

# Digitalno doba i transformacija liderstva

---

Prskalo, Sandra

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:929477>

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

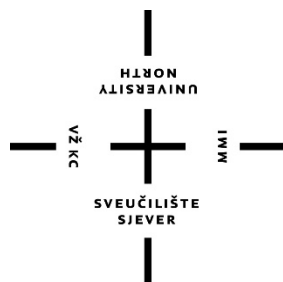
Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-07**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

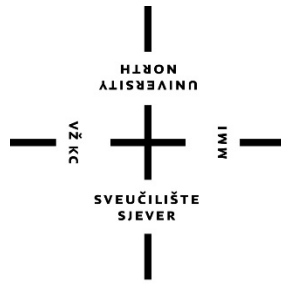
**Završni rad br. 021/PiEUf/2023**

## **Digitalno doba i transformacija liderstva**

**Sandra Prskalo, 0336042176**

Varaždin, rujan 2023. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju

Završni rad br. 021/PiEUf/2023

## **Digitalno doba i transformacija liderstva**

**Student**

Sandra Prskalo, 0336042176

**Mentor**

Dr. sc. Anica Hunjet, redoviti profesor

Varaždin, rujan 2023. godine

# Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

## Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

PRISTUPNIK Sandra Prskalo

MATIČNI BROJ 0336042176

DATUM 21.09.2023.

KOLEGIJ Upravljanje znanjem

NASLOV RADA Digitalno doba i transformacija liderstva

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The digital age and the transformation of leadership

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik

2. izv. prof. dr. sc. Petar Mišević, član

3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica

4. doc. dr. sc. Tomislav Radoš, zamjen. član

5.

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BROJ 021/PiEUf/2023

OPIS

Živimo u četvrtoj industrijskoj revoluciji, koja se općenito naziva i digitalno doba. Digitalna transformacija, koja se zadnjih godina odvija sve većom i većom brzinom, donosi nam brojne promjene poslovnih modela, ubrzava nam procese i stvara novo slobodno vrijeme.

Današnja poslovne organizacije mijenjanju svoje tradicionalne načine poslovanja. Sve brži razvoj digitalnih tehnologija i alata dovodi i njih same na nužnost provođenja digitalne transformacije. Kako bi promjene bile brze i učinkovite potrebne su kvalitetne vođe koje ih provode. Stoga se u radu želi prikazati moderne lidere čije su digitalne kompetencije jedan od preduvjeta za uspješnu digitalnu transformaciju u poslovnim organizacijama odnosno gospodarskim subjektima, a kojoj je cilj stvaranje konkurentске prednosti, napredovanja i uspjeha na tržištu.

Stvaranje pozitivnog, prihvaćajućeg stava prema novim idejama, inovacijama, tehnološkom napretku, a samim time i promjenama zahtijeva kvalitetno vođenje, kvalitetno upravljanje, odnosno kvalitetnog lidera/vođu. Imajući u vidu sve brži razvoj tehnologija umjetne inteligencije i primjene istih u svim područjima ljudskih djelatnosti, lider više ne može imati samo socijalne kompetencije već i visoku razinu digitalnih znanja.

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

### OPIS

Moderan lider mora biti vizionar, mora biti inovativan, imati komunikacijske vještine, biti spreman na suradnju i timski rad, prijeći iz egosustava u ekosustav, razvijati vlastite digitalne kompetencije, biti spreman na stalno učenje. Svojim vlastiti primjerom biti predvodnik promjena i kreator nove inovacijske kulture.

Promjene počinju „top-down“ – vodstvo mora prvenstveno vjerovati i prihvatiti transformaciju kako bi mogla biti lakše provedene i prihvaćena i od drugih članova organizacije.

Stoga će se u ovom radu:

- definirati pojam digitalnog doba
- nadalje će se prikazati dvije vrste vođenja promjena: strateško vođenje promjena (definiranje okvira za promjenu i pozivanje ljudi na odgovornost za njegovu provedbu) i upravljanje procesima promjena (operativno upravljanje promjenama),
- strateško vođenje promjena pojasnit će se kroz četiri ključna čimbenika: viziju, misiju, zajedničke vrijednosti te strategiju i ciljeve
- upravljanje procesima promjena prikazat će se kroz tri vrste podjele (osnovnu, u odnosu na dimenziju i fokus te sa aspekta vremena potrebnog za provođenje)
- u kontekstu jedne od promjena definirat će se i pojasniti pojam digitalne transformacije, ključni čimbenici za njen uspjeh te dati primjeri iz prakse
- prikazat će se i stupanj digitalizacije u Republici Hrvatskoj sukladno godišnjem izvješća Europske komisije o indeksu gospodarske i društvene digitalizacije
- nadalje stilovi upravljanja promjena biti će prikazani u odnosu na ljude i u odnosu na zadaće
- pojasnit će se pojam vođenja i vođe/lidera i upravljanja i menadžera, te osobnost i vještine koje bi trebali imati moderni lideri
- na posljetku će se uz pomoć istraživanja razmotriti kako digitalno doba utječe na transformaciju razmišljanja i modele vođenja/upravljanja u srednjim i velikim gospodarski subjektima u Republici Hrvatskoj
- u konačnici će se donijeti zaključak na temelju teorijskog i istraživačkog dijela rada.



*H. Karić*

## Sažetak

Živimo u doba četvrte industrijske revolucije prozване i digitalnim dobom. Suvremeni poslovni krajolik iznimno je dinamičan i zahtijeva veliku fleksibilnost i inovativnost u organizacijama odnosno stvaranje nove inovacijske kulture. Zbog brzog razvoja digitalnih tehnologija i alata mijenjaju se tradicionalni načini obavljanja poslova. Kako bi ostale konkurentne u tom okruženju, poslovne organizacije provode digitalne transformacije i mijenjaju svoje načine poslovanja.

Stvaranje i razvoj nove, inovacijske kulture mukotrpan je posao. Stvaranje pozitivnog, prihvaćajućeg stava prema novim idejama, inovacijama, tehnološkom napretku, a samim time i promjenama, zahtijeva kvalitetno upravljanje, kvalitetno vođenje odnosno kvalitetnog vođu/lidera. Imajući u vidu sve zahtjevniju budućnost, globalizaciju, klimatske promjene, digitalizaciju i zelenu tranziciju, lideru više nije dovoljno biti samo snažan i odlučan. Moderan lider mora biti vizionar, mora biti inovativan, imati komunikacijske vještine, biti spreman na suradnju i timski rad, prijeći iz egosustava u ekosustav, razvijati vlastite digitalne kompetencije, biti spreman na stalno učenje. Svojim vlastiti primjerom mora biti predvodnik promjena i kreator nove inovacijske kulture. Uvođenjem digitalnih tehnologija u poslovanje te ulaganjem u digitalnu pismenost zaposlenika treba stvarati pozitivno ozračje u kojem otpor prema digitalnoj transformaciji pretvara u njezino prihvaćanje.

Promjene počinju „top down“ – vodstvo mora prvenstveno vjerovati i prihvaćati promjene kako bi iste mogle biti lakše provedene i prihvaćene od drugih članova organizacije.

U radu se definira pojam digitalnog doba, vrste vođenja promjena, digitalna transformacija kao jedna od njih te stupanj digitalizacije u Republici Hrvatskoj. Također se pojašnjavaju pojmovi vodstva/leadershipa i vođe/lidera i upravljanja/menadžmenta i menadžera, te njihova osobnost i vještine.

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje o utjecaju digitalne transformacije na promjene u organizaciji u odnosu na načine vođenja i upravljanja u velikim i srednjim gospodarskim subjektima u Republici Hrvatskoj.

*Ključne riječi: digitalna transformacija, lider, inovacijska kultura, digitalna pismenost, vještine, promjene*

We live in the era of the fourth industrial revolution, also called the digital age. The modern business landscape is extremely dynamic and requires great flexibility and innovation in organisations, i.e. the development of a new innovation culture. Due to the rapid development of digital technologies and tools, traditional ways of doing business are changing. In order to remain competitive in this environment, business organisations are implementing digital transformation and changing their ways of doing business.

Creating and developing a new, innovative culture is painstaking work. Creating a positive, accepting attitude towards new ideas, innovations, technological progress, and consequently changes, requires quality management, quality leadership, or put simply – a quality leader. Bearing in mind the increasingly demanding future, globalisation, climate change, digitisation, and green transition, it is no longer enough for a leader to be just strong and determined. A modern leader must be a visionary, must be innovative, have communication skills, be ready for cooperation and teamwork, they must move from an ego-system to ecosystem, develop his/her own digital competencies, and be prepared for constant learning. By his/her own example, (s)he must be the pioneer of change and the creator of a new innovation culture. By introducing digital technologies into business and investing in digital literacy of employees, (s)he should create a positive atmosphere in which resistance to digital transformation can be overcome and turned into accepting it.

Changes start "top down" - the leadership must primarily believe in and accept the changes so that they could be more easily implemented and accepted by other members of the organisation.

The paper defines the concept of the digital age, types of change management, digital transformation being one of them, and the degree of digitization in the Republic of Croatia. The concepts of leadership and leader and management and manager, as well as their personality and skills, are also clarified.

For the purposes of this work, research was conducted on the impact of digital transformation on changes in an organisation in relation to the ways of leadership and management in large and medium-sized economic entities in the Republic of Croatia.

*Keywords: digital transformation, leader, innovation culture, digital literacy, skills, changes*



## **Popis korištenih kratica**

<b>DESI</b>	The Digital Economy and Society Indeks - Izvješće o indeksu gospodarske i društvene digitalizacije
<b>EU</b>	Europska unija
<b>EK</b>	Europska komisija
<b>NPOO</b>	Nacionalni plan oporavka i otpornosti
<b>BDP</b>	Bruto društveni proizvod
<b>HDI</b>	Hrvatski digitalni indeks
<b>MSP</b>	Malo i srednje poduzeće
<b>IKT</b>	Informacijska i komunikacijska tehnologija
<b>RFDI</b>	Radio Frequency Identification

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1. <i>Predmet i cilj rada.....</i>	2
1.2. <i>Izvori podataka i metode prikupljanja.....</i>	3
1.3. <i>Istraživačko pitanje i hipoteze rada.....</i>	3
1.4. <i>Struktura rada.....</i>	4
<b>2. Digitalno doba .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Strateško vođenje vs. upravljanju promjenama.....</b>	<b>8</b>
3.1. <i>Strateško vođenje promjenama.....</i>	8
3.2. <i>Upravljanje procesima promjena.....</i>	9
<b>4. Strateško vođenja promjena.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Upravljanje procesima promjena .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Digitalna transformacija .....</b>	<b>16</b>
6.1. <i>Ključni čimbenici uspjeha digitalne transformacije.....</i>	17
6.2. <i>Primjeri digitalnih transformacija .....</i>	19
<b>7. Digitalizacija u Republici Hrvatskoj.....</b>	<b>22</b>
7.1. <i>Hrvatski Digitalni Indeks (HDI).....</i>	22
7.2. <i>Indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESI) .....</i>	24
<b>8. Stilovi upravljanja promjenama .....</b>	<b>30</b>
<b>9. Vođenje/leadership i vođa/lider vs. upravljanje/menadžeriranje i menadžer .....</b>	<b>32</b>
9.1. <i>Pojmovno određenje leadershipa/vođenja i lidera/vođe.....</i>	32
9.2. <i>Pojmovno određenje menadžment i menadžera .....</i>	36
9.3. <i>Menadžer kao vođa/lider .....</i>	38
<b>10. Empirijsko istraživanje .....</b>	<b>41</b>
10.1. <i>Metodologija istraživanja.....</i>	41
10.2. <i>Postupak provedbe istraživanja gospodarskih subjekata.....</i>	41
10.3. <i>Svrha i cilj istraživanja.....</i>	43
10.4. <i>Ciljevi i hipoteze .....</i>	43
10.5. <i>Rezultati provedbe istraživanja .....</i>	44

10.6.	<i>Zaključak istraživanja</i> .....	79
10.7.	<i>Ograničenja istraživanja</i> .....	80
<b>11.</b>	<b>Zaključak</b> .....	<b>81</b>
<b>12.</b>	<b>Literatura</b> .....	<b>83</b>
<b>13.</b>	<b>Popis slika</b> .....	<b>86</b>
<b>14.</b>	<b>Popis tablica</b> .....	<b>87</b>
<b>15.</b>	<b>Popis grafikona</b> .....	<b>88</b>
<b>16.</b>	<b>Prilozi</b> .....	<b>89</b>
16.1.	<i>Anketni upitnik „Digitalno doba i transformacija liderstva“</i> .....	90

# 1. Uvod

Svijet danas mijenja se brzinom koju na početku ovog stoljeća nismo mogli ni zamisliti, a kamoli predvidjeti. Živimo u četvrtoj industrijskoj revoluciji, koja se općenito naziva i digitalno doba. Digitalna transformacija, koja se odvija zadnjih godina sve većom i većom brzinom, donosi nam brojne promjene poslovnih modela, ubrzava nam procese i stvara novo slobodno vrijeme.

Pojam digitalna ekonomija služi kao krovni pojam za označavanje novih modela poslovanja, proizvoda, usluga, tržišta i brzorastućih sektora ekonomije, posebice onih koji se temelje na digitalnim tehnologijama kao osnovnoj infrastrukturi poslovanja. Digitalna ekonomija se često poistovjećuje i pojmovima industrijska revolucija 4.0, nova ekonomija ili internet ekonomija, a odnosi se na ekonomiju znanja, ekonomiju inovacija, ekonomiju informacija odnosno ekonomiju ljudi koji rade koristeći svoj intelekt i umnu snagu, a ne više samo snagu mišića. Digitalna ekonomija temelji se na intenzivnoj primjeni digitalnih tehnologija (osobito informacijsko-komunikacijske tehnologije) u neprekidnom procesu inovacije, kreativnosti i stvaranju nove vrijednosti<sup>1</sup>.

Digitalna transformacija je sveprisutna u raznim sektorima i industrijama i ključna je za održavanje konkurentne prednosti i prilagodbu brzim promjenama u digitalnom okruženju. Ona podrazumijeva sveobuhvatan proces primjene digitalnih tehnologija i promjena u poslovnim, društvenim ili organizacijskim praksama kako bi se postigla veća učinkovitost.

Ključnu ulogu u digitalnim transformacijama imaju lideri. Njihova vizija, posvećenost i sposobnost da motiviraju i usmjere zaposlenike, svoje sljedbenike, igra ključnu ulogu za uspjeh provedbe ovakve transformacije. Kako bi uspjeh bio dodatno zajamčen oni sami moraju biti primjer drugima. Oni kao predvodnici trebaju osobno demonstrirati digitalnu pismenost i angažirati se u digitalnim inicijativama. Biti prvi onakvi kakvi žele da budu drugi.

Organizacije zahtijevaju lidere s kvalifikacijama koje nadilaze vještine jednostavnog organizacijskog upravljanja. U kontekstu brzo razvijajućeg i inovativnog digitalnog krajolika i pred

---

<sup>1</sup> Spremić M. (2017), Digitalna transformacija poslovanja, Ekonomski fakultete, Sveučilište u Zagrebu, str. 20

sve većom globalizacijom, jednako je, ako ne i važnije, za lidere da budu u tijeku s razvojem u digitalnoj sferi – i za njihovu konkurentnost i za njihov opstanak<sup>2</sup>.

Iako se danas govori o tzv. provedenim digitalnim transformacijama brzina promjena i stvaranja novih tehnologija i alata ne staje. Nego je sve kraće i kraće vrijeme u kojem se one poboljšavaju ili čak nastaju nove. Najsvježiji primjer od prošle godine je nova platforma umjetne inteligencije Open AI zvana ChatGPT koja je nevjerojatnom brzinom „uzbudila“ virtualni svijet. ChatGPT-a može razumjeti prirodni ljudski jezik i generirati prilično detaljan tekst, koji djeluje kao da ga je napisao sam čovjek.

Prihvatanjem i svjesnošću da su današnje promjene vrlo brze, moderni lideri i sami brzo uče i primjenjuju ih, a svojim utjecajem stvaraju pozitivno okruženje u kojem promjene ne nailaze na otpor već postaju poželjne.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Koristeći relevantne izvore, pregledom dostupne literature radom se želi prikazati koji su preduvjeti odnosno koje su kompetencije vodećih ljudi potrebne kako bi se provodile promjene u organizaciji odnosno koje su to kompetencije koje današnji lideri trebaju imati kako bi i sam proces digitalne transformacije bio uspješan. Nalazimo se u digitalnom dobu. Sve više je digitalizacija prisutna u svim sferama života pogotovo od vremena pandemije. Digitalizacija se širi munjevitom brzinom, no do iste je težak put. Na vođama je da istu što bezbolnije implementiraju u organizaciju. Dobar vođa mora biti primjer drugima. I sam digitalno kompetentan, mora shvaćati i prihvaćati digitalnu transformaciju i njenu nužnost, kako bi je mogao provesti uz što manji otpor i u što kraćem vremenu.

U dijelu 1.3. postavljeno je istraživačko pitanje te su na temelju njega postavljene hipoteze na kojima se bazira rad.

---

<sup>2</sup> Erhan T., Uzunbacak H.H., Aydin E. (2022), From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior, Management Research Review, Volume 45 Issue 11 dostupno na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2021-0338/full/html>, pristupljeno 15.09.2023.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U radu se koriste podaci dobiveni pretraživanjem i proučavanjem dostupnih sekundarnih izvora podataka i proučavanjem literature iz relevantnih područja kako bi se dobio dosadašnji teorijski, a dijelom i praktični uvid u temu rada. Sekundarni izvori podataka uključuju hrvatsku i stranu stručnu literaturu: knjige, znanstvene časopise, znanstvene i stručne članke, priručnike, podatke iz osobne biblioteke te Internet.

Empirijski dio rada odnosi se na korištenje znanstvene metode ankete. Istraživanjem, koje je provedeno anonimnim online anketnim upitnikom putem digitalnog alata Google Forms, prikupljeni su i analizirani podaci od velikih i srednjih gospodarskih subjekata, s područja Republike Hrvatske, sukladno Zakonu o računovodstvu.

Istraživanje se provodilo u periodu od 16.08.2023. – 15.09.2023. godine, a popunjavanju ankete pristupilo je 104 ispitanika.

Za potrebe ovoga rada korištene su metode indukcije, dedukcije, analize, sinteze, deskripcije, generalizacije, ankete te komparativna metoda:

- *Metoda indukcije* - početni proces u znanstvenim spoznajama;
- *Metoda dedukcije* - izvlačenje logičkih zaključaka na temelju pretpostavka;
- *Metoda analize* – postupak kojim se složenije tvrdnje razlažu na jednostavnije;
- *Metoda sinteze* – postupak kojim se jednostavne tvrdnje povezuju u složenije;
- *Metoda deskripcije* – koristi se za opisivanje primjera iz prakse, pojmova, grafičkih prikaza;
- *Metoda generalizacije* – koristi se za definiranje specifičnog pojma u općeniti pojam;
- *Anketa* – istraživačka metoda;
- *Komparativna metoda* – način generiranja ili pobijanja hipoteza na temelju istraživanja.

## 1.3. Istraživačko pitanje i hipoteze rada

Istraživačko pitanje ovog rada je: Kako digitalno doba utječe na transformaciju razmišljanja i modele vođenja/upravljanja organizacije?

Temeljem navedenog pitanja postavljene su sljedeće hipoteze:

*H1) Provođenje digitalne transformacije poslovanja izravno utječe na veću fleksibilnost organizacije, brže donošenje poslovnih odluka te transformaciju načina vođenja/liderstva*

*H2) Uvođenje digitalnih tehnologija te ulaganje u digitalnu pismenost utječe na povećanje znanja i vještina zaposlenika te smanjenje otpora prema promjenama*

*H3) Digitalne kompetencije lidera, razvoj inovacijske kulture kroz prepoznavanje i prihvaćanje digitalnih trendova, ključ su dugoročne održivosti poslovanja.*

#### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od 11 poglavlja od kojih je prvo poglavlje uvodno, a zadnje zaključno. Drugo poglavlje definira pojam digitalnog doba i njegovih osnovnih karakteristika. U trećem poglavlju pojašnjavaju se pojmovi strateškog vođenja promjena i upravljanja procesima promjena u poslovnim organizacija. Četvrto poglavlje govori o čimbenicima koji su ključni za strateško vođenje promjena, dok peto poglavlje pokazuje razne modele upravljanja promjenama. U šestom poglavlju, kao o jednom od promjena, definira se i pojašnjava pojam digitalne transformacije, ključni čimbenici za njen uspjeh te navode primjeri iz prakse. Sedmo poglavlje daje prikaz dvaju istraživanja o stupnju digitalizacije u Republici Hrvatskoj. Nadalje, osmo poglavlje govori o stilovima upravljanja promjenama koji su prikazani u odnosu na ljude i u odnosu na zadaće. Deveto poglavlje definira pojmove vođenja/leadershipa i vođe/lidera te pojmove upravljanja/menadžmenta i menadžera, kao i njihove osobnosti i vještine. U desetom poglavlju opisani su i prikazani u obliku grafova rezultati empirijskog istraživanja dobiveni anketiranjem hrvatskih velikih i srednjih gospodarskih subjekata.

