispod njega nekakav izvršni menadžer i tako dalje do dna gdje nalazimo obične radnike. Glavni nedostatak je izrazita udaljenost između one osobe na vrhu i svih radnika na dnu zato što potiče mentalitet u kojem se menadžeri i zaposlenici suprotstavljaju radi osjećaja inferiornosti i podređenosti.

Horizontalna hijerarhija potiče interakciju između zaposlenika u radnom timu sa zaposlenicima u različitim odjelima ili općenito komunikacija među odjelima umjesto prenošenja odgovornosti s vrha prema dnu. Ideja ovakve hijerarhije je da se granice između vrhovnih rukovoditelja i na nižim razinama zamagle kako bi se potakla suradnja te da zaposlenicu da budu izravno uključeni da osjete osjećaj zajedničkog vlasništva nad ciljevima tvrtke.

c) Kompetencije

Dok kod tradicionalne organizacije je dovoljno da svaki zaposlenik ima kompetencije u svojoj funkciji u organizaciji, u virtualnoj organizaciji su potrebne i funkcijske vještine i mnoštvo novih vještina koje se kreću od kritičnog i kreativnog razmišljanja do računalne pismenosti. Uz sve to je potrebno i ne postati zapušten te stalno učiti i razvijati nove kompetencije.

d) Organizacijska struktura

Formalna organizacijska struktura je blisko vezana uz vertikalnu hijerarhiju. Kod takvih struktura se često prikazuje unaprijed planirani pregled zadataka, ovlaštenja i odgovornosti te ima već utvrđene položaje nadležnosti u zapovjednom lancu. Neformalna organizacijska struktura nije unaprijed definirana niti isplanirana, ona se rađa spontano iz formalnih struktura.

Razloga zašto su u virtualnim organizacijama češće neformalne strukture ima mnogo, ali kao primjer bi mogli biti kanali komunikacije: dok komunikacija e-mailom još uvijek spada pod formalni oblik, ponekad je lakše neke stvari riješiti putem poruka mobitelom. Whatsapp i Viber su s dobrim razlogom popularne aplikacije koje olakšavaju komunikaciju i predvode malo neformalnije okruženje.

e) Komunikacija

Ljudi su po prirodi društvena i entuzijastična živa bića te im je potrebna socijalizacija i komunikacija jednako kao što im je potrebna hrana, piće ili sklonište kako bi opstali. Komunikacija licem u lice i komunikacija putem interneta su dvije vrlo održive opcije. Dok kontakt licem u lice poboljšava kvalitetu života osobe, internetska komunikacija otvara novo područje mogućnosti za interakciju s ljudima na velike udaljenosti.

f) Zaposlenici

U tradicionalnim organizacijama vidimo i tradicionalne zaposlenike, koji su najčešće ljudi unutar relativno bliske udaljenosti od organizacije i svog radnog mjesta; svi su generalno iste kulture i žive u istom okruženju. Kod virtualnih organizacija, zaposlenici su vrlo često u različitim vremenskim zonama, u različitim državama, okruženi različitim kulturama. Samom tom diverzijom, virtualni zaposlenici razvijaju nove kompetencije od bavljenja raznolikim novim ljudima, upoznavanja i učenja o novim kulturama do upravljanja vremenom kako bi se prilagodili razlikama u vremenskim udaljenostima s ostalim zaposlenicima.

g) Vodstvo

Menadžeri u virtualnim organizacijama ne mogu fizički upravljati svakodnevnim aktivnostima i nadzirati aktivnosti svakog zaposlenika, stoga moraju delegirati nešto više nego u tradicionalnim organizacijama. Stil vodstva koji se bazira na zapovijedanju i kontroli je dio prošlosti te je vrijeme da ustupi mjesto novom progresivnom i trenerskom stilu vodstva.

h) Velicina

Bez obzira koliko je velika jedna tradicionalna organizacija, ako se ne virtualizira u barem jednom aspektu, neće biti u mogućnosti otvoriti vrata globalnim potencijalima i svjetskoj prepoznatljivosti koji se pružaju jednoj virtualnoj organizaciji. Danas je vrijeme u kojem

organizacije bez ikakve virtualne prisutnosti jednostavno imaju vrlo nisku i kratkotrajnu konkurentnost na tržištu.