U jedanaestom završnom dijelu daje se zaključak teorijskog i empirijskog dijela.

## 2. Digitalno doba

Digitalno doba, koje se također naziva i informacijsko doba, započinje davnih 1970-ih godina uvođenjem osobnog računala. Počelo je prije razvoja interneta iako se često poistovjećuje s internetskim dobom. Naime, internetsko doba započinje kasnih 1980-tih godina kad javnost prvi put ima pristup internetu. U nastavku je vremenska linija glavnih tehnoloških razvoja:

- 1940-e: to je bio početak discipline informacijske znanosti;
- Kasne 1940-e: sveučilišta, vojska i tvrtke stvorile su računalne sustave za digitalno kopiranje i automatizaciju prethodno ručno obavljenih matematičkih operacija;
- 1970-e: Altair Microcomputer Kit, prvo kućno računalo, je pušteno u promet. Pojavile su se konzola za videoigre, prve videoigre na kovanice i vrhunac arkadnih videoigara;
- 1980-e: računala su postala poluprisutna (gotovo posvuda) kako su ih ljudi unosili u domove, tvrtke i industrije;
- Kasne 1980-e - 1990-e: Tim Berners-Lee izumio je World Wide Web, koji postaje javno dostupan. Internet se brzo proširio, a mnoge tvrtke spominju web stranice u svojim oglašavanjima.
- 2000-e: mobiteli su nadmašili telefone iz 90-ih u smislu tehnološkog napretka i postali uobičajeni poput računala. Razmjena tekstualnih poruka eksplodirala je u popularnosti. Svijet u razvoju snažno se uključio u digitalnu revoluciju.
- 2010-e do danas: upotreba pametnih telefona i posjedovanje razne informacijsko-komunikacijske opreme porasli su u popularnosti. Broj pojedinaca koji koriste internet dramatično se povećao tijekom vremena. Korištenje računalstva u oblaku postalo je široko rasprostranjeno.<sup>3</sup>

Digitalno doba ima mnogo značajki, a jedno od njegovih središnjih značajki razvoj je novih tehnologija. Tehnologija je razvoj i primjena alata, strojeva, materijala i postupaka za izradu nekoga proizvoda ili obavljanje neke aktivnosti. Također se odnosi i na znanost koja proučava primjenu znanja, vještine i organizacije u provedbi nekoga procesa<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/social-studies/social-institutions/digital-age/>, pristupljeno 09.09.2023.

<sup>4</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Tehnologija>, pristupljeno 09.09.2023.



Svaki dan ljudi stvaraju novu, malu tehnologiju. Većina su manje nadogradnje već razvijenih tehnologija. Međutim, povremeno se stvaraju tehnologije koja ima značajan utjecaj na ljudski život. Fraza "nova tehnologija" uglavnom se odnosi na ta dostignuća. Tiskarski stroj 500. godine bio je novi izum. Kad se danas govori o modernoj tehnologiji govori se njene tri glavne komponente - računalima, satelitima i internetu.

Ostala obilježja digitalnog doba koja su nastala kao rezultat nove tehnologije su sljedeća:

- Nove tehnološke mreže

Internet i druge mreže omogućuju komunikaciju i interakciju između brojnih strojeva i ljudi diljem svijeta. To je rezultat dramatične evolucije komunikacija. Razgovor licem u lice ili pisane bilješke koje su se prenosile s osobe na osobu nekada su bile jedino sredstvo komunikacije. Danas možemo slati poruke, zvati, učiti o svjetskim događajima u stvarnom vremenu i pristupati svim oblicima medija u nekoliko trenutaka.

- Mobilnost

Dok su međunarodna putovanja prije bila iznimno teška i/ili nedostupna, sada je gotovo svakome moguće proputovati cijeli svijet u nekoliko sati, zahvaljujući pristupačnom i široko dostupnom zračnom prometu. A digitalni alati i internet omogućuju nam dodatno da ostanemo mobilni i obavljamo aktivnosti s bilo koje lokacije.

- Znanje i istraživanje

Više od šest milijardi ljudi trenutno koristi pametne telefone diljem svijeta. Gotovo svi sada imaju opciju potražiti bilo koju temu i dobiti odgovor u roku od nekoliko minuta odnosno čak i sekunda. Ova razina dostupnosti znanja je nezabilježena u ljudskoj povijesti.

- Digitalizacija

Ovo je pretvaranje objekata koji su nekada imali fizički oblik u apstraktne digitalne podatke. Primjerice projektiranje arhitekture, koje se tradicionalno radilo na papiru i korištenjem modela, sada je potpuno kompjuterizirano.

- Konzumerizam

U prošlosti su tvrtke obično kupovale opremu koja je bila nedostupna prosječnom kupcu. Na primjer, prva računala bila su izuzetno skupa glavna računala i superračunala. Kako su godine

prolazile, potrošačka računala su se poboljšala do točke u kojoj su organizacije prestala koristiti specijalizirana poslovna računala u korist potrošačkih modela.

- Krive informacije i dezinformacije

Internet omogućuje svakome sudjelovanje u globalnoj razmjeni informacija i mišljenja. Ovo nudi značajnu alternativu dominaciji velikih medijskih tvrtki, ali također dopušta brzo širenje lažnih i pogrešnih informacija.

- Nova tehnologija i globalizacija

Kao medij za komunikaciju i zajedničko iskustvo, internet značajno ubrzava proces globalizacije. Rezultat toga nije samo kulturna difuzija, već i kulturna nivelacija, što je proces u kojem kulture postaju sve sličnije jedna drugoj. Globalizirani kapitalizam donosi zapadnu kulturu, kao i tehnologiju u druge dijelove svijeta. Na primjer, Japan je uključio elemente i zapadne i istočne tradicije u svoju kulturu prihvaćanjem kapitalizma te zapadnjačke mode i glazbe.

- Sigurnosni problemi

Kako se gospodarstva, društvo, organizacije i ljudi sve više i više oslanjaju na tehnologiju. Informacijska sigurnost postaje gotovo jednako ključna kao i fizička sigurnost. Brzina napretka informacijske tehnologije također teži izlaganju tehnologija kibernetičkom kriminalu i kibernetičkom ratovanju.

### 3. Strateško vođenje vs. upravljanju promjenama

Jedna od ključnih promjena, kako je vidljivo iz prethodnog poglavlja, odnosi se na digitalizaciju, kako društva općenito, tako i gospodarstva odnosno gospodarskih subjekata. Promjene koje mi kao pojedinci usvajamo rezultat su trendova te sve veće dostupnosti i ekonomske prihvatljivosti raznih tehnologija i alata. Promjena tradicionalnih načina poslovanja gospodarskih subjekata u digitalne preduvjet je digitalizacije općeg društva.

Prijelaz iz tradicionalnog načina poslovanja rezultat je strateških promišljanja dok je sam proces digitalizacije rezultat upravljanja procesima promjena. Dakle možemo govoriti o dvije vrste provođenja promjena<sup>5</sup>:

1. Strateško vođenje promjena
2. Upravljanje procesima promjena

#### 3.1. Strateško vođenje promjenama

Cilj strateškog vodstva je stvoriti prilagodljive, samoobnavljajuće organizacije. Drugim riječima, strateško vođenje odnosi se na institucionalizaciju promjena stvaranjem uvjeta pod kojima će organizacije kontinuirano i uobičajeno odgovarati i predviđati vanjske promjene u tehnologiji, konkurenciji i potrebama vanjskih korisnika - klijenata. Strateško vođenje pretpostavlja odgovornost za definiranje okvira za promjenu i pozivanje ljudi na odgovornost za njegovu provedbu. Strateške promjene fokus stavljaju na postizanje i održavanje dugoročnih konkurentskih prednosti.<sup>6</sup>

Strateškim vođenjem određuje se vizija, misija i ključni ciljevi, analiziraju se okruženje i rizici, određuju aktivnosti i rokovi provede. Strateško vođenje usmjereno je na povećanje razine *efektivnosti* poslovanja kroz međusobni odnos provoditelja - vođa/lidera i okruženja tj. na *činjenje pravih stvari*<sup>7</sup>.

Strateško vodstvo bavi se stvaranjem potrebe i konteksta za promjenu; stoga je fokus na "što" i "zašto" promjene. Daju se vizije, uspostavljaju vrijednosti, regrutiraju „sljedbenici“ i komunicira potreba za promjenom. Stvara se okruženje za promjenu: osiguravaju se resursi, uklanjaju prepreke,

---

<sup>5</sup> Perkov D. (2019.), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine, Zagreb, str. 37

<sup>6</sup> Perkov D. (2019.), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine, Zagreb, str. 38

<sup>7</sup> Ibid

nagrađuju sljedbenici. Te aktivnosti vođenja odsutne su iz upravljanja promjenama, što taj pristup čini jednostavnijim, lakšim, više delegiranim i manje vjerojatnim da neće biti učinkovit.

Strateško vodstvo zahtijeva vrijeme, rizik i volju od strane vođa, ne samo da stave vlastitu reputaciju na kocku, već čak da i promijene vlastito ponašanje.

### **3.2. Upravljanje procesima promjena**

Procesi upravljanja promjenama obično imaju karakteristike „receptata iz kuharice“. Oni nude korak-po-korak smjernice i postupke, ocrtavajući do najsitnijih detalja tko radi što, kada i kako dalje. Operativno upravljanje promjena ima za cilj *efikasnost* poslovanja putem međuovisnosti organizacijskih resursa i vodstva tj. *činjenja stvari na pravi način*.

Cilj upravljanja promjenama je donijeti jednu, planiranu promjenu u organizaciji. Osnovni koraci u upravljanju procesima promjena su:

1. Analiza potreba za promjenom

Osnovno je prepoznati potrebu za promjenom, što uključuje analizu tržišta, te identifikaciju problema i prilika.

2. Definiranje ciljeva i vizije

Kako bi se proces ispravno usmjerio potrebno je jasno definirati viziju i ciljeve, koji moraju relevantni, mjerljivi i dosežni.

3. Angažman liderstva

Lideri su nositelji promjena. Moraju ih podržavati, provoditi i jasno komunicirati.

4. Uključivanje zainteresiranih strana

Identifikacija i uključivanje svih dionika (zaposlenika, kupaca i dobavljača), ključno je za prihvaćanje promjena i minimiziranje otpora.

5. Planiranje promjene

Detaljno planiranje promjena, što uključuje raspored aktivnosti, resurse, odgovorne osobe, kao i identifikaciju rizika ključno je za kvalitetnu provedbu.

6. Komunikacija

Kako bi promjena bila uspješno izvediva i uz što manje otpora potrebna je kontinuirana i učinkovita komunikacija s zaposlenicima i drugim dionicima.

7. Edukacija i razvoj zaposlenika

Za uspješno sudjelovanje u promjenama potrebno je osigurati da zaposlenici imaju potrebne vještine i znanja, što uključuje obuku, radionice i mentorstvo.

8. Implementacija promjena

Značajne komponente za implementaciju su fleksibilnost i spremnost na prilagodbu.

#### 9. Evaluacija i povratne informacije

Učinak promjena potrebno je kontinuirano usklađivati s postavljenim ciljeva te koristiti povratne informacije od zaposlenika i drugih dionika.

#### 10. Održavanje promjena

Nakon uspješne implementacije, važno je održavati promjene i osigurati da postanu dio organizacijske kulture.

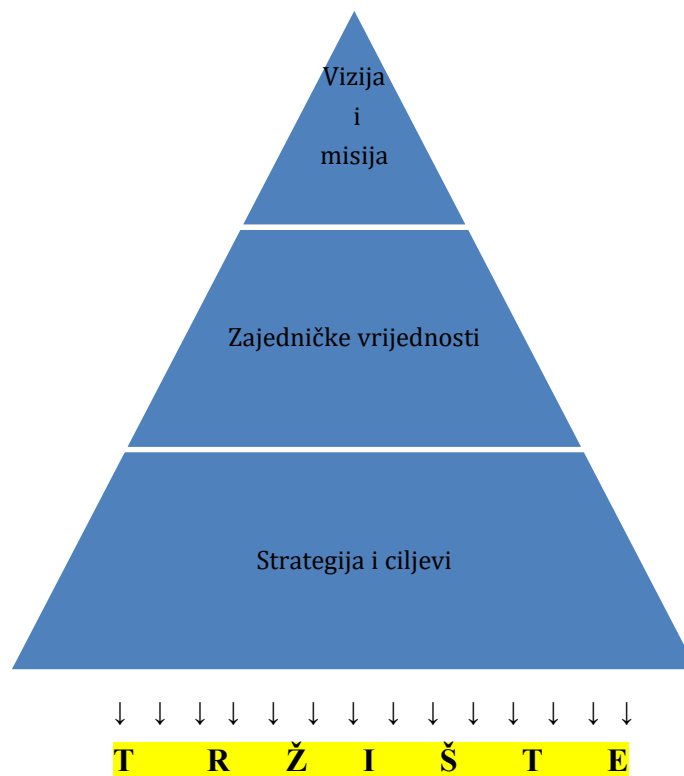
#### 11. Kontinuirano poboljšanje

Proces upravljanja promjenama treba biti dinamičan, a organizacija kontinuirano pratiti trendove i tražiti načine za poboljšanje i inovaciju, s ciljem veće tržišne konkurentnosti.

## 4. Strateško vođenja promjena

Četiri su ključna čimbenika strateškog vođenja promjena<sup>8</sup>:

1. Vizija
2. Misija
3. Zajedničke vrijednosti
4. Strategija i ciljevi



*Slika 1: Ključni elementi strateškog vođenja promjena*

*Izvor: prilagođeno prema D. Perkov, Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, 2019.*

---

<sup>8</sup> Perkov D. (2019.), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine, Zagreb., str.

**Vizija** nam odgovara na pitanje šta želimo u budućnosti. Predstavlja organizaciju u budućnosti. Daje dugoročni smjer što treba slijediti i kuda organizacija ide, ljudima daje osjećaj važnosti te stvara sliku novih mogućnosti.

„Jednog dana kompjuter će biti na svakom stolu i u svakom domu“ rečenica je osnivača Microsofta Gatesa i Allan, što je primjer najupečatljivije rečenice i ostvarene vizije ikada (izrečena davne 1975. godine).

Vizionarstvo lidera je preduvjet za uspješnost organizacije. Lider, kao vizionar, preoblikuje korporativnu kulturu, potiče stvaranje novih znanja i vrijednosti. On preoblikuje. On je motivator drugima za viđenje budućnosti, a samim time i prihvaćanje promjena.

**Misija** je sadašnjost, svrha postojanja koja odgovara na pitanje što radimo kako bi poduzeće ostvarilo viziju. Ona potiče zaposlenike da bolje razumiju svoje uloge i svoje radno okruženje,.

Primjer izvrsno pamtljive misije je misija Hrvatske pošte „*Biti građanima na usluzi*“, ne samo za zaposlenike nego ulazi i u „mindset“ šireg pučanstva.

**Zajedničke vrijednosti** možemo shvatiti kao skupne sustave vrijednosti i ambicija, koje su iznad konvencionalno formalnog pregleda korporativnih ciljeva<sup>9</sup>. One govore koji su to zaposlenici s kojima ćemo ostvariti viziju. Danas se shvaća da su najvrjedniji kapital organizacija zaposlenici odnosno njihove kompetencije, vještine, znanja ali i odgovornost prema poslu.

**Strategija** opisuje dugoročni smjer kojim organizacija ide i odgovara na pitanje koje će i koje **ciljeve** ostvariti. *Upravo se na korporativnim strategijama temelji većina inicijativa za uvođenje poslovnih promjena*<sup>10</sup>. Bez jasno definiranih ciljeva nema ni kvalitetne i provedive strategije. Također moraju biti jasni svim razinama odnosno da bi se ugradili u korporativnu svijest trebaju zadovoljiti tri preduvjeta:

1. Moraju biti odraz unutarnjih osobnih potreba, zajedničkih vrijednosti i motivacije svih zaposlenika/članova organizacije
2. Rukovodstvo im mora biti predano
3. Kontinuirano ih treba komunicirati kao i njihove izmjerene učinke

---

<sup>9</sup> Waterman, R.H., Peters T.J., Philips, J.R. (1980). Structure Is Not Organization. Business Horizon, Volume 23, Issue 3, June, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681380900270>, pristupljeno 15.09.2023.

<sup>10</sup> Perkov D. (2019), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine, Zagreb, str. 49

Iz ova četiri ključna čimbenika može se zaključiti da vođe strateških promjena moraju promišljati što organizacija želi biti u dugoročnoj budućnosti, zašto postoji, s kime (s čime) te kako će to ostvariti. Moraju imati jasnu viziju, znati što žele, biti spremni uložiti sebe, svu svoju snagu, i inspirirati svoje suradnike i zaposlenike.



## 5. Upravljanje procesima promjena

Jedna od ključnih aktivnosti poslovne organizacije koja ima za cilj zadovoljstvo svih svojih korisnika definitivno je prilagodba i poboljšavanje svojih poslovnih procesa, što znači i upravljanje promjenama.

Različite su definicije i značenje pojma upravljanja promjena pa ću ovdje navesti dvije:

- „Sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstva potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem“ (Potts i LaMarsh)<sup>11</sup>
- „Proces dizajniranja i implementacije inovacija, novih politika, klime, stila i kulture organizacije, a sve u cilju sistematične prilagodbe organizacije promjenjivim uvjetima i ciljevima poslovanja“ (Proctor i Doukakis)<sup>12</sup>

Prema D. Perkovu može se utvrditi da upravljanje poslovnim promjenama (*Change management*) je uvođenje novih postupaka ili tehnologija radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovnog okruženja.

Raspon promjena vrlo je šarolik. Od jednostavnih i kratkoročnih do složenih i dugoročnih, unutarnjih i vanjskih, planiranih i iznenadnih, globalnih i lokalnih.

Niz teoretičara dijeli promjene na tri osnovne grupe:<sup>13</sup>

1. Promjene u organizacijskoj strukturu
2. Promjene u tehnologiji proizvodnje
3. Promjene u strukturi zaposlenih

Promjene u organizacijskoj strukturi obuhvaćaju promjene u strukturi organizacije (reorganizacija, centralizacija, decentralizacija, outsourcing, virtualne organizacije).

Pod promjenama u tehnologiji proizvodnje podrazumijeva se uvođenje nekih novih tehnoloških rješenja (automatizacija, robotika, zeleni pristup proizvodnji, 3D ispis).

Promjene u strukturi zaposlenih odnose se na stjecanje novih znanja i kvalifikacija, kompetencija i načina ponašanja.

---

<sup>11</sup> Potts, R. & LaMarsh, J. (2005.) Promjenom do uspjeha, Zagreb, Školska knjiga, str. 16

<sup>12</sup> Proctor, T., Doukakis, I. (2003), Change management: the role of internal communication and employee development, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8 No. 4, pp. 268-277, dostupno na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280310506430/full/html>, pristupljeno 28.08.2023.

<sup>13</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, str. 559

Prema Perkovu, u odnosu na dimenziju i fokus poslovne promjene također se mogu svrstati kao:

- strukturne promjene (restrukturiranje, konsolidacija)
- radikalno smanjenje troškova (uklanjanje svih troškova koji nisu ključni za organizaciju)
- procesne promjene (digitalizacija) i
- kulturne promjene (organizacijsko ponašanje)

Također, prema Perkovu, s aspekta potrebnog vremena za provođenje i kompleksnosti mogu biti:

1. Radikalne (revolucionarne) promjene
2. Uravnotežene (cikličke) promjene i
3. Evolucijske (postupne) promjene

Radikalne (revolucionarne) promjene su one koje se odvijaju u relativno kratkom roku i duboko zahvaćaju organizaciju (primjerice digitalizacija, online trgovine).

Uravnotežene (cikličke) promjene planirane su i kompleksne te se odvijaju u dužim periodima (primjerice restrukturiranje).

Evolucijske (postupne) promjene odnose se na unapređenje rada kroz unapređenje poslovnih procesa. Odvijaju se na duži period i ne izazivaju „tektonske“ poremećaje u poslovnoj organizaciji.

## 6. Digitalna transformacija

Svakoga dana, u dnevnoj komunikaciji, susrećemo se s nizom pojmova iz digitalnog svijeta a ona najčešća su digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija. Iako povezani međusobno, ovi pojmovi se razlikuju.

Pojam digitizacija se odnosi na pretvorbu analognih informacija u digitalne. Podaci digitizacijom postaju lako dostupni za upotrebu na raznim platformama, uređajima i sučeljima. Digitizacija je podloga, priprema, za digitalizaciju, odnosno dio je njenog procesa, i digitalnu transformaciju. Kao primjer digitizacije može se navesti skeniranje dokumenta i njihovo spremanje na tvrdi disk računala kao digitalnih dokumenata.

Digitalizacija je proces iskorištavanja digitizacije za poboljšanje poslovnih procesa. Digitalizacija znači da digitizirane informacije rade za nas. Ona pretvara procese u efikasnije, produktivnije i profitabilnije. Digitalizacija se ne oslanja na samo jednu inovaciju, već na niz novih tehnologija koje uključuju međusobno povezano djelovanje nekoliko segmenata, od telekomunikacijske mreže (fiksne ili mobilne linije), računalne tehnologije (prijenosna računala, tableti), softvera (operacijski sustav, strojno učenje, umjetna inteligencija) do učinka prelijevanja koji su posljedica promjene digitalnih tehnologija (Katz, 2017)<sup>14</sup>.

Digitalna transformacija najširi je od ovih pojmova te uključuje transformaciju poslovanja i promjenu vrijednosti.

Razmišljanje o promjeni tradicionalnog načina poslovanja prvi je korak na dugom putu digitalne transformacije. Ona obuhvaća uvođenje digitalnih tehnologija u sve segmente poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije.

Obuhvaća područja kao što su primjerice digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, digitalizacija prodaje, digitalni marketing i dr. Međutim, nije dovoljno samo digitalizirati poslovanje već digitalna transformacija uključuje i edukaciju zaposlenika.

Digitalna transformacija iz korijena mijenja poslovne procese i navike organizacije, jer podrazumijeva uvođenje novih digitalnih tehnologija u sve poslovne segmente. Ovdje se radi i o nužnoj promjeni organizacijske kulture, u kojoj se također razvijamo i prilagođavamo promjenama. Gospodarski subjekti koji žele biti relevantni igrači na globalnom tržištu, moraju se mijenjati zajedno s trendovima, a trend je digitalni svijet.

---

<sup>14</sup> Franc S., Družević I. (2020), Digitalna transformacija i trgovina, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

Digitalna transformacija kompanijama i industrijama uvjetuje organizacijske promjene i poslovne prilagodbe, ako žele opstati i napredovati na suvremenom tržištu<sup>15</sup>.

Također, na tržištu rada se sve češće javlja potražnja za drugačijim i novim zanimanjima, a razvoj tehnologije i digitalizacija povećavaju potrebu za novim vještinama i znanjima te dodatnim educiranjem, usavršavanjem ili prekvalifikacijom djelatnika<sup>16</sup>.

Kako su u prethodnom poglavlju razvrstane poslovne promjene na razne podjele možemo reći je digitalna transformacija:

- radikalna (revolucionarna) promjene sa aspekta potrebnog vremena za provođenje i kompleksnosti
- procesna promjena u odnosu na dimenziju i fokus poslovne promjene.

### **6.1. Ključni čimbenici uspjeha digitalne transformacije**

Nije svaka digitalna transformacija zaista i uspješna. Kako bi zaista bila i uspješna pet je ključnih čimbenika<sup>17</sup>:

1. Kvalitetni i kompetentni lideri koji razumiju digitalne tehnologije
2. Izgradnja sposobnosti za radnu snagu budućnosti
3. Osnaživanje zaposlenika i poticanje na novi način rada
4. Osiguravanje digitalne nadogradnje svakodnevnim alatima
5. Učestala komunikacija putem tradicionalnih i digitalnih metoda

1. Kvalitetni i kompetentni lideri koji razumiju digitalne tehnologije

Tijekom procesa digitalne transformacije promjene se odvijaju na svim razinama - od najniže rangiranih zaposlenika do samog vodstva. Najveći uspjeh u provođenju transformacija imale su organizacije koje su u svom provedbenom timu imale kvalitetne i kompetentne vođe timova

---

<sup>15</sup> Porfirio J.A., Carrilho T., Felício J.A., Jardim J. (2021), Leadership characteristics and digital transformation, Journal of Business Research, Volume 124, January, Pages 610-619 dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320307360>, pristupljeno 14.09.2023.

<sup>16</sup> <https://www.nos.hr/digitalna-transformacija-poslovanja/>, pristupljeno 09.09.2023.

<sup>17</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/>, pristupljeno 10.09.2023.

odnosno gdje su lideri sami bili predvodnici ovakve transformacije. Oni sami bili su u velikoj mjeri digitalno pismeni odnosno upoznati s digitalnim tehnologijama.

Osim tehničkih vještina kao osnove za bavljenje i razumijevanja digitalnih tehnologija, digitalizacija zahtijeva da relevantni donositelji odluka imaju digitalni način razmišljanja kako bi mogli prepoznati i ispravno procijeniti povezane prilike i izazove uz digitalizaciju<sup>18</sup>.

## 2. Izgradnja sposobnosti za radnu snagu budućnosti

Najvažniji čimbenik uspjeha svake promjene u organizaciji su zaposlenici. Kako kod tradicionalnih promjena tako i kod digitalne tranzicije. Za početak ovog procesa potrebno je utvrditi kvalitetan tim u kojem svaki član ima svoju ulogu i zaduženje. Također je važno prepoznati da su ti pojedinci „integratori“ odnosno poveznici koji premošćuju potencijalni jaz između tradicionalnih i digitalnih dijelova poslovanja. A preduvjet je poznavati svoje zaposlenike.

## 3. Osnaživanje zaposlenika poticanjem rada na novi način

Digitalne transformacije neminovno zahtijevaju promjene ponašanja svih nas. Tako i u organizacijama traže promjenu poslovne kulture. Tri su ključa kako to uspješne organizacije rade.

Prvi je uspostavljanje praksi povezanih s radom na nove načine kao što je kontinuirano učenje. Također, uključivanje zaposlenika odnosno davanje im „prava glasa“ o tome gdje bi se digitalizacija mogla i trebala usvojiti. Kada im je pružena mogućnost stvaranja vlastitih ideja, veća je vjerojatnost za uspješnost transformacije.

Drugi je uključivanje menadžera u procese promjena. Uspjeh je vjerojatniji kada menadžeri koji su uključeni u transformaciju potiču zaposlenike na eksperimentiranje s novim idejama.

Treći, a koji je isto vezan za menadžment, je osiguravanje suradnja svih organizacijskih jedinica koje sudjeluju u procesu transformacije.

## 4. Osiguravanje digitalne nadogradnje svakodnevnim alatima

Da bi organizacije potakle i osnažile svoje zaposlenike da rade na nove načine prvenstveno im moraju omogućiti korištenje digitalnih alata. Drugo koje doprinosi uspjehu promjena je implementacija digitalnih tehnologija samoposluživanja za zaposlenike, poslovne partnere ili obje

---

<sup>18</sup> Hensellek S. (2020), Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age, Journal of Media Management and Entrepreneurship, Volume 2, Issue 1, January-June 2020, str. 55-69, dostupno na <https://www.igi-global.com/pdf.aspx?tid=246066&ptid=229985&ctid=4&oa=true&isxn=9781799808916>, pristupljeno 18.09.2023.

(primjerice intranet portali, online bankarstvo i aplikacije za mobilno bankarstvo) . I treće, usmjereno na tehnologiju u poslovanju organizacije, mijenjanje standardnih operativnih postupka kako bi se uključile nove tehnologije. Osim ovih čimbenika, povećanje odlučivanja temeljenog na podacima i vidljive upotrebe interaktivnih alata također može više nego udvostručiti vjerojatnost uspjeha transformacije.

#### 5. Učestala komunikacija putem tradicionalnih i digitalnih metoda

Komunikacija je proces razmjene informacija, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu. Riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Jasna komunikacija ključna je tijekom digitalne transformacije. Komuniciranje priče o promjeni (*change story*) pomaže zaposlenicima da razumiju kamo ide organizacija, zašto se mijenja i zašto je promjena važna i najbitnija za proces promjene. U organizacijama koje slijede ovu praksu, procijenjeno je da je uspjeh transformacije tri puta veći.

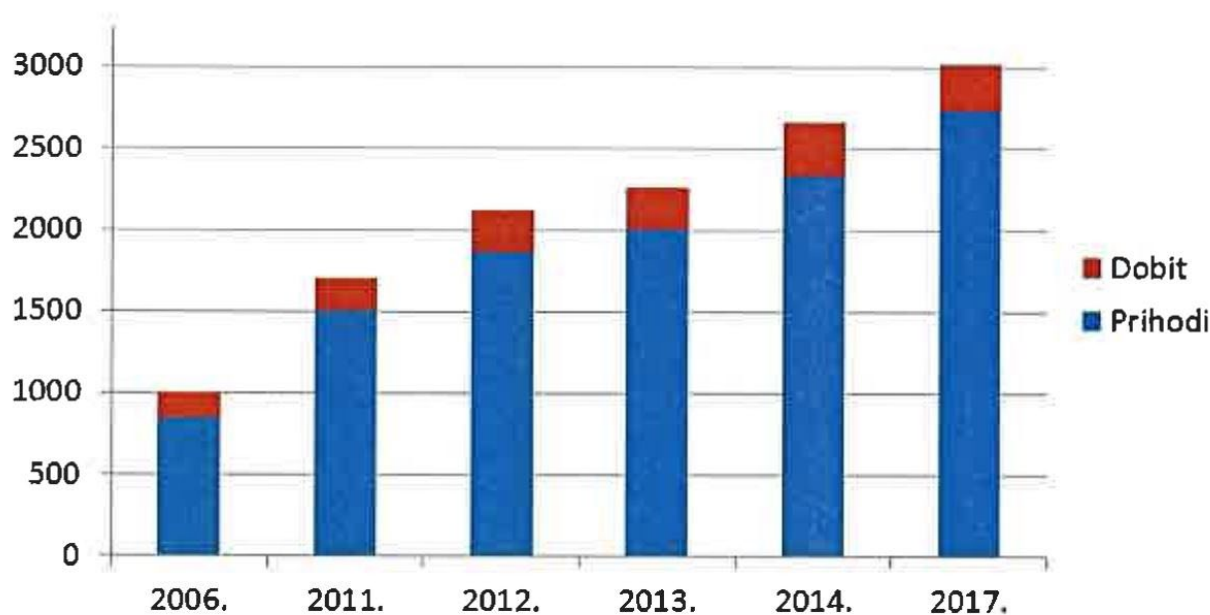
Također, poticanje svijesti o značaju brzine provođenja transformacijskih promjena, od strane viših čelnika unutar svojih organizacijskih jedinica, praksa je u kojoj je dobra komunikacija ključna.

## 6.2. Primjeri digitalnih transformacija

Perkov<sup>19</sup> kao primjer uspješne digitalne transformacije poslovanja navodi kompaniju Burberry, svjetski poznati prestižan i luksuzan modni brend s upečatljivim britanskim stilom. Svoj život započeo je davne 1856. godine izrađujući jakne od nepropusnog materijala. U 1. svjetskom ratu povjerena mu je izrada vojnih kaputa, a kulturni baloner proslavila je Audrey Hepburn noseći ga u filmu „Doručak kod Tiffanya“. No do 2006. godine, kad dolazi novo vodstvo (Angela Ahrendts) Burberry je rasprodao svoje licence diljem svijeta, nedostajao mu je imidž i imao je loše rezultate na tržištu luksuznih brendova. Prodaja je rasla te godine 2,2% iako je tržište raslo 13%. U 6 godina mijenjala je imidž starog brenda što je dovelo do rasta dionica od gotovo 300% i povećanje prigoda i dobiti.

---

<sup>19</sup> Perkov D. (2019), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine, Zagreb, str. 191-199



*Slika 2. Kretanje ukupnih prihoda i dobiti Burberry Group 2006.-2017. (u mil funti)*

*Izvor: Perkov D., Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Burberry Group Annual Repots, 2006. -2017.*

Kako bi zadržali taj rast trebalo se prilagoditi mlađim i globalnijim korisnicima koji komuniciraju, dijele informacije i kupuju na internetu. Stoga su pokrenuli tehnološku strategiju koja je uključivala Facebook i Twitter, poslovne softvere kompanija Salesforce i SAP, te umjetnu inteligenciju, RFDI (*Radio Frequency Identification*) tehnologiju, alate za analizu podataka kao i programe nagrađivanja te vjernosti kupaca. Danas je Burberry organizacijski u cijelosti digitaliziran, od proizvodnje i kreiranja modnih događanja, do komunikacije sa zaposlenicima, a suradnja Salesforceom i SAP-om postala je presedan u modnoj industriji.

Spremić<sup>20</sup> navodi primjer kompanije koja nije provela digitalnu transformaciju poslovanja, a samim time nije ni uspjela održati poslovanje. Riječ je o tvrtki Kodak koja je diljem svijeta prodavala 85% papira za izradu fotografija. Kodak je 1998. godine imao čak 170.000 zaposlenih i bio je tržišni lider i sinonim za fotografiju. Iako je njihov zaposlenik Sasson bio prvi koji je izumio digitalnu kameru još 1975. godine, nije se prepoznala prilika za budućnost i nisu krenuli u tom smjeru. Tvrtka Kodak nije pratila trendove i promjene koje su se događale vezano uz digitalnu transformaciju poslovanja, odnosno nije uzela u obzir mogućnost da se više neće raditi fotografije na filmovima više nećemo snimati fotografije na filmove i da je potrebno mijenjati način poslovanja i prilagoditi se digitalnom dobu. Zbog toga su se u sljedećih nekoliko godina našli u bankrotu.

---

<sup>20</sup> Spremić M. (2017), Digitalna transformacija poslovanja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 19-20



## 7. Digitalizacija u Republici Hrvatskoj

U ovom poglavlju dati će se rezultati dvaju istraživanja stupanja digitalne transformacije i digitalizacije u Republici Hrvatskoj. Prvo istraživanje odnosi se na mjerenje stanja digitalne transformacije hrvatskog gospodarstva u 2021. godini. Drugo istraživanje odnosi se na ukupnu razinu digitalizacije (gospodarstvo i društvo) u Republici Hrvatskoj u 2022. godini u odnosu na druge članice Europske unije.

### 7.1. Hrvatski Digitalni Indeks (HDI)

Tvrtka Apsolon d.o.o. provela je 2021. godine treće po redu istraživanje koje mjeri stanje digitalne transformacije hrvatskog gospodarstva. U istraživanju su ukupno sudjelovala 273 gospodarska subjekta i to 56 velikih i 217 srednjih. Istraživanje je za cilj imalo analizirati digitalnu spremnost poduzeća iz različitih gospodarskih sektora te na temelju dobivenih rezultata izraditi prijedloge preporuka i smjernica za unapređenje digitalnih kapaciteta hrvatskih poduzeća, ali i cjelokupnog gospodarstva<sup>21</sup>.

Rezultati su u konačnici pokazali da je potrebno povećati napore i sredstva te dodatno osvijestiti važnost digitalne transformacije.

U 2021. godini, prema istraživanju, hrvatski gospodarstvenici postaju sve svjesniji da kvalitetna digitalna transformacija obuhvaća ne samo digitalizaciju postojećeg modela poslovanja već i druge aktivnosti (integraciju i optimizaciju IT sustava, razvijanje novih digitalnih poslovnih modela, jačanje digitalnih kompetencija zaposlenika).

Stanje digitalizacije u 2021. godini je blago povećano u odnosu na 2020. godinu odnosno ocjenjeno je prosječnom ocjenom 2,59 (u 2020. godini prosječna ocjena je bila 2,52).

Za većinu subjekata u gospodarstvu digitalna transformacija se nalazi u prvih deset tema po važnosti, no glavni prioritet predstavlja kod svega 3,7 % gospodarskih subjekata. Važnosti digitalne transformacije svjesnija su veliki gospodarski subjekti (44,6 % velikih gospodarskih subjekata, za razliku od 32,7 % srednjih gospodarskih subjekata).

Istraživanje je pokazalo da su najveće prepreke u provedbi procesa digitalne transformacije:

1. nedostatak vremena za njeno provođenje,

---

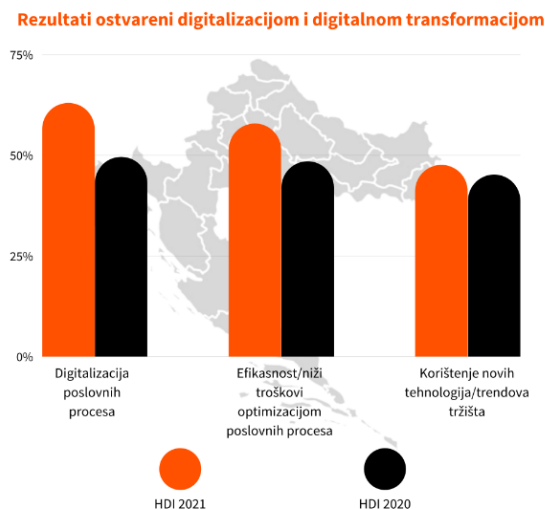
<sup>21</sup> <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>, pristupljeno 15.09.2023.

2. prevelik fokus na postojeće prioritete poslovanja te
3. financijski razlozi (troškovi).

Manji broj gospodarskih subjekata ima razvijenu strategiju digitalne transformacije, iako se ona smatra značajnom prilikom za napredak poslovanja. Međutim primjetan je trend rasta onih koji je imaju (2021. godine - 24,2 % , 2020. godine - 17,7 % , 2019. godine - 15,3 %).

Važno je za istaknuti da, prema istraživanju, čak 70,3 % smatra da njihovi zaposlenici samo djelomično imaju potrebne kvalifikacije za provedbu digitalne transformacije.

Kao ključne rezultate koje su ostvarili provedbom digitalne transformacije ispitanici su izdvojili digitalizaciju poslovnih procesa, efikasnost odnosno niže troškove postignute kroz optimizaciju poslovnih procesa te korištenje novih tehnologija i trendova tržišta<sup>22</sup>.



*Slika 3. Rezultati ostvareni digitalizacijom i digitalnom transformacijom*

*Izvor: <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>*

Ukoliko se odluče na njenu provedbu, najveći dio gospodarskih subjekata (60,8 %) smatra da će digitalna transformacija u njihovim poduzećima najveći utjecaj imati na zaposlenike dok je na drugom mjestu istaknut očekivani utjecaj na sam poslovni model poduzeća (39,6 %).

<sup>22</sup> <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>, pristupljeno 15.09.2023.

Na temelju provedenog istraživanja definirane mjere koje se mogu poduzeti kako bi poduzeća poboljšala svoju digitalnu konkurentnost i unaprijedila svoje poslovanje<sup>23</sup>:

1. Razumijevanje i prioritizacija digitalne transformacije
2. Izrada strategije digitalne transformacije
3. Planiranje i ulaganje u kapacitete za provedbu digitalne transformacije
4. Prilagodba korporativne kulture
5. Razvoj organizacije koja omogućava brzu prilagodbu promjenama.

Zaključno, sve se bolje razumije i prihvaća pojam digitalne transformacije i shvaća da je ona opsežan proces kojem je potrebno pristupiti strateški.

## **7.2. Indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESI)**

Europska komisija od 2014. prati napredak država članica u digitalnom području i objavljuje godišnja izvješća o indeksu gospodarske i društvene digitalizacije (The Digital Economy and Society Index - DESI). Svake godine izvješća uključuju profile država, pomoću kojih države članice mogu utvrditi područja za prioritetno djelovanje, i tematska poglavlja s analizom, na razini EU-a, ključnih područja digitalne politike. DESI-em se države članice rangiraju prema razini digitalizacije i analizira se njihov relativni napredak u prethodnih pet godina u odnosu na početno stanje<sup>24</sup>.

Kako navode u izvješću za 2022. godinu, EU članice su napredovale u naporima za digitalizaciju tijekom pandemije COVID-19. No ipak i dalje imaju poteškoća u premošćivanju nedostataka u digitalnim vještinama, uvođenju 5G mreža te digitalnoj transformaciji malih i srednjih poduzeća (MSP-a).

Zato su kroz nacionalne planove za oporavak i otpornost osigurana znatna sredstva za potporu digitalnoj transformaciji - 127 milijardi EUR namijenjeno je digitalnim reformama i ulaganjima. To je dosad nezabilježena prilika za ubrzanje digitalizacije a samim time i povećanja otpornosti EU-a. Države članice namijenile su digitalnoj transformaciji u prosjeku 26 % dodijeljenih sredstava iz Mehanizma za oporavak i otpornost. Na više od 30% ulaganja u digitalizaciju iz svojih dodijeljenih sredstava odlučilo se pet država članica (Njemačka, Austrija, Litva Irska i Luksemburg).

---

<sup>23</sup> <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>, pristupljeno 15.09.2023.

<sup>24</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/hr/policies/desi>, pristupljeno 09.09.2023.