## **5.1. Kontroling virtualnih organizacija**

Prema Greiner i Metes (1995), sposobnost upravljanja mrežom međuovisnih tvrtki, projektiranja virtualnih operacija, stvaranja i održavanja virtualnih odnosa s unutarnjim i vanjskim sastavnicama, podrške virtualnim timovima i održavanja virtualnih timova jedna su od novih vještina vođenja potrebnih za vođenje u virtualnom okruženju. Vođa virtualne organizacije zahtijeva drugačiji skup vještina od onih potrebnih u tradicionalnoj organizaciji.

Virtualne organizacije dolaze uz gubitak kontrole nad nekim operacijama. Taj gubitak kontrole zahtijeva komunikaciju, koordinaciju i povjerenje među različitim članovima organizacije i među partnerima s kojima se posluje, kao i prethodno spomenuti novi skup vještina. Zaposlenici su izloženi povećanoj nejasnoći u pregledu organizacijskog članstva, radnih uloga i odgovornosti, karijere te odnosa između nadređenih i podređenih. Ta nejasnoća zahtijeva od uprave da preispita nagrade, dobrobiti, razvoj zaposlenika, ljudski potencijal i ostala pitanja vezana uz zaposlenike. Od ključnog je značaja razviti menadžere koji su u stanju stvoriti i održati te organizacijske oblike.

Na temelju ispitivanja uspješnih implementacija virtualnih organizacija, Les Pang (2001.) predstavlja popis najboljih praksi:

- Poticanje suradnje, povjerenja i osnaživanja
- Osigurati da svaki partner doprinese i utvrdi snagu ili imovinu
- Osigurati da se vještine i kompetencije nadopunjuju, a ne preklapaju
- Osigurati da su partneri prilagodljivi
- Osigurati da su ugovorni sporazumi jasni i specifični po pitanju uloga i rezultata
- Ako je moguće, ne u potpunosti zamijeniti interakcije licem u lice
- Osigurati da je tehnologija kompatibilna i pouzdana
- Pružati stručnu i dostupnu tehničku pomoć

## 5.2. Logistika virtualnih organizacija

Kod virtualnih organizacija, umjesto tradicionalnog logističkog sustava, razvija se virtualni logistički sustav koji služi za upravljanje i baratanje informacijama. Takav logistički sustav uključuje pojedinosti o proizvodima, kao i njihovu lokaciju, cijena, dostupnost i količina. Kada se sve sagleda zajedno, vidi se značajan utjecaj koji se vrši na sustave upravljanja logistikom i distribucijom.

Glavne prednosti logističkih usluga u virtualnim organizacijama javljaju se kod ostvarivanja dodane vrijednosti te kod informacijski temeljenih aktivnosti u korist svojih kupaca (Clarke, 1998.):

- Preuzimanje narudžbi- kupci mogu naručivati preko interneta ili preko telefonskog poziva.
- Izrada narudžbi i usluge popravaka- narudžbe se mogu izrađivati na temelju korisničkih zahtjeva te se mogu onda popravljati i vraćati nazad.
- Globalna IT infrastruktura lanca nabave- glavna potreba proizvođača je da može obavljati globalne usluge što mu internet omogućuje zbog brojnih partnerstva.
- Ispunjene narudžbe- proizvođač mora dostaviti fizički proizvod. Može poslati narudžbu skladištima i transporterima globalne dostave te se može upravljati prijevozom i sredstvima.

Virtualne organizacije nude značajnu fleksibilnost u dizajnu logističkih sustava i takva fleksibilnost omogućava veću usklađenost ponude i potražnje. Također omogućuje organizacijama da povećaju profitabilnost tako što će brže odgovarati na izazove i prilike tržišta.

Pristupačnost tradicionalnim tržištima i njihovim logističkim operacijama podrazumijeva fizički prostor i fizičke resurse kojima upravlja menadžer. Moguć je ulaz na nova tržišta i treba vremena za dobivanje novih mjesta i postavljanje nužnih poslovnih operacija. To je nerazdvojiva obaveza te nam je potreban veliki kapital i visoki fiksni troškovi koje on uzrokuje.