Komisija je DESI uskladila s četiri glavne točke iz Komisijina Prijedloga odluke o uspostavi programa politike Put u digitalno desetljeće. Prijedlogom se na razini EU-a utvrđuju ciljevi koje bi trebalo postići do 2030. kako bi se ostvarila sveobuhvatna i održiva digitalna transformacija u svim sektorima. Za mjerenje ciljeva digitalnog desetljeća jedanaest je pokazatelja DESI-ja za 2022. DESI će se u budućnosti još više uskladiti s ciljevima digitalnog desetljeća tako da izvješća obuhvate sve ciljeve.

Dosadašnja digitalizacija u EU-u bila je neujednačena, no vidljivi su znakovi da se te neujednačenosti smanjuju. Još uvijek su iste države na vrhu, ali se uočava da se polako sve veći broj članica nalazi oko EU prosjeka. Naglašava se kako države članice koje su prije par (5) godina imale nisku digitaliziranost, napreduju sada brže od ostalih. Ovo je pokazatelj ujednačavanja stupnja digitalizacije na razini EU.

Postizanje ciljeva digitalnog desetljeća ovisi o zajedničkom trudu svih dionika. Doprinos svake države članice ostvarenju tog ambicioznog cilja ovisi o njezinoj početnoj poziciji, koju određuju resursi, komparativne prednosti i drugi relevantni čimbenici, kao što su broj stanovnika, veličina gospodarstva i područja specijalizacije<sup>25</sup>. Tako će recimo velike države članice, s velikim brojem stanovnika i velikim gospodarstvom, morati postići dobre rezultate kako bi globalu cijela EU ostvarila zadane ciljeve do 2030. godine. Razvijenije, vodeće države morat će i dalje ostati predvodnici digitalizacije u cijelom svijetu, a digitalizacija svih država članica EU ovisit će o njihovim gospodarskim i društvenim potrebama.

Rezultati i poredak na DESI-ju iz prethodnih godina ponovno su izračunani za sve države članice kako bi odrazili promjene u osnovnim podacima.

Analizom DESI za 2022. godinu, utvrđeno je da je Hrvatska prema indeksu gospodarske i društvene digitalizacije na 21. od 27 država članica Europske unije.

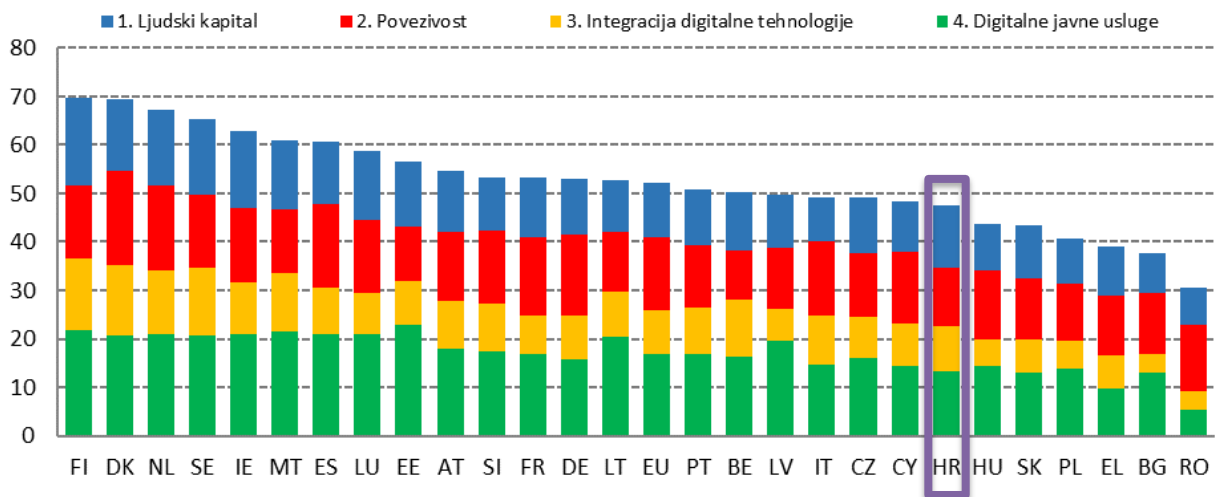
Rezultat na DESI-ju za Hrvatsku, od 2017. do 2022., povećavao se neznatno više od istog za cijelu Uniju<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>, pristupljeno 09.09.2023.

<sup>26</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>, pristupljeno 09.09.2023.

#### Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2022.



Slika 4. Indeks digitalnog gospodarstva i društva za 2022.

Izvor: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

U analizi je utvrđeno da i dalje postoji manjak stručnjaka za IKT čiji je udio u radnoj snazi u Hrvatskoj manji od prosjeka EU, unatoč dobrim rezultatima u digitalnim vještinama. Ovo posebno utječe na implementaciju i integraciju digitalnih tehnologija u poduzeća. Zbog tog nedostatka poduzeća ne mogu iskoristiti potencijale digitalne transformacije. Ovo posebno zahvaća mala i srednja poduzeća.

Slabi su i rezultati koji se odnose na pokrivenosti 5G mrežom, indeks cijena širokopojasnog pristupa, mreže velikog kapaciteta te penetraciju usluga brzine 100Mbps.

No s druge strane, ulaganja u osposobljavanje u području IKT-a i broj diplomiranih osoba iz područja IKT-a veći je od referentne vrijednosti EU-a. Unatoč do sada već poduzetih mjera za poticanje digitalnih vještina, potrebno je brže povećavati spremnost države u području digitalnih vještina, a sve i zbog postizanja cilja digitalnog desetljeća za stručnjake u IKT-u.

Analiza pokazuje i da RH ima dobre rezultate po pitanju otvorenih podataka. No to umanjuju loši rezultati u području digitalnih javnih usluga, koje koristi malo korisnika, rijetkom primjenom unaprijed popunjenih obrazaca i ograničenim pružanjem javnih usluga građanima i poduzećima. Stoga se utvrđuje da je potrebno nastaviti ulagati stalne napore kako bi se postigao cilj digitalnog desetljeća od 100 % internetskog pružanja ključnih javnih usluga za građane i poduzeća.

Digitalne tehnologije su sve prisutnije u hrvatskim poduzećima:

- 35 % njih primjenjuje rješenja u oblaku,

- 43 % upotrebljava e-račune,
- 9 % upotrebljava tehnologije koje se temelje na umjetnoj inteligenciji.

Rezultati su dobri ali postoji veliki potencijal za još bolju primjenu ključnih tehnologija, kao što su veliki podaci i umjetna inteligencija.

U kategoriji digitalne transformacije, odnosno integracije digitalne tehnologije u okviru tvrtki, Hrvatska zauzima 18. mjesto među državama članicama Europske unije. U odnosu na prethodne godine vidljivi su pomaci, no postoji veliki prostor za napredak i poboljšanje<sup>27</sup>.

3 Integracija digitalne tehnologije	Hrvatska		EU	
	rang	rezultat	rezultat	rezultat
DESI za 2022.	14.	36,7	36,1	

	DESI za 2020.	Hrvatska DESI za 2021.	DESI za 2022.	EU DESI za 2022.
3a1 MSP-ovi koji imaju barem osnovnu razinu digitalnog intenziteta % MSP-ova	nije dostupno	nije dostupno	50 %	55 %
3b1 Elektroničko dijeljenje informacija % poduzeća	26 % 2019.	26 % 2019.	24 % 2021.	38 % 2021.
3b2 Društvene mreže % poduzeća	22 % 2019.	22 % 2019.	24 % 2021.	29 % 2021.
3b3 Veliki podaci % poduzeća	10 % 2018.	14 % 2020.	14 % 2020.	14 % 2020.
3b4 Oblak % poduzeća	nije dostupno	nije dostupno	35 % 2021.	34 % 2021.
3b5 Umjetna inteligencija % poduzeća	nije dostupno	nije dostupno	9 % 2021.	8 % 2021.
3b6 IKT za okolišnu održivost % poduzeća sa srednjim/visokim intenzitetom zelenih mjera primjenom IKT-a	nije dostupno	75 % 2021.	75 % 2021.	66 % 2021.
3b7 e-računi % poduzeća	12 % 2018.	43 % 2020.	43 % 2020.	32 % 2020.
3c1 MSP-ovi koji prodaju na internetu % MSP-ova	21 % 2019.	30 % 2020.	29 % 2021.	18 % 2021.
3c2 Promet ostvaren e-trgovinom % prometa MSP-ova	9 % 2019.	14 % 2020.	13 % 2021.	12 % 2021.
3c3 Prekogranična prodaja na internetu % MSP-ova	10 % 2019.	10 % 2019.	13 % 2021.	9 % 2021.

Slika 5. Integracija digitalne tehnologije za Republiku Hrvatsku za 2022.

Izvor: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

Kao što se vidi iz tablice, Hrvatska se po pitanju integracije digitalnih tehnologija nalazi na 14. mjestu među državama članicama. Osnovnu razinu digitalnog intenziteta ima 50 % MSP-ova,

<sup>27</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>, pristupljeno 09.09.2023.

dok je prosjek na razini EU 55 %. Dobri su rezultati kad je riječ o IKT-u za okolišnu održivost te pokazuju da 75 % poduzeća koristi IKT u svrhu okolišne održivosti, što je za 9% više od prosjeka EU-a (66 %). Koriste se prednosti koje pruža Internetska trgovina i to: 29 % MSP-ova prodaje na internetu (prosijek EU-a 18 %), 13 % svih MSP-ova prodaje preko granice (prosijek EU-a 9%), a 13% prometa ostvaruju u segmentu internetske prodaje (prosijek EU-a 12%). Napredne tehnologije sve su popularnije: 35 % poduzeća primjenjuje rješenja u oblaku (prosijek EU-a 34%), 43 % upotrebljava e-račune (prosijek EU-a 32%) te 9 % upotrebljava tehnologije temeljene na umjetnoj inteligenciji (prosijek EU-a 8%). Kao što se vidi Hrvatska, u ova tri pokazatelja, postiže bolje rezultate od prosjeka EU-a. S druge strane, elektroničko dijeljenje informacija i društvene mreže ispod su EU prosjeka. Elektroničko dijeljenje informacija 24 % (prosijek EU-a 38%) a društvene mreže 24% (prosijek EU-a 29%).

U siječnju 2023. godine usvojena je i objavljena Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. (Narodne novine broj 2/2023) koja je ujedno jedan od akata strateškog planiranja kojim se podupire provedba Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine (Narodne novine, broj 13/21.), hijerarhijski najvišeg akta strateškog planiranja, odnosno njezina Strateškog cilja 11. »Digitalna tranzicija društva i gospodarstva« u okviru razvojnog smjera »Zelene i digitalne tranzicije«.

U Strategiji digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. definirana su slijedeća četiri strateška cilja:

- 1) Razvijeno i inovativno digitalno gospodarstvo
- 2) Digitalizirana javna uprava
- 3) Razvijene, dostupne i korištene mreže vrlo velikih kapaciteta
- 4) Razvijene digitalne kompetencije za život i rad u digitalno doba

*Stvaranjem regulatornog, investicijskog i poreznog okruženja koje djeluje poticajno na tehnološki razvoj i inovacije, ulaganjem u digitalne kompetencije građana i povećanjem broja stručnjaka u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, kako u privatnom tako i javnom sektoru, te primjenom naprednih tehnologija u javnim i tržišnim djelatnostima, Hrvatska 2032. godine želi biti zemlja digitalno i gospodarski konkurentnih poduzeća i digitalizirane javne uprave s personaliziranim javnim uslugama<sup>28</sup>.*

---

<sup>28</sup> Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine, Narodne novine br. 2/2003. dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_01\\_2\\_17.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_17.html), pristupljeno 10.09.2023.

Sredstva za provođenje ovih ciljeva predviđena su u Nacionalnom planu otpornosti i oporavka (NPOO)<sup>29</sup>, a pomoću kojih bi Hrvatska u narednom periodu trebala doseći prosjek Europske unije po pitanju digitalne konkurentnosti.

Ulaganja u javni i privatni sektor trebao bi se odraziti na udio IT industrije u nacionalnom BDP-u; plan je da on sa sadašnjih 4,5 posto do 2023. godine skoči na 12 posto. Planirano je i povećanje broja IT stručnjaka, unaprjeđenje infrastrukturne mreže te prilagođavanje javne uprave konkretnim potrebama građana.

---

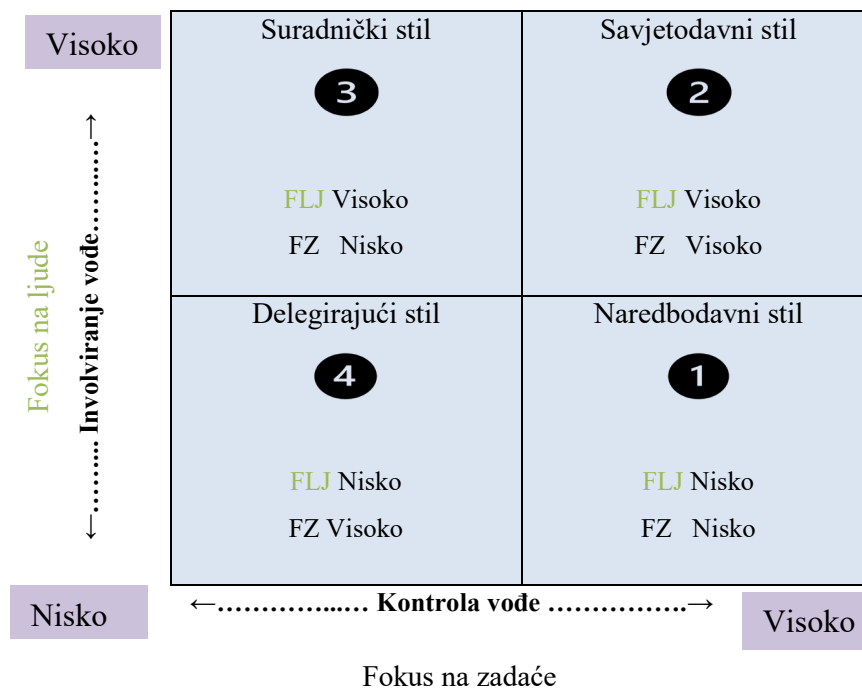
<sup>29</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti dostupno na <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>, pristupljeno 13.09.2023.



## 8. Stilovi upravljanja promjenama

Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji zahtijeva različite stilove i pristupe kako bi se osiguralo uspješno prihvaćanje i provedba promjena. Prema Perkovu način upravljanja je definiran usmjerenošću vođe na: a.) zaposlenike i b.) zadaće<sup>30</sup> te iz toga proizlaze četiri modela upravljanja koja se koriste pojedinačno ili kombinirano:

- 1.) Naredbodavni stil
- 2.) Savjetodavni stil
- 3.) Suradnički stil
- 4.) Delegirajući stil



Slika 6: Mreža stilova upravljanja promjenama

Izvor: Perkov D., Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba

<sup>30</sup> Perkov D. (2019), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine, Zagreb, str. 89

1.) Naredbodavni stil koristi se kontrolom i moći. Fokus je na izvršenju zadatka (zadaca) a ne na zaposlenicima. Odluke vođe donose samostalno a od drugih se očekuje bespogovorno provođenje istih. Ovakav način upravljanja primjereno je koristiti u nekim kriznim situacijama gdje je vrijeme ključni faktor. Također i onda kada smo okruženi zaposlenicima kojima nedostaju određene sposobnosti, vještine i znanja, te ih vođa usmjerava svojim autoritetom. Ovaj stil upravljanja karakteriziraju jednosmjerne veze:

2.) Savjetodavni ili konzultativni stil koristi se u situacijama kad nam vrijeme više nije ključni faktor. Za razliku od naredbodavnog dolazi do veće komunikacije između vođe promjena i zaposlenika – savjetuje ih, educira, motivira te se međusobno razmjenjuju ideje.

3.) Suradnički ili participativni stil stavlja veći fokus na zaposlenike a vodstvo karakterizira još manji stupanj kontrole nego kod suradničkog stila upravljanja promjenama. Vođa promjena otvoreno dijeli informacije o promjeni zaposlenicima. Podržava se, zagovara, zajedništvo, sluša i surađuje sa zaposlenicima te se potiče njihovo sudjelovanje u odlučivanju.

4.) Delegirajući stil omogućava samoinicijativno poduzimanje aktivnosti. Zaposlenici se pojavljuju kao vođe timovima, a kontrola vođa poslovnih promjena na najmanjoj je razini u odnosu na druge stilove. Ovakav stil je obilježje je modernih, fleksibilnih poslovnih organizacija.

U današnje vrijeme postoji mnogo dokaza da tradicionalan, autoritaran način rukovođenja „naredi i kontroliraj“ uzmiče pred stilovima koji se pri donošenju odluka temelje na savjetovanju, promišljanju i analizi. Utvrđeno je da novi načini vođenja poslovanja, koji se temelje na fleksibilnoj kolegijalnosti i poticanju sudjelovanja, postižu uspjeh putem propitivanja i shvaćanja više nego davanjem naredbi<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Yela Aranega A., Gonzalo Montesinos C, del Val Núñez M.T. (2023), Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age, Journal of Business Research 159, 113747, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323001054?via%3Dihub>, pristupljeno 19.09.2023.

## 9. Vođenje/leadership i vođa/lider vs. upravljanje/menadžeriranje i menadžer

Često se nađemo u situacijama gdje se poistovjećuju pojmovi upravljanja/menadžeriranja i vođenja/liderstva. Vođenje/liderstvo je prisutno je kroz cijelu povijest ljudskog čovječanstva. S druge strane, ono što se naziva menadžmentom uglavnom je proizvod posljednjih 100 godina odnosno odgovor koji je nastao na jedan od najznačajnijih razvoja dvadesetog stoljeća: pojavu velikog broja složenih organizacija<sup>32</sup>.

Dakle tko su menadžeri a tko vođe?

Najveća razlika između lidera i menadžera jest u tome što se vođe/lideri slijede, dok se za menadžere radi. Lideri su usmjereni na viziju, više se bave razvojem i motiviranjem zaposlenika, dok se menadžeri više bave operativnom. Menadžer ima zadatak, te posao i vještine koje uči u školi ili na fakultetu. Lider s druge strane, uz određeni faktor X, mora imati i određene dodatne vještine koje stječe edukacijom, vježbom i iskustvom. Osobine ne čine lidera liderom već se osoba mora kontinuirano nadograđivati da bi stekla taj status.

Postavlja se pitanje: isključuju li se lideri i menadžeri međusobno ili pak učeći jedni od drugih mogu postati profesionalci s vještinama i kvalitetama obje strane?

### 9.1. Pojmovno određenje lidershipa/vođenja i lidera/vođe

Liderstvo, i kao područje istraživanja i kao praktična vještina, obuhvaća sposobnost pojedinca, grupe ili organizacije da "vodi", utječe ili usmjerava druge pojedince, timove ili cijele organizacije. Pojam vodstva/liderstva možemo promatrati iz različitih perspektiva. Klasično ga najčešće definiramo kao proces utjecaja na druge pojedince ili grupe, s ciljem realizacije zajedničke svrhe. Ono što je posebno važno istaknuti je činjenica da liderstvo nije isključivo vezano uz poziciju i titulu, već je izraženo u različitim svakodnevnim situacijama. Vođe/lideri međusobno se razlikuju po svojim osobinama, vještinama i stilovima vođenja, a ono što im je zajedničko je usmjerenje na cilj i motiviranje drugih ka ostvarenju istog. Pri tome podrazumijevamo njegov utjecaj na druge putem inspiracije, autoriteta ili nekih drugih mehanizama koji omogućuju slijeđenje njegove vizije. Njegova interakcija sa grupom ljudi koju vodi te usmjerenost ka postizanju određenog cilja iznimno je važna.

---

<sup>32</sup> <https://archive.org/details/forceforchangeho00kott/page/2/mode/2up?q=leadership&view=theater>, pristupljeno 11.09.2023.

Još 1961. godine W. C. H. Prentice<sup>33</sup> je definirao vodstvo kao "ostvarivanje cilja kroz usmjeravanje ljudskih resursa", a uspješnog vođu/lidera kao onoga koji može razumjeti motivaciju ljudi i potaknuti sudjelovanje zaposlenika na način koji spaja individualne potrebe i interese sa svrhom grupe.

Vodstvo se definira na različite načine, tj. različiti autori imaju različite pristupe i definicije. Pojedini autori ističu da to nije slučajno, jer vodstvo nije precizno i jasno određeno za razliku od menadžmenta. Ono se zapravo svodi na relaciju, na odnos vođe i suradnika, a kod vodstva je riječ o osobnostima vođe ili neke druge osobe koja ima sposobnosti vodstva, koje nije moguće jednoznačno i pojedinačno odrediti<sup>34</sup>.