Virtualne organizacije svojom 'virtualnom logistikom' imaju pristup tržištima drugih zemalja te je sam pristup gotovo jednostavan kao i pristup lokalnom tržištu. Virtualne logističke operacije zbog toga omogućuju menadžerima da pristupe i istražuju druga tržišta u potrazi za

potrebnim sredstvima po nižim cijenama. Sve to omogućava povećanje profita kroz povećanje posla i razine ekonomije.

Kada se upravlja tradicionalnim logističkim uslugama, visoka razina resursa mora biti konstantno alocirana. Virtualnom alokacijom resursa sve je fleksibilnije i jednostavnije - nema pretrpavanja skladišta u nadi da će netko naići i otkupiti robu. Potrebna količina se osigura u onom broju koji se traži i ista isporuči kupcu. Fleksibilnost je veća, cijena manja i iskoristivost resursa je viša.

Dodatna prednost virtualnih logističkih usluga se ogleda u većoj dostupnosti uslugama, budući da su fiksni troškovi individualnih usluga manji. Virtualne logističke usluge zbog toga omogućavaju veću ekonomsku fleksibilnost i poboljšanje iskoristivosti resursa. Ovakvi sustavi pružaju mogućnost da se ekonomija ostvari kroz veću fleksibilnost i poboljšanu iskoristivost raspoloživih resursa.

### **5.3. Virtualne organizacije i nova paradigma menadžmenta**

Cilj ovog poglavlja je identificirati probleme u dosadašnjim, tradicionalnim modelima upravljanja, izjasniti zašto tradicionalni modeli upravljanja ne mogu zadovoljiti potrebe globalnog poslovnog upravljanja i predložiti novu paradigmu za provedbu zadataka menadžmenta, kontrole i poslovnog bontona pomoću usporede između dosadašnje paradigme i nove potencijalne paradigme kao što je prikazano u tablici 4.

Tablica 4 Komparativna analiza paradigmi menadžmenta

Parametar usporedbe	Dosadašnja paradigma	Nova paradigma
Upravljanje ljudima	Hijerarhijski i organizirano	Fleksibilno i prilagodljivo
Kontrola/kontroling organizacijskih procesa	Procesi pokreću performanse organizacije i proizvode rezultate	Usredotočenje na nadahnuće i razvoj znanja, vještina i sposobnosti kako bi se pružila podrška pojedincima i postigli individualni ciljevi
Upravljanje timovima	Autoritetom i vlašću	Motivacijom i međusobnom podrškom
Upravljanje rizikom	Prati se unaprijed utvrđena politika	Stalna spremnost rješavanja svih vrsta rizika
Vještine i znanja	Specijalizacije, logično razmišljanje, procjene i upotreba moći	Pregovori i kompromisi, odnosi, slušanje i razumijevanje

Izvor: Autor

Tradicionalno, menadžerske ovlasti su hijerarhijske, strukturirane i disciplinirane. Zaposlenici su podijeljeni na različite odjele i strogo prate liniju zapovijedanja. Svaki od tih odjela ima svoj skup pravila i zadataka, s tim da nadređeni odjel izvještava upravu. Budući da je svaki zaposlenik vezan planovima tvrtke, ima svoj opis posla i odgovoran je svojim nadređenima, dosadašnje organizacijske strukture smatraju se utemeljenima i strogima.

Takvo dosadašnje upravljanje, odozgo prema dolje, bilo je učinkovito u dvadesetom stoljeću, ali menadžerske hijerarhije i tradicionalne tehnike mogu u budućnosti više naštetiti tvrtkama u obliku troškova, što će pretvoriti u teret na leđa administracije. Nadalje, u prošlosti su se poslovne i okolišne promjene događale polako, što je menadžerima olakšavalo rješavanje; međutim, današnje se tržište brzo mijenja, a tehnološki napredak pogoršava tržišno natjecanje. Tradicionalno hijerarhijsko upravljanje zahtijeva dugo vrijeme za odgovor na tržišne promjene, ograničavajući sposobnost menadžera da planiraju i organiziraju svoj posao. Zbog toga je potrebno prilagoditi se novom okruženju koje se stalno mijenja.