Unatoč brojnosti različitih shvaćanja vodstva/leadershipa, kao ključne sastavnice mogu se izdvojiti sljedeće:

- a) vodstvo je proces,
- b) vodstvo uključuje utjecaj,
- c) vodstvo se odvija u kontekstu grupe,
- d) vodstvo uključuje postizanje cilja.

Temeljenu na navedenim sastavnicama, P. G. Northouse nudi definiciju vodstva kao „procesa u kojemu pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“<sup>35</sup>. Definicija vodstva kao procesa znači da vodstvo nije osobina ili obilježje unutar samoga vođe, nego međudjelujući događaj koji se javlja između vođe/lidera i sljedbenika. Vodstvo uključuje utjecaj koji je u vezi s načinom na koji vođa djeluje na sljedbenike. Ono uključuje utjecanje na skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To znači da je vodstvo usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekoga zadatka ili svrhe. Vođe usmjeravaju svoju energiju prema pojedincima koji zajednički nastoje nešto postići<sup>36</sup>.

Evo još nekoliko definicija vodstva<sup>37</sup>:

- Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.

---

<sup>33</sup> <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>, pristupljeno 20.09.2023.

<sup>34</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.(2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 469

<sup>35</sup> Northouse, P. G. (2007), Leadership – Theory and Practice, Sage pub., Thousand Oaks, str.3

<sup>36</sup> Northouse, G.P. (2010). Vodstvo - Teorija i praksa. Zagreb: Mate str. 341

<sup>37</sup> <https://cf.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/pojam%20i%20definiranje%20vodstva.pdf>, pristupljeno 17.09.2023.

- Koontz i Wehrich vodstvo definiraju kao utjecaj, tj. umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva.
- Cole vidi vodstvo kao dinamički proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dragovoljno sudjeluje u izvršenju grupnog zadatka u danoj situaciji.
- Prema mišljenju J.K.Hemphilla i A.E. Coonsa vodstvo je ponašanje pojedinca koji usmjerava aktivnost i grupu prema zajedničkom cilju.
- Za J.A. Congera vodstvo je individualna karakteristika, način ponašanja, utjecaj na druge ljude, odnos s drugim ljudima.
- Buble vidi vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.

A tko su zapravo lideri/vođe, kakve karakteristike trebaju imati, koje osobine posjeduju?

Vođa je onaj koji izaziva *status quo*, vodi taj proces na diplomatski i pozitivan način s ciljem poticanja poboljšanja. On:

1. Vjeruje da može napraviti razliku
2. Sa vrijednošću stvara nešto što prije nije postojalo
3. Zrači pozitivnom energijom
4. Ostvaruje.

Ovaj proces podrazumijeva i postojanje jasne vizije i smjernica kojima će usmjeriti aktivnosti te olakšati donošenje odluka. Pri tome svaki lider ima svoj osobni stil i kvalitete te na različit način vodi svoje ljude, svoj tim.

Bill George, bivši predsjednik i izvršni direktor tvrtke Medtronic, vodeće svjetske kompanije za razvoj medicinske opreme, autor knjige *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* navodi: „Iz vlastitih iskustava stečenih višegodišnjim vođenjem ljudi spoznao sam da autentičan lider mora posjedovati sljedeće kvalitete:

1. Razumijevanje svoje uloge,
2. Djelovanje na temelju čvrstih vrijednosti,
3. Vođenje srcem,
4. Uspostavljanje kvalitetnih odnosa,

## 5. Prakticiranje samodiscipline.“<sup>38</sup>

Osim navedenih kvaliteta svakom lideru/vođi svojstvene su i slijedeće osobine:

### 1. Hrabrost

„Sva istina prolazi kroz tri faze. U prvoj se ismijava. U drugoj fazi se nasilno odbija. Naposljetku, prihvaća se kao očita.“ izjavio je njemački filozof Arthur Schopenhauer. Vođe koji su spremni uvoditi promjene, poduzeti nešto drugačije, moraju biti dovoljno hrabri i spremni na tuđi otpor. Moraju se hrabro zauzeti za svoja stajališta i biti spremni na ove prve dvije faze koje je davnih dana verbalizirao Schopenhauer, a primjenjive su danas u mnogim teorijama.

### 2. Ponos

Vođa stvara atmosferu ponosa. Nije ponosan samo na sebe i svoja postignuća već omogućava da se i drugi zaposlenici jednako ponose. William Edwards Deming, jedan od poznatijih i cjenjenijih gurua kvalitete, izjavio je da zaposlenicima pripada pravo na „ponos umještosti“.

### 3. Iskrenost

Vođe pokazuju iskrenu zabrinutost za druge te iskreno zanimanje za teme koje se ne tiču njih samih. U današnje doba velikih korporacija, korištenja raznih tehnologija, odvijanja rada „od kuće“, to postaje iznimno izazovni cilj.

### 4. Prilagodljivost

Živimo u vrijeme proturječja. Moramo napraviti više sa manje. S jedne strane traže se individualisti a s druge se istovremeno očekuje timski rad. Vještine koje posjedujemo i koje smo razvijali u prošlosti, da bi se pozicionirali u sadašnjosti, mogle bi u budućnosti uzrokovati naše neuspjehe. Vođa se nosi s ovim proturječjima. Zna se prilagoditi. Pravi vođa zna razmatrati suprotstavljena stajališta.

### 5. Utjecaj

---

<sup>38</sup> George B. (2015), Put prema autentičnosti, u radu Neira Delić N., Ermić A., Ekinović J. (2015), Strateško vodstvo i stil vođenja kao ključni faktor provođenja strategije i unapređenja kvaliteta, 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2015", Neum, dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/303494581\\_STRATESKO\\_VODSTVO\\_I\\_STIL\\_VOĐENJA\\_KAO\\_KLJUČNI\\_FAKTOR\\_PROVODENJA\\_STRATEGIJE\\_I\\_UNAPREDENJA\\_KVALITETA\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_AND\\_LEADERSHIP\\_STYLE\\_AS\\_KEY\\_FACTOR\\_IN\\_IMPLEMENTING\\_STRATEGIES\\_AND\\_IMPROVING\\_OF\\_THE\\_](https://www.researchgate.net/publication/303494581_STRATESKO_VODSTVO_I_STIL_VOĐENJA_KAO_KLJUČNI_FAKTOR_PROVODENJA_STRATEGIJE_I_UNAPREDENJA_KVALITETA_STRATEGIC_LEADERSHIP_AND_LEADERSHIP_STYLE_AS_KEY_FACTOR_IN_IMPLEMENTING_STRATEGIES_AND_IMPROVING_OF_THE_), pristupljeno 16.09.2023.

Vođe znaju kako utjecati na druge, znaju kako navesti druge da ih slijede. Vođe/lidere slijedi se zbog njih samih, njihove osobnosti, karaktera, karizme i uvjerenja. Vođe/lidéri utječu i inspiriraju te potiču na djelovanje! Oni imaju viziju i dugoročne ciljeve, a svojom karizmom okupljaju ljude, utječu na njih i pretvaraju ih u svoje sljedbenike. Utjecaj nije autoritet. Utjecaj je moć. Moć „zavesti“ sljedbenike.

Zaključno se može reći da su vođe/lidéri visokomotivirani i strastveni prema poslu i tu svoju strast nastoje prenijeti i na druge. Hrabri su, ponosni, ali i prilagodljivi, jako zainteresirani za razvoj svojih kolega, koje svojim utjecajem potiču na ostvarivanje ciljeva. Moderni lidéri mentori su timu kojem pomažu u vlastitom razvoju te s njim dijele svoje vizije i inspiriraju ga na zajedničko ostvarenje ciljeva. Oni su inovativni predvodnici promjena u svojim organizacijama i teže implementaciji novih ideja i uspostavi novih pravaca razvoja.

Transformacijsko vodstvo sposobnost je vođa da utječu na stavove, vrijednosti i ponašanje svojih podređenih, radi usklađenja organizacijskih i individualnih ciljeva i vizija<sup>39</sup>, što čini adekvatan pristup provođenju promjena, od kojih se danas digitalna transformacija smatra jednom od najvažnijih.

## 9.2. Pojmovno određenje menadžment i menadžera

Riječ management dolazi od latinske riječi "mano" ili "manus", što znači "ruka" dok pojam menadžment dolazi od engleske riječi „management“. U hrvatskom jeziku može se prevesti kao: vodstvo, rukovodstvo, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, poslovanje, vještina upravljanja (rukovođenja) i sl.. Buble ističe kako se riječi menadžment, administracija i organizacija često svode na isto značenje, stoga je potrebno razgraničiti značenja i definirati što svaki od navedenih pojmova doista znače<sup>40</sup>.

Mnogo je definicija menadžmenta raznih autora, tako neki autori navode da se menadžment „definira kao proces obavljanja posla kroz druge ljude, ili s njima, radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u dinamičnom okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa“<sup>41</sup>. Drugi autori

---

<sup>39</sup> Moschko, L., Blažević V. (2023), Managing digitization of industrial incumbents through innovation-oriented leadership, *Industrial Marketing Management*, Volume 113, August, Pages 232-242, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123001177#bb0450>, pristupljeno 16.09.2023.

<sup>40</sup> Buble, M. (2000), *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 3

<sup>41</sup> Srića, V., (1995), *Inventivni menadžer*, MEP Conslut., Zagreb, str. 12

navode „menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje, kontrola“<sup>42</sup>. Isto tako autori navode kako je menadžment određeni „proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta“<sup>43</sup>.

Menadžment uključuje proces planiranja, organiziranja upravljanja i kontrole svih resursa sa svrhom ostvarenja ciljeva organizacije. Ovo podrazumijeva postavljanje prioriteta i pravovremeno donošenje odluka uz usmjeravanje aktivnosti i resursa s ciljem osiguravanja efikasnog i efektivnog upravljanja organizacijom. Ključne aktivnosti menadžmenta odnose se na planiranje, organiziranje, upravljanje i kontrolu.

Proces planiranja podrazumijeva postojanje strategije te jasno postavljene ciljeve, a preduvjet za izvršenje ciljeva je prepoznavanje resursa. Nakon toga slijedi organizacija odnosno definiranje strukture, uloga i odgovornosti unutar timova. Kako bi kvalitetno mjerili ostvarene rezultate te učinak svakog pojedinca potrebno je utvrditi način praćenja ključnih pokazatelja te eventualne prilagodbe, ukoliko se uoče određeni nedostaci. Najvažniji aspekt cijelog procesa je upravljanje ljudskim resursima i motivacija članova tima, koji zahtjeva cijeli niz vještina od inspiracije do upravljanja konfliktima. Upravo ovaj aspekt često čini razlikovnu stranu uspješnih i neuspješnih projekata. Menadžeri i rukovoditelji u organizacijama ne smiju zanemariti ljudske potencijale, taj izuzetno referentan i važan segment, a radi izbjegavanja većih problema u planiranju i organizaciji. Ljudski potencijali živi su čimbenik u strukturi poduzeća, koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima, svojom kreativnošću i inovativnošću u najvećoj mjeri doprinose konkurentnosti i ostvarivanju ciljeva poduzeća<sup>44</sup>.

Dakle menadžer je rukovoditelj odnosno on poslom upravlja/rukovodi. Njegova glavna uloga je ispunjavanje zadanih organizacijskih ciljeva. No, osim odgovornosti za izvršenje zadataka, ima odgovornost i za postupke svojih podređenih.

---

<sup>42</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004), Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, str 19.

<sup>43</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004), Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, str 19.

<sup>44</sup> Hunjet, A., Vidačić, D., Radolović S. (2022.): The role and importance of human resources, Economic and Social Development (Book of Proceedings); 87th International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Economics, Management, Finance and Banking" –Svishtov, 28-30 September, str. 243-250, dostupno na [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdSvishtov2022\\_Online.pdf#page=250](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Book_of_Proceedings_esdSvishtov2022_Online.pdf#page=250), pristupljeno 18.09.2023.



Menadžer dakle:

1. Upravlja poslom, ne izvodi ga
2. Odgovoran je za zapošljavanje, otpuštanje, obučavanje i discipliniranje zaposlenika
3. Posjeduje autoritet nad kvalitetom rada i uvjetima u kojima se rad provodi
4. Služi kao poveznica između zaposlenika i više uprave
5. Motivira svoje zaposlenike te pridonosi kulturi postignuća<sup>45</sup>

Uz osnovne zadatke u današnjem suvremenom poslovnom okruženju menadžeri se susreću sa cijelim nizom dodatnih izazova. Primjerice, uslijed globalizacije odnosno širenja poslovanja moraju razumjeti međunarodno tržište i kulturološke razlike. Također, s obzirom na rastući trend rada na daljinu moraju razvijati vještine za upravljanje virtualnim timovima i osigurati produktivnost i angažman zaposlenika. Ono što je također bitno naglasiti je potreba za praćenjem tehnoloških promjena, što uključuje i implementaciju novih tehnologija te izmjenu postojećih poslovnih procesa. Za donošenje kvalitetnih i pravovremenih odluka neophodna je i analiza i razumijevanje veće količine dostupnih podataka. Suvremeno društvo nameće upotrebu digitalnih medija i društvenih mreža te je to još jedan od segmenata koji se prenosi u poslovni svijet. Svi ovi zadaci ulogu menadžera čine još zahtjevnijom i traže širok spektar menadžerskih vještina i kompetencija.

### **9.3. Menadžer kao vođa/lider**

Kao što sam objasnila u prethodnim potpoglavljima, vođe/lideri i menadžeri nisu istoznačnice. No isto tako neki menadžeri razvijanjem svojih vještina profiliraju se u lidere čime zasigurno postaju uspješniji u poslu.

Lider ne mora biti na upravljačkoj poziciji niti autoritet u organizaciji da bi ga ljudi slijedili. Vođa može biti bilo tko, na bilo kojoj poziciji. S druge strane, menadžer postaje liderom, ako svoje rukovodeće zadatke obavlja uz kontinuiranu suradnju, komunikaciju, motivaciju, poticanje i nadahnuće zaposlenika.

U tablici se ukratko daje pregled razlika menadžera i lidera po aktivnostima.

---

<sup>45</sup> Caroselli M. (2014.) , Vještine vodstva za menadžere, Mate d.o.o., Zagreb, str. 1-3

Tablica 1: Razlika između menadžmenta i leadershipa prema J.P. Kotteru

<b>Aktivnost</b>	<b>Menadžment</b>	<b>Leadership</b>
<b>Uspostavljanje agende</b>	Planiranje i budžetiranje – utvrđivanje planiranih koraka i potrebnog vremena za ostvarivanje ciljeva; dodjeljivanje potrebnih resursa za ostvarivanje tih ciljeva	Postavljanje smjera - razvijanje vizije budućnosti, (često daleke), kao i strategije za stvaranje promjena potrebnih za postizanje te vizije
<b>Razvoj ljudskih potencijala za ostvarivanje ciljeva</b>	Organiziranje i kadrovanje - uspostavljanje strukture za ispunjavanje zadanog plana, popunjavanje te strukture adekvatnim ljudima/kadrovima, delegiranje odgovornosti i ovlasti za provedbu plana, osiguravanje politika i procedura za usmjeravanje ljudi/kadrova i stvaranje metoda ili sustava za praćenje provedbe	Usklađivanje ljudi - prenošenje smjernica riječima i djelima svima onima čija bi suradnja mogla biti potrebna kako bi se utjecalo na stvaranje timova i koalicija koje razumiju viziju i strategije te prihvaćaju njihovu valjanost
<b>Izvršenje</b>	Kontroliranje i rješavanje problema - praćenje rezultata na temelju usvojenog plana, identificiranje odstupanja, te planiranje i organiziranje rješavanja tih problema/odstupanja	Motiviranje i inspiriranje - poticanje ljudi da prevladaju glavne političke, birokratske i resursne prepreke mijenjajući se na način da zadovolje osnovne, ali često neispunjene ljudske potrebe
<b>Ishodi/rezultati</b>	Proizvodi određeni stupanj predvidljivosti i reda te ima potencijal dosljednog stvaranja ključnih rezultata očekivanih od strane različitih dionika (npr. za klijente – biti uvijek na vrijeme: za dioničare - biti unutar proračuna)	Proizvodi promjene, često do dramatične razine, te ima potencijal uvesti izuzetno korisne promjene (npr. novi proizvodi koje kupci žele, novi pristupi radnim odnosima koji pomažu u postizanju veće konkurentnosti)

Izvor: obrada autora prema Kotter, P.J. (1990): *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York<sup>46</sup>

<sup>46</sup> <https://archive.org/details/forceforchangeho00kott/page/6/mode/2up?q=leadership&view=theater>; pristupljeno 17.09.2023.

Razlike između menadžera i lidera najčešće se uočavaju u njihovim ulogama, osobnim karakteristikama i pristupu. Dakle, menadžeri najčešće nisu ujedno i lideri, no menadžeri koji razvijaju vještine lidera zasigurno postaju uspješniji u poslu.

## 10. Empirijsko istraživanje

Kako navode Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić<sup>47</sup> „Istraživanje je unaprijed osmišljen, logičan i sustavan proces kojim povezujemo mišljenja i iskustva, dolazimo do (novih) spoznaja i povećavamo znanje.“

Empirijski dio rada temelji se na istraživanju koje je provedeno anonimnim online anketnim upitnikom putem digitalnog alata Google Forms u periodu od 16.08.2023. – 15.09.2022. godine. Popunjavanju ankete pristupila su 104 ispitanika. Anketnim upitnikom željelo se pregledom stanja utvrditi kako digitalno doba utječe na transformaciju razmišljanja i modele vođenja/upravljanja organizacije.

### 10.1. Metodologija istraživanja

Prema Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić<sup>48</sup> „Metodologija istraživanja se bavi proučavanjem korištenih metoda i daje odgovor na pitanje zašto su te metode korištene. Deduktivan pristup u istraživanju oslanja se dominantno na kvantitativnu metodologiju, dok induktivan pristup podrazumijeva uporabu dominantno kvalitativnih podataka i kombinaciju metoda za njihovo prikupljanje.“ U ovom radu korištena je metoda prikupljanja podataka pomoću anketnog upitnika. Sudjelovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno i anonimno, a ispitanicima je bila prosljeđena e-pošta sa zamolbom za ispunjavanjem anketnog upitnika. Istraživanje je trajalo u periodu od 16.08.2023. – 15.09.2023. Istraživanje se provodilo anketiranjem ispitanika u online obliku putem digitalnog alata Google Forms. Ispunjavanju anketnog upitnika pristupilo je 104 ispitanika.

### 10.2. Postupak provedbe istraživanja gospodarskih subjekata

Istraživanje na temu Digitalno doba i transformacija liderstva provedeno je putem anketnog upitnika. Anketirani su gospodarski subjekti u RH koji su, sukladno Zakonu o računovodstvu, razvrstani u velike i srednje poduzetnike.

---

<sup>47</sup> Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N., (2011.) Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 1.

<sup>48</sup> Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N., (2011.) Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 16

Poduzetnici u smislu ovoga Zakona razvrstavaju se na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su:

Pokazatelji na temelju kojih se poduzetnici razvrstavaju su<sup>49</sup>:

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda
- prosječan broj zaposlenih tijekom poslovne godine

(1) Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 350.000,00 eura
- prihod 700.000,00 eura
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.

(2) Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 4.000.000,00 eura
- prihod 8.000.000,00 eura
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

(3) Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 20.000.000,00 eura
- prihod 40.000.000,00 eura
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

(4) Veliki poduzetnici su:

1. poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta iz stavka 4. ovoga članka

2. banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, društva za reosiguranje, leasing-društva, društva za upravljanje UCITS fondovima, društva za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima, UCITS fondovi, alternativni investicijski fondovi, mirovinska društva koja upravljaju obveznim mirovinskim fondovima, mirovinska društva koja upravljaju dobrovoljnim mirovinskim fondovima, dobrovoljni mirovinski fondovi, obvezni mirovinski fondovi te mirovinska osiguravajuća društva, društva za dokup

---

<sup>49</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine 114/22, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_10\\_114\\_1686.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_10_114_1686.html), pristupljeno 17.09.2023.

mirovine, faktoring-društva, investicijska društva, burze, operateri MTP-a, središnja klirinška depozitarna društva, operateri središnjeg registra, operateri sustava poravnanja i/ili namire i operateri Fonda za zaštitu ulagatelja neovisno o tome ispunjavaju li uvjete iz točke 1. ovoga stavka.

Prvi dio upitnika odnosi se na opće podatke o ispitanicima. Pitanja od 1. do 4. odnose se na sociodemografsku strukturu ispitanika.

Drugi dio upitnika, pitanja od 5. do 7., odnosi se na veličinu djelatnosti i geografsku pripadnost gospodarskih subjekta. Treći dio upitnika, pitanja od 8. do 28., istražuje stavove ispitanika o procesu, značaju i utjecaju digitalne transformacije.