Kako bi se održao korak s brzim inovacijama i sve većim tehnološkim sektorom, novi menadžment u organizacijama stavlja veći naglasak na umrežavanje i suradnju, te naglašava potrebu integriranja individualnih i organizacijskih ciljeva. Ali to sve ovisi o pretpostavci da menadžeri imaju razvijene vještine poput iskustva, učenja, intuicije, samopouzdanja, prilagodljivosti, određivanja prioriteta zadataka i rada pod pritiskom.

Kao što je prikazano u analizi tablice 4, kontekst nove paradigme menadžmenta naglašava kako pojedinci doprinose organizaciji i profitu poslovanja, a uspješnost organizacije određena je njezinom mogućnošću motiviranja zaposlenika i spremnošću na sve nove rizike koji mogu potencijalno doći. Pojavom globalizacije, sve više menadžera kolegijalno surađuje s menadžerima iz cijelog svijeta u modernim virtualnim organizacijama. Kontekst globalnog upravljanja uključuje upravljanje kulturnim okruženjem, upravljanje organizacijskim okruženjem i situacijski nepredviđene situacije kako bi se izgradile globalne vještine upravljanja, koje ne zahtijevaju samo menadžerske sposobnosti poput planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, već zahtijevaju razvijanje multikulturalne kompetenciju za razumijevanje i učinkovit rad u svim kulturama. Vrlo je potrebno razumjeti kontekst globalnog upravljanja i poboljšati prekograničnu učinkovitost za postizanje globalnih organizacijskih ciljeva.

## 6. Zaključak

Era virtualne organizacije brzo se približava i njene posljedice moraju se brzo prihvatiti i prilagoditi u novom stoljeću jer će se usvajanje sve novije tehnologije i razvojne tendencije nastaviti ostvarivati eksponencijalnom brzinom. Ono što je očito je da tradicionalni način upravljanja uspijeva izaći na kraj s novom, izrazito brzo izmjenjivom, tržišnom stvarnošću: tradicionalne teorije i metode više ne doprinose važnosti i donošenju odluka u novom svijetu promjena, složenosti i neizvjesnosti.

Velik dio zaposlenika jedne tipične organizacije raditi će od kuće u novom virtualnom okruženju. Organizacije moraju pojednostaviti operativne procese, poboljšati produktivnost osoblja i zaštititi osjetljive podatke primjenom odgovarajuće tehnologije, a sve to uz pružanje najvećeg mogućeg iskustva krajnjim korisnicima ako žele držati korak s tržištem i zadržati konkurentnost.

Moderno okruženje i zainteresirane strane guraju prijelaz organizacija na novu paradigmu menadžmenta, u kojoj će se uloga upravljanja bitno preinačiti kako bi se uzela u obzir neprestana promjena globalne stvarnosti. Tvrtke moraju proaktivno usvojiti tu novu filozofiju upravljanja ako žele rasti i opstati kao lideri u svojoj industriji.

Iznenadnom pojavom globalne pandemije uzrokovane od strane virusa COVID-19, mnoštvo poduzeća je bilo prisiljeno prebaciti se na online poslovanje te je mnoštvo zaposlenih počelo raditi od kuće. Pošto se cijela situacija sada počinje više stabilizirati, veći dio poslova se vraća u normalu, ali cijela situacija je otvorila vrata novom i efektivnijem načinu poslovanja. Neki od poslodavaca su čak i odlučili omogućiti svojim zaposlenicima povremeni rad od kuće ili nadalje stalni rad od kuće.

Novim promjenama u poslovanju javlja se i novo pitanje upravljanja tim virtualnim poduzećem. Isplati li se stvarno online poslovanje i rad od kuće više od tradicionalnog? Na koji se način online upravljanje razlikuje od klasičnog upravljanja poduzećem?



Sveučilište  
SjeverSVEUČILIŠTE  
SIEVERIZJAVA 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, KARLA KRAJAČ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/seminarskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KOMPARATIVNA ANALIZA TRADICIONALNE I SUVREMENE PARADIGME MENADŽMENTA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Karla K.

(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, KARLA KRAJAČ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KOMPARATIVNA ANALIZA TRADICIONALNE I SUVREMENE PARADIGME MENADŽMENTA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Karla K.

(vlastoručni potpis)

(vlastoručni potpis)

## Literatura

- 1) Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). Management. Singapore, Mcgraw-Hill.
- 2) Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1988). Organizational Behavior. Mason, Oh, Thomson/South-Western.
- 3) Fayol, H. (1949). General And Industrial Management. Mansfield Centre, Ct., Martino Publishing.
- 4) Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions. New York, Mcgraw-Hill.
- 5) Barnard, C. I. (1956). Organization And Management: Selected Papers. London, Routledge.
- 6) Mintzberg, H. (1970). The Nature Of Managerial Work.
- 7) Luthans, F. (1988). Successful Vs. Effective Real Managers. The Academy Of Management Executive (1987-1989). 2, 127-132.
- 8) Abolhassan, F. (2018). The Drivers Of Digital Transformation Why There's No Way Around The Cloud.
- 9) Bouarfa, H., & Abed, M. (2010). The management of virtual collaborative design. International Journal of Networking and Virtual Organisations
- 10) [https://www.researchgate.net/figure/Henry-Mintzbergs-10-managerial-roles\\_tbl1\\_300415954](https://www.researchgate.net/figure/Henry-Mintzbergs-10-managerial-roles_tbl1_300415954) (Pristup: 15.08.2021.)
- 11) <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2014/09/11/the-evolution-of-the-manager-and-what-it-means-for-you/?sh=66b762b6636f> (Pristup: 15.08.2021.)
- 12) <https://www.managementstudyguide.com/digital-age-calls-for-a-new-approach-to-leadership-and-team-management.htm> (Pristup: 15.08.2021.)
- 13) <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2020/> (Pristup: 20.08.2021.)
- 14) <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/> (Pristup: 20.08.2021.)
- 15) <https://mindsterdx.com/blog/digital-transformation-technologies/> (Pristup: 23.08.2021.)
- 16) <https://theenterpriseworld.com/impact-of-digitalization-on-the-business-world/> (Pristup: 23.08.2021.)
- 17) <https://consoltech.com/blog/impact-of-digitization-businesses/> (Pristup: 25.08.2021.)

- 18) <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-strategy/> (Pristup: 25.08.2021.)
- 19) <https://www.roedl.com/insights/digitalisation/opportunities-challenges-entrepreneurs> (Pristup: 25.08.2021.)
- 20) Nami, Mohammad. (2008). Virtual Organizations: An Overview. IFIP International Federation for Information Processing
- 21) Working Conference On Infrastructures For Virtual Enterprises, & Camarinha-Matos, L. (2002). Collaborative business ecosystems and virtual enterprises: third Working Conference on Infrastructures for Virtual Enterprises
- 22) Katzy, B.R. (1998), The virtual enterprise
- 23) Kratzer J, Leenders RTAJ, Van Engelen JML (2004) Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study
- 24) Mike P. Clarke. (1998). Virtual logistics An introduction and overview of the concepts. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
- 25) Grenier, R., & Metes, G. (1995). Going virtual: moving your organization into the 21st century. Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall.
- 26) Lorenz, T., Alba, D., (2020). 'Zoombombing' Becomes a Dangerous Organized Effort

## **Popis slika**

Slika 1 Funkcije menadžmenta .....	6
Slika 2 Veza između Mintzbergovih uloga .....	12
Slika 3 Razvoj uloge menadžera.....	13
Slika 4 Model projektiranja i implementacije virtualnih organizacija.....	24

## **Popis tablica**

Tablica 1 Uloge menadžera prema Henry Mintzbergu .....	9
Tablica 2 Komparacija tradicionalnih i virtualnih timova .....	26
Tablica 3 Komparativna analiza karakteristika organizacija.....	30
Tablica 4 Komparativna analiza paradigmi menadžmenta.....	36