Četvrti dio upitnika, odnosno 29. i 30. pitanje, su otvorena pitanja na koja su ispitanici iznosili svoje stavove o najvažnijim vještinama ili kompetencijama potrebnim liderima u digitalnom dobu te o najvažnijim ciljevima koje bi organizacije treba postići putem digitalne transformacije.

### **10.3. Svrha i cilj istraživanja**

Istraživanje se provelo u cilju prikupljanja podataka, informacija, stavova i mišljenja ispitanika o utjecaju digitalne transformacije na promjene u organizaciji u odnosu na načine vođenja i upravljanja.

Predmet rada je utvrditi kako digitalno doba utječe na transformaciju razmišljanja i modele vođenja/upravljanja organizacije te koji su preduvjeti odnosno koje su kompetencije vodećih ljudi potrebne kako bi se provodile promjene u organizaciji odnosno koje su to kompetencije koje današnji lideri trebaju imati kako bi i sam proces digitalne transformacije bio uspješan.

### **10.4. Ciljevi i hipoteze**

Osnovni cilj ovog istraživanja je pregledom stanja utvrditi kako digitalno doba utječe na transformaciju razmišljanja i modele vođenja/upravljanja organizacije.

U radu su definirane slijedeće hipoteze:

*H1) Provođenje digitalne transformacije poslovanja izravno utječe na veću fleksibilnost organizacije, brže donošenje poslovnih odluka te transformaciju načina vođenja/liderstva*

*H2) Uvođenje digitalnih tehnologija te ulaganje u digitalnu pismenost utječe na povećanje znanja i vještina zaposlenika te smanjenje otpora prema promjenama*

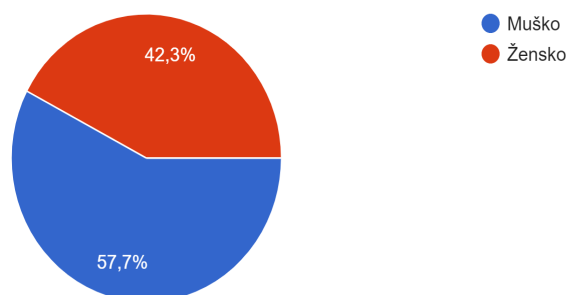
*H3) Digitalne kompetencije lidera, razvoj inovacijske kulture kroz prepoznavanje i prihvaćanje digitalnih trendova, ključ su dugoročne održivosti poslovanja.*

## 10.5. Rezultati provedbe istraživanja

Kako bi se ostvario postavljeni cilj te dokazale hipoteze istraživanja u ovom poglavlju prezentiraju se i interpretiraju rezultati istraživanja: sociodemografski podaci ispitanika, tabele, grafički prikazi i obrazloženja.

### *Pitanje 1.*

1. Spol:  
104 odgovora



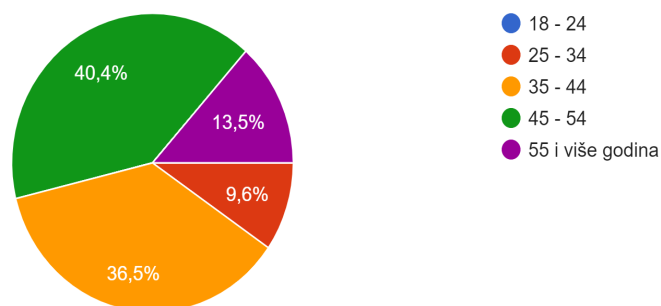
*Grafikon 1: Prikaz spola ispitanika*

*Izvor: rad autorice*

Anketu je ispunilo 104 ispitanika. Od toga je anketu ispunilo 42,3 % žena – 54 ispitanica i 57,7% muškaraca – 60 ispitanika.

### *Pitanje 2.*

2. Dobna skupina:  
104 odgovora



*Grafikon 2: Prikaz dobne strukture ispitanika*

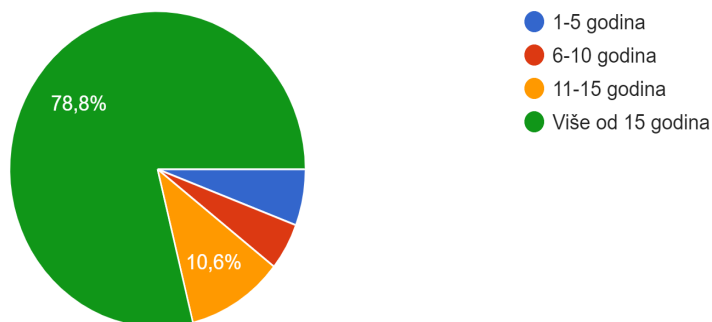
*Izvor: rad autorice*

Najviše ispitanika 40,4 % u dobi su između 45 – 54 godine. Slijedeći koji ih slijede su ispitanici u dobi 35 – 44 godine i to 36,5%. Iza toga slijede ispitanici iznad 55 godina i to 13,5%. Najmanje je ispitanika u dobi između 25 – 34 godine 9,6% .

### **Pitanje 3:**

3. Radno iskustvo:

104 odgovora



*Grafikon 3: Prikaz radnog iskustva ispitanika*

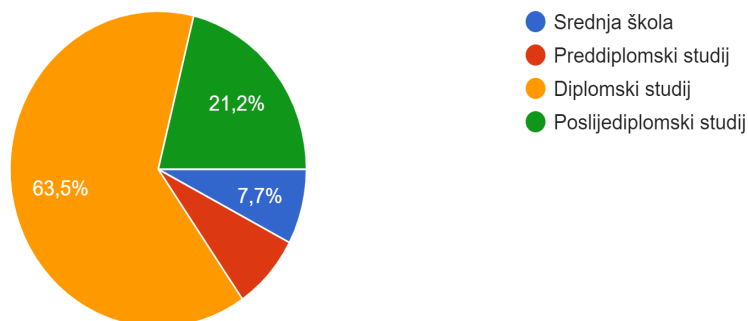
*Izvor: rad autorice*

Najviše ispitanika ima radno iskustvo više od 15 godina i to 78,8%. Zatim slijede ispitanici sa radnim iskustvom između 11 i 15 godina i to 10,6%. Ispitanici sa radnim iskustvom od 1 do 5 godina čine 5,8%, a najmanje ispitanika čine ispitanici s radnim iskustvom između 6 do 10 godina i čine 4,8%.

### **Pitanje 4.**

4. Razina obrazovanja:

104 odgovora



*Grafikon 4: Stupanj obrazovanja ispitanika*

*Izvor: rad autorice*

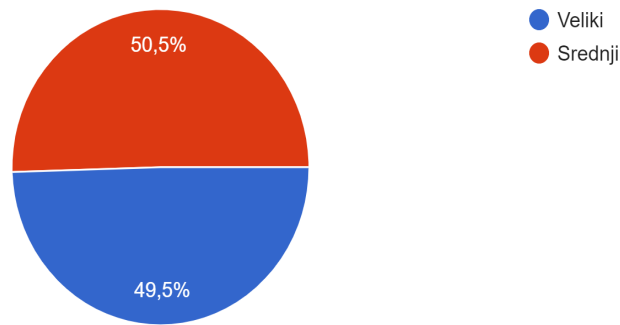


Diplomski studij je najviše zastupljen među ispitanicima – 63,5 %, a slijedi ga poslijediplomski studij sa 21,2%. Preddiplomski studij i srednju stručnu spremu ima 7,7% ispitanika.

**Pitanje 5.**

5. Po veličini Vaš gospodarski subjekt je:

103 odgovora



*Grafikon 5: Veličina gospodarskog subjekta*

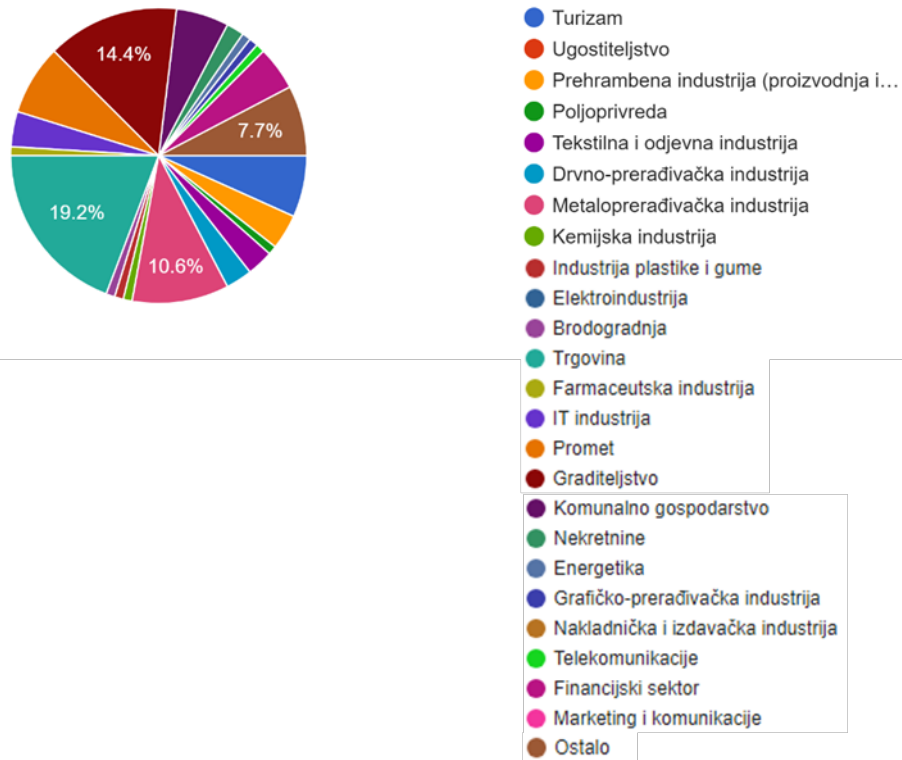
*Izvor: rad autorice*

U anketi je sudjelovalo 50,5% velikih gospodarskih subjekata te 49,5% malih subjekata. Jedan ispitanik nije odgovorio na ovo pitanje.

## Pitanje 6.

6. Koja je primarna djelatnost Vašeg gospodarskog subjekta:

104 responses



Grafikon 6: Primarna djelatnost gospodarskih subjekata

Izvor: rad autorice

Tablica 2: Primarna djelatnost gospodarskih subjekata

RB	Djelatnost	Broj ispitanika	Udio
1.	Turizam	7	6,7%
2.	Ugostiteljstvo		
3.	Prehrambena industrija (proizvodnja i prerada hrane i pića)	4	3,8%
4.	Poljoprivreda	1	1%
5.	Tekstilna i odjevna industrija	3	2,9%
6.	Drveno-prerađivačka industrija	3	2,9%
7.	Metaloprerađivačka industrija	11	10,6%
8.	Kemijska industrija	1	1%
9.	Industrija plastike i gume	1	1%
10.	Elektroindustrija		
11.	Brodogradnja	1	1%
12.	Trgovina	20	19,2%
13.	Farmaceutska industrija	1	1%
14.	IT industrija	4	3,8%
15.	Promet	8	7,7%
16.	Graditeljstvo	15	14,4%
17.	Komunalno gospodarstvo	6	5,8%
18.	Nekretnine	2	1,9%
19.	Energetika	1	1%
20.	Grafičko-prerađivačka industrija	1	1%
21.	Nakladnička i izdavačka industrija		
22.	Telekomunikacije	1	1%
23.	Financijski sektor	5	4,8%
24.	Marketing i komunikacije		
25.	Ostalo (upisati djelatnost)	8	7,7%
Ukupno		104	100

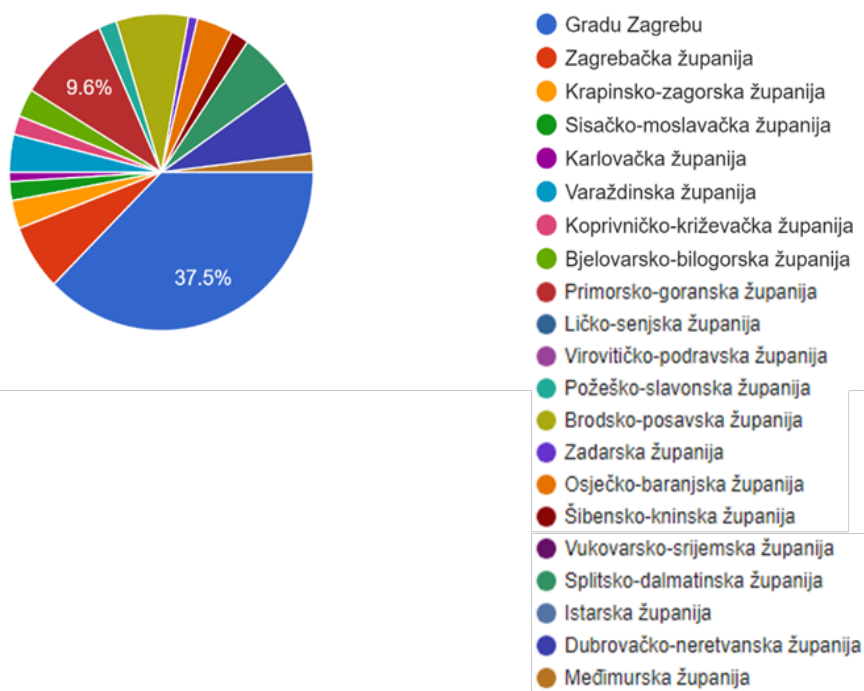
Izvor: rad autorice

Iz ponuđene strukture prema primarnoj djelatnosti gospodarskog subjekta najviše anketiranih je iz sektora trgovine – 19,2% slijedi graditeljstvo sa 14,4%, zatim metaloprerađivačka industrija sa 10,6%, te promet i ostale djelatnosti sa 7,7%. Nakon toga redom slijede: turizam - 6,7%, komunalno gospodarstvo – 5,8%, finansijski sektor – 4,8%, prehrambena industrija (proizvodnja i prerada hrane i pića) – 3,8%, IT industrija – 3,8%, drvno-prerađivačka industrija - 2,9%, tekstilna i odjevna industrija – 2,9%, nekretnine – 1,9% a grafičko-prerađivačka industrija, kemijska industrija, telekomunikacije, energetika, industrija plastike i gume, poljoprivreda, farmaceutska industrija i brodogradnja po 1%.

### Pitanje 7.

7. U kojoj županiji je sjedište Vašeg gospodarskog subjekta:

104 responses



Grafikon 7: Županija sjedišta gospodarskog subjekta

Izvor: rad autorice

Tablica 3: Županija sjedišta gospodarskog subjekta

RB	Županija	Broj ispitanika	Udio
1.	Grad Zagreb	39	37,5%
2.	Zagrebačka županija	7	6,7 %
3.	Krapinsko-zagorska županija	3	2,9%
4.	Sisačko-moslavačka županija	2	1,9%
5.	Karlovačka županija	1	1 %
6.	Varaždinska županija	4	3,8 %
7.	Koprivničko-križevačka županija	2	1,9 %
8.	Bjelovarsko-bilogorska županija	3	2,9 %
9.	Primorsko-goranska županija	10	9,6%
10.	Ličko-senjska županija	0	
11.	Virovitičko-podravska županija	0	
12.	Požeško-slavonska županija	2	1,9 %
13.	Brodsko-posavska županija	8	7,7
14.	Zadarska županija	1	1%
15.	Osječko-baranjska županija	4	3,8%
16.	Šibensko-kninska županija	2	1,9 %
17.	Vukovarsko-srijemska županija	0	
18.	Splitsko-dalmatinska županija	6	5,8%
19.	Istarska županija	0	
20.	Dubrovačko-neretvanska županija	8	7,7%
21.	Međimurska županija	2	1,9%
Ukupno		104	100

*Izvor: rad autorice*

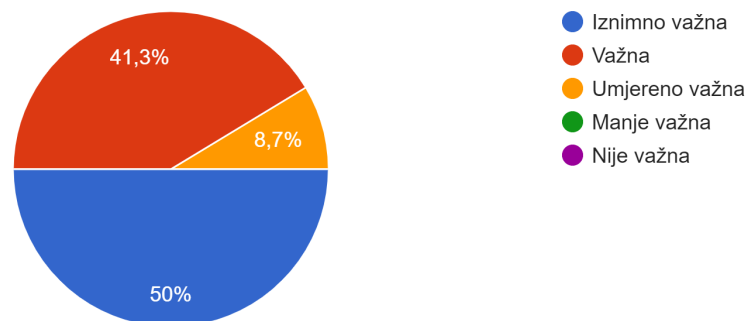
Od ukupno anketiranih najviše je gospodarskih subjekta sa sjedištem na području Grada Zagreba 37,5%, zatim slijede gospodarski subjekti sa sjedištem na područja Primorsko-goranske županije 9,6%, gospodarski subjekti sa sjedištem na području Dubrovačko-neretvanske županije i Brodsko-posavske županije po 7,7% te gospodarski subjekti sa sjedištem na području Zagrebačke županije 7%. Sa sjedištem na područja Istarske, Virovitičko-podravske, Vukovarsko-srijemske i Ličko-senjske županije nije bilo ispitanika. S ostalih županija u

ukupnom broju anketiranih zastupljeno je kako slijedi: sa Splitsko-dalmatinske županije 7%, sa Varaždinske 3,8 %, Osječko-baranjske županije 3,8%, Krapinsko-zagorske 2,9% , Bjelovarsko-bilogorske 2,9%, te sa područja ostalih županija sa po 1,9% (Sisačko-moslavačke, Koprivničko-križevačke, Požeško-slavonske, Šibensko-kninske i Međimurske). Sa područja Karlovačke i Zadarske županije sudjelovalo je u ukupnom broju ispitanika po 1%.

### **Pitanje 8.**

8. Koliko je digitalna transformacija po Vašem mišljenju važna za uspjeh gospodarskog subjekta?

104 odgovora



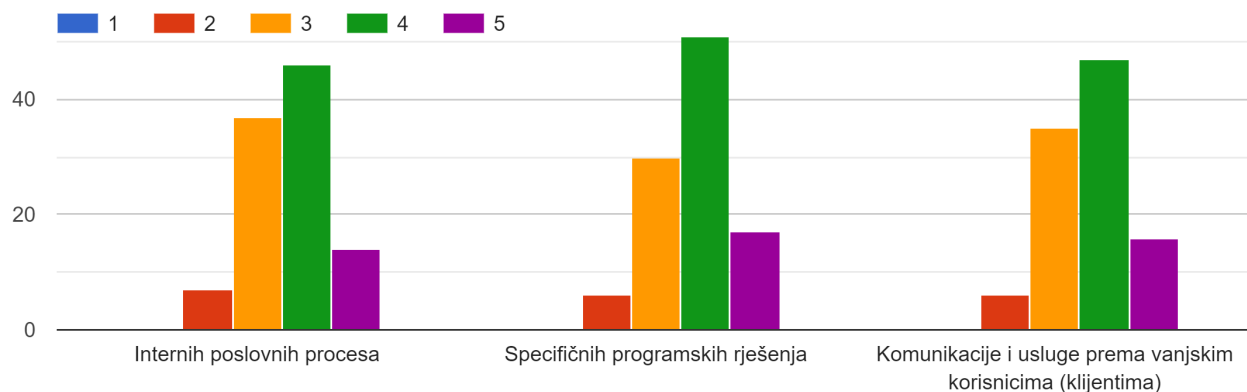
*Grafikon 8: Važnost digitalne transformacije za uspjeh gospodarskog subjekta*

*Izvor: rad autorice*

Iz prikaza je vidljivo koliko kako polovica ispitanika (50%) smatra da je digitalna transformacija iznimno važna za uspjeh gospodarskog subjekta. 41,3% ispitanika odgovorilo je da je digitalna transformacija važna za uspjeh gospodarskog subjekta dok 8,7% smatra da je ona umjereno važna. Zanimljivo je vidjeti da nitko od ispitanika nije smatrao da je digitalna transformacija nevažna ili manje važna za uspjeh gospodarskog subjekta.

## Pitanje 9.

9. Kako ocjenjujete stupanj digitalizacije u Vašem gospodarskom subjektu?



Grafikon 9: Stupanj digitalizacije

Izvor: rad autorice

Tablica 4: Stupanj digitalizacije

Stupanj	Interni poslovni proces		Specifična programska rješenja		Komunikacija i usluge prema vanjskim korisnicima (klijentima)	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	14	13,5 %	17	16,4 %	16	15,4 %
4	46	44,2 %	51	49 %	47	45,2 %
3	37	35,6 %	30	28,9 %	35	33,7%
2	7	6,7 %	6	5,8 %	6	5,8 %
1	0		0		0	
Ukupno	104	100	104	100	100	100

Izvor: rad autorice

Na pitanje kako ocjenjuju stupanj digitalizacije u svom gospodarskom subjektu, u rasponu od 1 do 5, u odnosu na interne poslovne procese, specifična programska rješenja i komunikaciju i uslugu prema vanjskim korisnicima (klijentima) ispitanici su ocjenjivali po područjima kako slijedi:

- stupanj digitalizacije internih poslovnih procesa većina ispitanika (44,2%) ocjenjuje sa 4 dok ocjenom 3 ocjenjuje 35,6% ispitanika. Ocjenom 5 ocjenjuje 13,5 % ispitanika a svega 6,7%

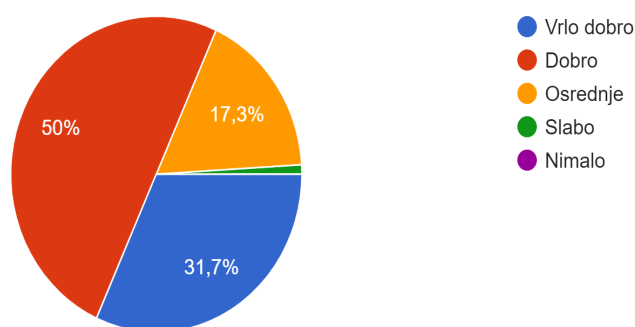
ispitanika ocjenjuje stupanj digitalizacije internih poslovnih procesa s ocjenom 2. Ocjenu 1 nije dao niti jedan ispitanik.

- stupanj digitalizacije u odnosu na specifična programska rješenja većina ispitanika (49 %) ocjenjuje sa 4 dok ocjenom 3 ocjenjuje 28,9 % ispitanika. Ocjenom 5 ocjenjuje 16,4 % ispitanika a svega 5,8 % ispitanika ocjenjuje stupanj digitalizacije u odnosu na specifična programska rješenja s ocjenom 2. Ocjenu 1 nije dao niti jedan ispitanik.
- stupanj digitalizacije komunikacije i usluge prema korisnicima (klijentima) većina ispitanika (45,2 %) ocjenjuje sa 4 dok ocjenom 3 ocjenjuje 33,7 % ispitanika. Ocjenom 5 ocjenjuje 15,4 % ispitanika a svega 5,8 % ispitanika ocjenjuje stupanj digitalizacije komunikacije i usluge prema korisnicima (klijentima) s ocjenom 2. Ocjenu 1 nije dao niti jedan ispitanik.

### ***Pitanje 10.***

10. U kojoj mjeri ste upoznati s pojmom digitalne transformacije?

104 odgovora



*Grafikon 10: Upoznatost s pojmom digitalne transformacije*

*Izvor: rad autorice*

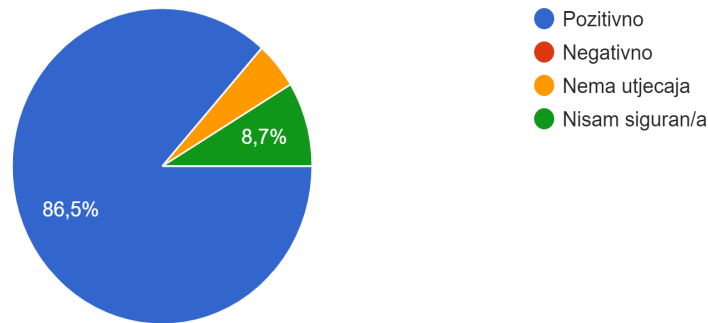
S pojmom digitalne transformacije vrlo dobro je upoznato 31,7% ispitanika, dok je većina ispitanika, njih 50%, dobro upoznata. Osrednje je s pojmom upoznato 17,3 % ispitanika, dok je 1,1% ispitanika slabo upoznato. Nije bilo ispitanika koji nisu nimalo upoznati s pojmom digitalne transformacije.



### **Pitanje 11.**

11. Kako digitalna transformacija utječe na Vašu poslovnu ulogu?

104 odgovora



*Grafikon 11: Utjecaj digitalne transformacije na poslovnu ulogu*

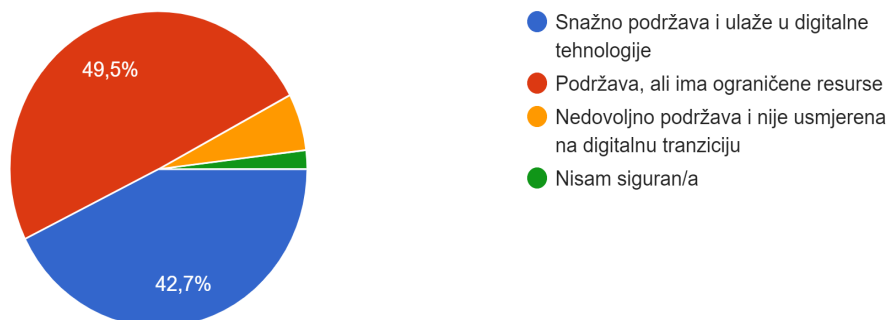
*Izvor: rad autorice*

Većina ispitanika odnosno 86,5 % smatra da digitalna transformacija pozitivno utječe na njihovu poslovnu ulogu, dok 8,7% ispitanika nije sigurno kako ona utječe na njihovu ulogu. 4,8 % ispitanika smatra da digitalna transformacija nema utjecaja na njihovu ulogu. Nema ispitanika koji smatraju da digitalna transformacija ima negativan utjecaj na njihovu poslovnu ulogu.

### **Pitanje 12.**

12. Na koji način Vaš gospodarski subjekt podržava digitalnu transformaciju?

103 odgovora



*Grafikon 12: Način podržavanja digitalne transformacije*

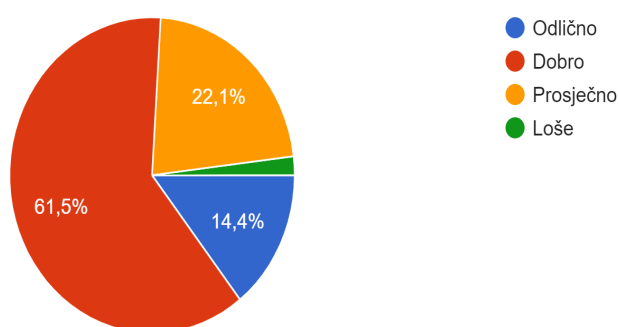
*Izvor: rad autorice*

Većina ispitanika, njih 49,5%, smatra da njihov gospodarski subjekt podržava digitalnu transformaciju ali ima ograničene resurse. Da njihov gospodarski subjekt snažno podržava i ulaže u digitalne tehnologije smatra 43,7% ispitanika. 5,8% ispitanika smatra da je njihov gospodarski subjekt nedovoljno podržava i da nije usmjeren na digitalnu tranziciju, dok 1,9% ispitanika nije sigurno.

### ***Pitanje 13.***

13. Kako biste ocijenili trenutno vođenje i upravljanje u Vašem gospodarskom subjektu u kontekstu digitalnog doba?

104 odgovora



*Grafikon 13: Ocjena vođenja i upravljanja u gospodarskom subjektu*

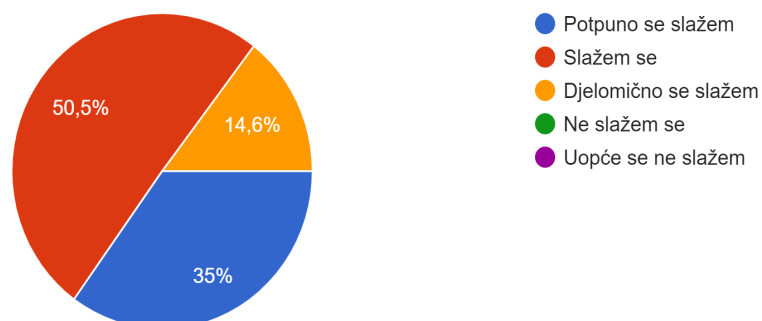
*Izvor: rad autorice*

Trenutno vođenje i upravljanje u njihovom gospodarskom subjektu, u kontekstu digitalnog doba, većina ispitanika, njih 61,5% ocjenjuje dobrom. 22,1 % ocjenjuje prosječnim vođenje i upravljanje dok bi odličnim ocijenilo 14,4 % ispitanika. 1,9 % ispitanika ocjenjuje loše.

### Pitanje 14.

14. Digitalna transformacija je ključna za promjenu načina upravljanja u gospodarskom subjektu?

103 odgovora



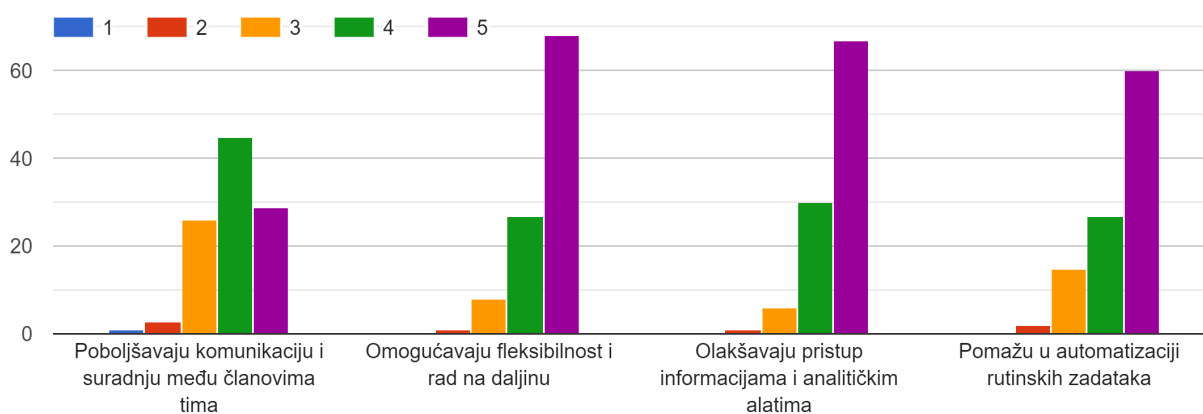
Grafikon 14: Važnost digitalne transformacije za promjenu načina upravljanja

Izvor: rad autorice

Da je digitalna transformacija ključna za promjenu načina upravljanja u potpunosti se slaže 35% ispitanika, dok se većina ispitanika, njih 50,5% slaže s tvrdnjom. Djelomično se s tvrdnjom slaže 14,6% ispitanika. Niti jedan ispitanik ne tvrdi kako se ne slaže ili uopće ne slaže da je digitalna transformacija ključna za promjenu načina upravljanja.

### Pitanje 15.

15. Kako ocjenjujete utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima?



Grafikon 15: Utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima

Izvor: rad autorice

Tablica 5: Utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima

Stupanj	Poboljšava komunikaciju i suradnju među članovima tima		Omogućava fleksibilnost i rad na daljinu		Olakšava pristup informacijama i analitičkim alatima		Pomaže u automatizaciji rutinskih zadataka	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	29	27,9 %	68	65,4 %	67	64,4 %	60	57,7 %
4	45	43,3 %	27	26 %	30	28,9 %	27	26 %
3	26	25 %	8	7,7 %	6	5,8 %	15	14,4 %
2	3	2,9 %	1	1 %	1	1 %	2	1,9 %
1	1	1 %	0		0		0	
Ukupno	104	100	104	100	104	100	104	100

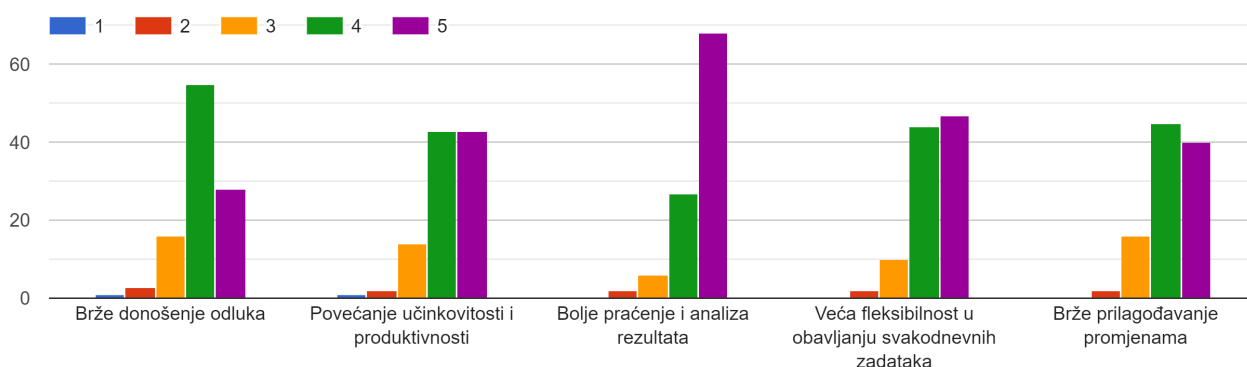
Izvor: rad autorice

Na pitanje kako ocjenjuju utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima, u rasponu od 1 do 5, u odnosu na poboljšanje komunikacije i suradnje, fleksibilnost i rad na daljinu, olakšanje pristupa informacijama i analitičkim alatima te automatizaciju rutinskih zadataka ispitanici su ocijenili:

- da poboljšava komunikaciju i suradnju među članovima tima većina ispitanika (43,3%) ocijenila je s ocjenom 4. S ocjenom 5 je ocijenilo utjecaj na poboljšanje komunikacije i suradnje među članovima tima 27,9% ispitanika dok je 25% ispitanika ocijenilo s ocjenom 3. Ocjenu 2 i 1 dalo je 3,8% ispitanika (2 – 2,9%, 1 – 1%).
- utjecaj na omogućavanje fleksibilnosti i rad na daljinu većina ispitanika (65,4%) ocjenjuje najvišom ocjenom – 5. Nadalje 26% ocjenjuje taj utjecaj ocjenom 4, a 7,7% ocjenjuje sa 3. S ocjenom 2 ocjenjuje svega 1% ispitanika.
- da olakšava pristup informacijama i analitičkim alatima najviše ispitanika ocjenjuje je s najvišom ocjenom (5) – 64,4%. S ocjenom 4 ocjenjuje je 28,9%, dok sa ocjenom 3 ocjenjuje 5,8% ispitanika. Vrlo je mali udio ispitanika koji je ocjenjuje s 2 – 1 %. Najnižom ocjenom nije ocijenio niti jedan ispitanik.
- vezano za pomoć na automatizaciju rutinskih zadataka većina ispitanika (57,7 %) je ocjenjuje najvišom ocjenom 5. Niti jedan ispitanik nije ocijenio s najnižom ocjenom dok je s ocjenom 2 ocijenio 1,9 % ispitanika, s ocjenom 3 – 14,4 % ispitanika, a s ocjenom 4 – 26% ispitanika.

## Pitanje 16.

16. Koje su prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja?



Grafikon 16: Prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja

Izvor: rad autorice

Tablica 6: Prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja

Stupanj	Brže donošenje odluka		Povećanje učinkovitosti i produktivnosti		Bolje praćenje i analiza rezultata		Veća fleksibilnost u obavljanju svakodnevnih zadataka		Brže prilagođavanje promjena	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	28	27,2%	43	41,7%	68	66%	47	45,6%	40	38,8%
4	55	53,4%	43	41,7%	27	26,2%	44	42,7%	45	43,7%
3	16	15,5%	14	13,6%	6	5,8%	10	9,7%	16	15,5%
2	3	2,9%	2	1,9%	2	1,9%	2	1,9%	2	1,9%
1	1	1%	1	1%	0		0		0	
Ukupno	103	100	103	100	103	100	103	100	103	100

Izvor: rad autorice

Prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja ispitanici su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 (pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše) u slijedećim kategorijama: brzini donošenja odluka, povećanju učinkovitosti i produktivnosti, boljem praćenju i analizi rezultata, većoj fleksibilnosti u obavljanju svakodnevnih zadataka te bržoj prilagodbi promjenama. U ovom pitanju sudjelovalo je 103 ispitanika.

Brzinu donošenja odluka većina ispitanika je ocijenila ocjenom 4 – 53,4%, dok je najvišom ocjenom (5) ocijenilo 27,2 % ispitanika. Ocjenom 3 ocijenilo je 15,5%, ocjenom 2 - 2,9% ispitanika a ocjenom 1 – 1% ispitanika.

U kontekstu liderstva i upravljanja prednost digitalne transformacije, po pitanju povećanja učinkovitosti i produktivnosti, jednaki postotak – 41,7% ispitanika ocijenilo je ocjenom 5 i 4. Srednjom ocjenom- 3 ocijenilo je 13,6% ispitanika, dok su ocjenom 2 i 1 ocijenilo 2,9 % ispitanika (2 – 1,9% i 1 – 1%).

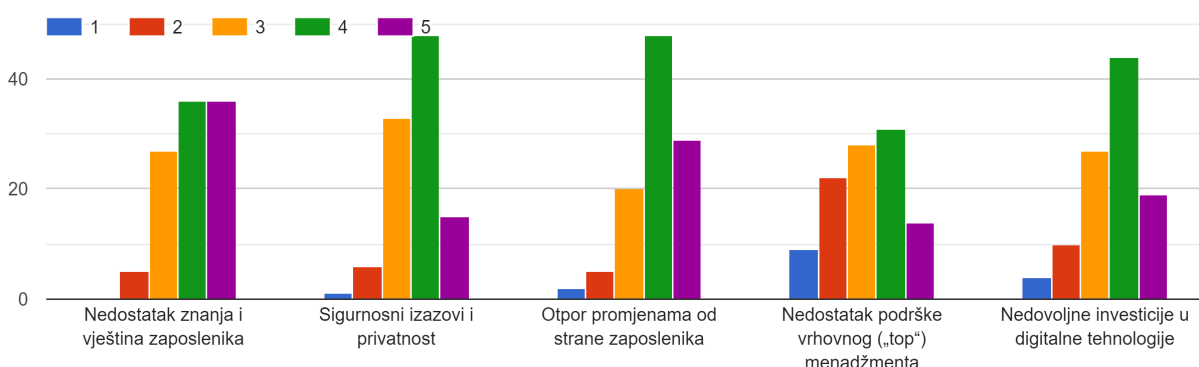
Najbolji rezultati su kod utjecaja na bolje praćenje i analizu rezultata gdje većina ispitanika – 66% ocjenjuje s najvišom ocjenom. 26,2 % ispitanika ocjenjuje ocjenom 4, a ocjenom 3 ocjenjuje 5,8% ispitanika. Niti jedan ispitanik ne ocjenjuje najnižom ocjenom a svega 1,9% ispitanika ocjenjuje ocjenom 2.

45,6% ispitanika najvišom ocjenom ocjenjuje prednost digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja na povećanju fleksibilnosti u obavljanju svakodnevnih zadataka. Nešto manje to smatra 42,7% ispitanika te ocjenjuje sa ocjenom 4. Srednjom ocjenom ocjenjuje 9,7% ispitanika, a svega 1,9 % ispitanika ocjenjuje ocjenom niže (ocjenom 2).

Brže prilagođavanje promjena kao prednost digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja najviše ispitanika – 43,7% ocjenjuje nešto nižom ocjenom od najviše (4), dok najvišom ocjenom 5 ocjenjuje 38,8% ispitanika. Najnižom ocjenom 1 ne ocjenjuje nitko od ispitanika, ocjenom 2 ocjenjuje svega 1,9% ispitanika.

### ***Pitanje 17.***

17. Što su po Vama najveće prepreke ili izazovi u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije?



*Grafikon 17: Prepreke ili izazovi u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije*

*Izvor: rad autorice*

Tablica 7: Prepreke ili izazovi u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije

Stupanj	Nedostatak znanja i vještina zaposlenika		Sigurnosni izazovi i privatnost		Otpor promjenama od strane zaposlenika		Nedostatak podrške vrhovnog („top“) menadžmenta		Nedovoljne investicije u digitalne tehnologije	
	Broj	Udio	Broj	Udio	Broj	Udio	Broj	Udio	Broj	Udio
5	36	34,6%	15	14,5%	29	28%	14	13,5%	19	18,2%
4	36	34,6%	48	46,6%	48	46,1%	31	29,8%	44	42,3%
3	27	26%	33	32%	20	19,2%	28	27%	27	26%
2	5	4,8%	6	5,8%	5	4,8%	22	21,1%	10	9,6%
1	0		1	1%	2	1,9%	9	8,6%	4	3,9%
Ukupno	104	100	103	100	104	100	104		104	100

Izvor: rad autorice

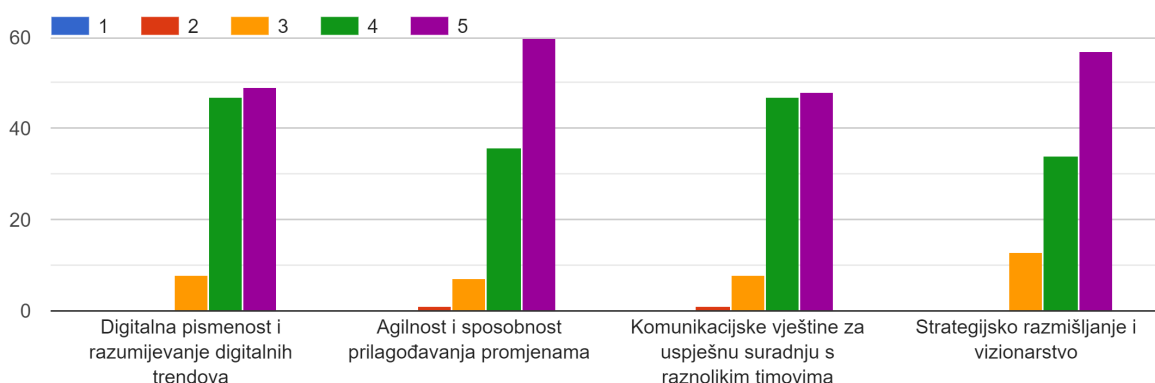
Koje sve prepreke ili izazove u načinu vođenja i upravljanja vide prilikom digitalne transformacije i kako ih ocjenjuju pitanje je koje je raščlanjeno i ocjenjeno u slijedećim kategorijama:

- nedostatak znanja i vještina zaposlenika vidi kao visoku prepreku/izazov 69,2% ispitanika te je jednaki udio ocjenjuje ocjenom 5 i 4 (34,6%). Srednjom ocjenom ocjenjuje je 26% ispitanika dok je ne smatra toliko velikom 4,8% ispitanika te je ocjenjuje ocjenom 2.
- što se tiče sigurnosnih izazova i privatnosti kao prepreku/izazov većina je ocjenjuje ocjenom 4 – 46,6%, a zatim srednjom ocjenom 3 – 32% ispitanika. Najvišom ocjenom 5 ocjenjuje je 14,5% ispitanika. Ocjenom 2 je ocjenjuje 5,8% ispitanika dok je svega 1% ocjenjuje najnižom ocjenom – 1.
- otpornost promjenama od strane zaposlenika kao prepreku najviše ispitanika 46,1 % ocjenjuje ocjenom 4, dok je najvišom ocjenom – ocjenjuje 28% ispitanika. Srednje važnom otpornost kao prepreku/izazov vidi 19,2% ispitanika te je ocjenjuje ocjenom 3, dok ocjenom 2 ocjenjuje 4,8% ispitanika. Najnižom ocjenom 1 ovu kategoriju ocjenjuje 1,9%.
- kao prepreku/izazov u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije nedostatak podrške vrhovnog („top“) menadžmenta većina ispitanika - 42,3% ocjenjuje ocjenom 4 dok najvišom ocjenom 5 ocjenjuje 18,2%. Srednjom ocjenom 3 ocjenjuje 26% ispitanika. Ocjenom 2 ocjenjuje 9,6% ispitanika a najnižom ocjenom 1 ocijenilo je 3,9% ispitanika.

- nedovoljne investicije u digitalne tehnologije kao prepreku/izazov najviše ispitanika ocjenjuje ocjenom 4 – 42,3%, dok najvišom ocjenjuje 18,2% ispitanika. Srednjom ocjenom 3 ocjenjuje 26% ispitanika, o najnižim ocjenama 2 i 1 ocjenjuje 13,5% ispitanika (2 – 9,6% i 1 – 3,9%).

### Pitanje 18.

18. Koje su ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati kako bi uspješno vodili gospodarski subjekt u digitalnom dobu?



*Grafikon 18: Ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati za uspješno vođenje gospodarskog subjekta u digitalnom dobu*

*Izvor: rad autorice*

*Tablica 8: Ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati za uspješno vođenje gospodarskog subjekta u digitalnom dobu*

Stupanj	Digitalna pismenost i razumijevanje digitalnih trendova		Agilnost i sposobnost prilagođavanja promjenama		Komunikacijske vještine za uspješnu suradnju s raznolikim timovima		Strategijsko razmišljanje i vizionarstvo	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	49	47,1%	60	57,7%	48	46,1%	57	54,8%
4	47	45,2%	36	34,6%	47	45,2%	34	32,7%
3	8	7,7%	7	6,7%	8	7,7%	13	12,5%
2	0		1	1%	1	1%	0	
1	0		0		0		0	
Ukupno	104	100	104	100	104	100	104	100

*Izvor: rad autorice*



Digitalnu pismenost i razumijevanje digitalnih trendova kao ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati kako bi uspješno vodili organizaciju u digitalnom dobu, značajnom smatra većina ispitanika (47,1%) te je ocjenjuje ocjenom 5. Nešto nižom ocjenom – 4 ocjenjuje je 45,2% ispitanika dok je srednje važnom smatra i ocjenjuje 7,7% ispitanika.

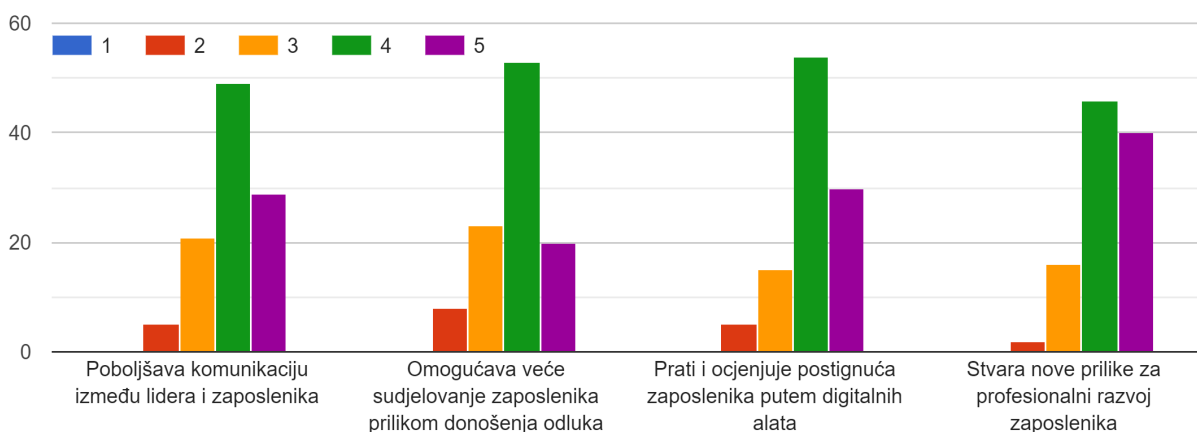
Agilnost i sposobnost prilagođavanja promjenama kao ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati vidi većina ispitanika - 57,7% te je ocjenjuje najvišom ocjenom. Nešto manje ispitanika - 34,6% ocjenjuje je nižom ocjenom 4. Srednju važnost daje 6,7% ispitanika te ocjenjuje ocjenom 3. Svega 1% ispitanika ocjenjuje nižom ocjenom – 2.

Komunikacijske vještine, kao ključnu kompetenciju i vještinu, za uspješnu suradnju s raznolikim timovima vidi većina ispitanika, njih 91,3%, i ocjenjuje najvišim ocjenama (5 - 46,1% i 4 - 45,2%). Ocjenom 3 ocjenjuje 7,7% ispitanika dok je manje važnom smatra svega 1% ispitanika.

Kao ključnu kompetenciju i vještinu većina ispitanika, njih 87,5%, visoko ocjenjuje strategijsko razmišljanje i vizionarstvo (najvišom ocjenom 5 – 54,8% te nešto nižom 4 – 32,7%). Srednje važnom je smatra 12,5% ispitanika i ocjenjuje je ocjenom 3.

### ***Pitanje 19.***

19. Kako transformacija liderstva utječe na povećanje angažmana zaposlenika?



*Grafikon 19: Utjecaj transformacije liderstva na angažman zaposlenika*

*Izvor: rad autorice*

Tablica 9: Utjecaj transformacije liderstva na angažman zaposlenika

Stupanj	Poboljšava komunikaciju između lidera i zaposlenika		Omogućava veće sudjelovanje zaposlenika prilikom donošenja odluka		Prati i ocjenjuje postignuća zaposlenika putem digitalnih alata		Stvara nove prilike za profesionalni razvoj zaposlenika	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	29	28%	20	19,2%	30	28,9%	40	38,5%
4	49	47,1%	53	51%	54	51,9%	46	44,2%
3	21	20,1%	23	22,1%	15	14,4%	16	15,4%
2	5	4,8%	8	7,7%	5	4,8%	2	1,9%
1	0		0		0		0	
Ukupno	104	100	104	100	104	100	104	100

Izvor: rad autorice

Većina, njih 75,1%, smatra kako transformacije liderstva pozitivno utječe na poboljšavanje komunikacije između lidera i zaposlenika te je ocjenjuje višim ocjenama (5 – 28% i 4 – 47,1%). Nešto manje ispitanika, njih 20,1%, smatra da ima srednji utjecaj i ocjenjuje je ocjenom 3. Da nema toliko značajan utjecaj smatra 4,8% ispitanika te je ocjenjuje s ocjenom 2.

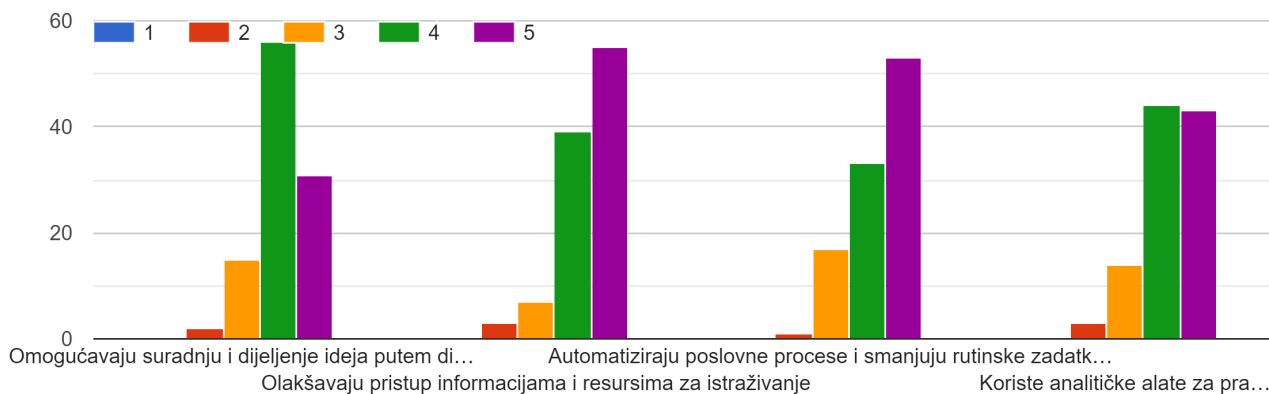
Da omogućava veće sudjelovanje zaposlenika prilikom donošenja odluka smatra većina ispitanika i ocjenjuje ocjenom 5 – 19,2% te ocjenom 4 – 51%. 22,1% ispitanika smatra je srednje važnom i ocjenjuje ocjenom 3, dok 7,7% smatra manje važnom i ocjenjuje ocjenom 2.

Utjecaj transformacije liderstva na angažman zaposlenika, kroz praćenje i ocjenjivanje postignuća putem digitalnih alata, veliki broj ispitanika smatra iznimno značajnim, čak 80,8% (ocjena 5 – 28,9% i ocjena 4 – 51,9%). Ocjenom 3 ocjenjuje 14,4% ispitanika dok ocjenom 2 ocjenjuje 4,8% ispitanika.

I na koncu, da stvara nove prilike za profesionalni razvoj zaposlenika također smatra većina ispitanika, njih 82,7% (ocjenjuje sa 5 – 38,5% i 4 – 44,2%). 15,4% ispitanika ocjenjuje ocjenom 3, dok ocjenom 2 ocjenjuje svega 1,9%.

## Pitanje 20.

20. Kako digitalne tehnologije mogu pomoći liderima u razvoju inovacijske kulture?



Grafikon 20: Digitalne tehnologije kao pomoć liderima u razvoju inovacijske kulture

Izvor: rad autorice

Tablica 10: Digitalne tehnologije kao pomoć liderima u razvoju inovacijske kulture

Stupanj	Omogućavaju suradnju i dijeljenje ideja putem digitalnih platformi		Olakšavaju pristup informacijama i resursima za istraživanje		Automatiziraju poslovne procese i smanjuju rutinske zadatke s ciljem omogućavanja vremena za razvoj inovacija		Koriste analitičke alate za praćenje tržišnih trendova i identifikaciju novih prilika	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	31	29,8%	55	52,9%	53	51%	43	41,3%
4	56	53,9%	39	37,5%	33	31,7%	44	42,3%
3	15	14,4%	7	6,7%	17	16,3%	14	13,5%
2	2	1,9%	3	2,9%	1	1%	3	2,9%
1	0		0		0		0	
Ukupno	104	100	104	100	104	100	104	100

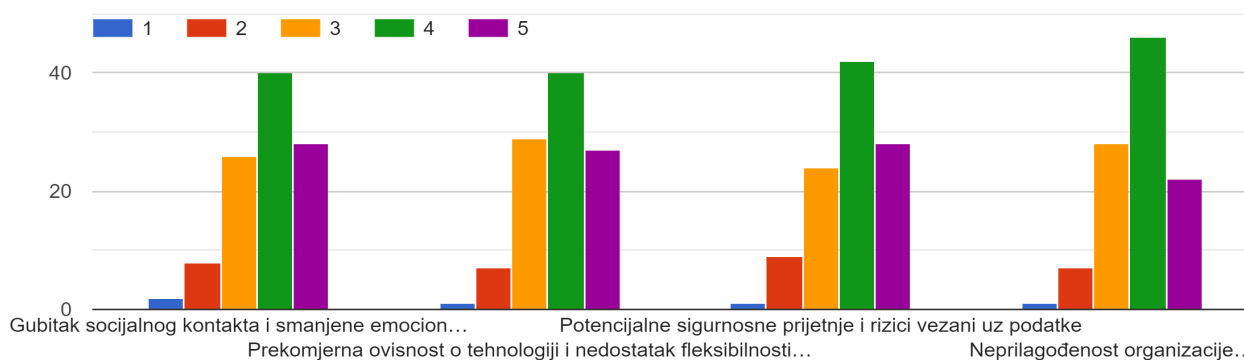
Izvor: rad autorice

Da digitalne tehnologije mogu pomoći liderima u razvoju inovacijske kulture:

- omogućavajući suradnju i dijeljenje ideja putem digitalnih platformi smatra većina ispitanika te ih ocjenjuje ocjenama 4 i 5 (29,8% - ocjenjuje sa 5 a čak 53,9% ispitanika ocjenjuje ocjenom 4). Srednjom ocjenom 3 ocjenjuje 14,4% ispitanika dok s ocjenom 2 ocjenjuje 1,9% ispitanika.
- olakšavajući pristup informacijama i resursima za istraživanje smatra velika većina ispitanika. 52,9% ovo ocjenjuje ocjenom 5 i 37,5% ocjenom 4. Srednjom ocjenom 3 ocjenjuje 6,7% a ocjenom 2,9%.
- automatiziranjem poslovnih procesa i smanjivanjem rutinskih zadataka s ciljem omogućavanja vremena za razvoj inovacija smatra isto visoko ocjenjuju ispitanici, njih 51% ocjenjuje ocjenom 5 te 31,7% ocjenom 4. Ocjenom 3 ocjenjuje 16,3%, a ocjenom 2 ocjenjuje svega 1% ispitanika.
- koristeći analitičke alate za praćenje tržišnih trendova i identifikaciju novih prilika smatra također važnim većina ispitanika, njih 83,6%, te ocjenjuje ocjenom 5 (41,3%) i ocjenom 4 (42,3%). Ocjenom 3 ocjenjuje 13,5% a ocjenom 2 ocjenjuje 2,9% ispitanika.

### **Pitanje 21.**

21. Kakve su potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja?



*Grafikon 21: Potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja*

*Izvor: rad autorice*

*Tablica 11: Potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja*

Stupanj	Gubitak socijalnog kontakta i smanjene emocionalne povezanosti između lidera i zaposlenika		Prekomjerna ovisnost o tehnologiji i nedostatak fleksibilnosti u nekim situacijama		Potencijalne sigurnosne prijetnje i rizici vezani uz podatke		Neprilagođenost organizacije odnosno nedovoljna otpornost na promjene	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
<b>5</b>	28	26,9%	27	26%	28	26,9%	22	21,2%
<b>4</b>	40	38,5%	40	38,5%	42	40,4%	46	44,2%
<b>3</b>	26	25%	29	27,9%	24	23%	28	26,9%
<b>2</b>	8	7,7%	7	6,7%	9	8,7%	7	6,7%
<b>1</b>	2	1,9%	1	1%	1	1%	1	1%
Ukupno	104	100	104	100	104	100	104	100

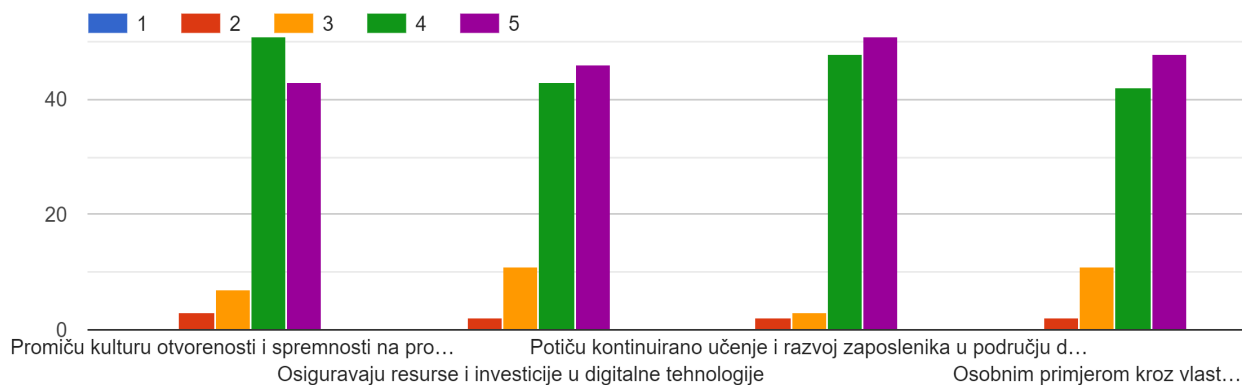
*Izvor: rad autorice*

Ispitanici su ocjenjivali i slijedeće potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja:

- gubitak socijalnog kontakta i smanjene emocionalne povezanosti između lidera i zaposlenika većina ispitanika, njih 38,5%, ocijenila je ocjenom 4, dok je ocjenom najvišom ocjenom ocijenilo 26,9% ispitanika. Ocjenom 3 ovu posljedicu ocjenjuje 25% ispitanika, dok ocjenom 2 ocjenjuje 7,7% ispitanika. 1,9 % ispitanika je ocijenilo ocjenom 1.
- prekomjernu ovisnost o tehnologiji i nedostatak fleksibilnosti u nekim situacijama ocjenjuju ocjenom 5, njih 26%, a 38,5% ocjenom 4. 27,9% ispitanika ocjenjuje ocjenom 3. 6,7% ocjenom 2 te 1% ocjenom 1.
- potencijalne sigurnosne prijetnje i rizike vezane uz podatke, većina ispitanika njih 40,4% ocjenjuje ocjenom 4, dok 26,9% ocjenjuje ocjenom 5. Ocjenom 3 ocjenjuje 23% ispitanika, ocjenom 2 – 8,7%, a ocjenom 1 – 1% ispitanika.
- neprilagođenost organizacije odnosno nedovoljna otpornost na promjene, slično kao i prethodne dvije, većina ocjenjuje ocjenom 4 – 44,2%, a ocjenom 5 - 21,2%. Ocjenom 3 ocjenjuje 26,9% ispitanika, ocjenom 2 – 6,7%, a ocjenom 1 – 1% ispitanika.

## Pitanje 22.

22. Kako lideri mogu utjecati na proces digitalne transformacije svog gospodarskog subjekta?



Grafikon 22: Utjecaj lidera na proces digitalne transformacije gospodarskog subjekta

Izvor: rad autorice

Tablica 12: Utjecaj lidera na proces digitalne transformacije gospodarskog subjekta

Stupanj	Promiču kulturu otvorenosti i spremnosti na promjenu		Osiguravaju resurse i investicije u digitalne tehnologije		Potiču kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika u području digitalnih vještina		Osobnim primjerom kroz vlastite digitalne kompetencije i upotrebu digitalnih tehnologija u procesu upravljanja	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	43	41,3%	46	45%	51	49%	48	46,6%
4	51	49%	43	42,2%	48	46,2%	42	40,8%
3	7	6,7%	11	10,8%	3	2,9%	11	10,7%
2	3	2,9%	2	2%	2	1,9%	2	1,9%
1	0		0		0		0	
Ukupno	104	100	102	100	104	100	103	100

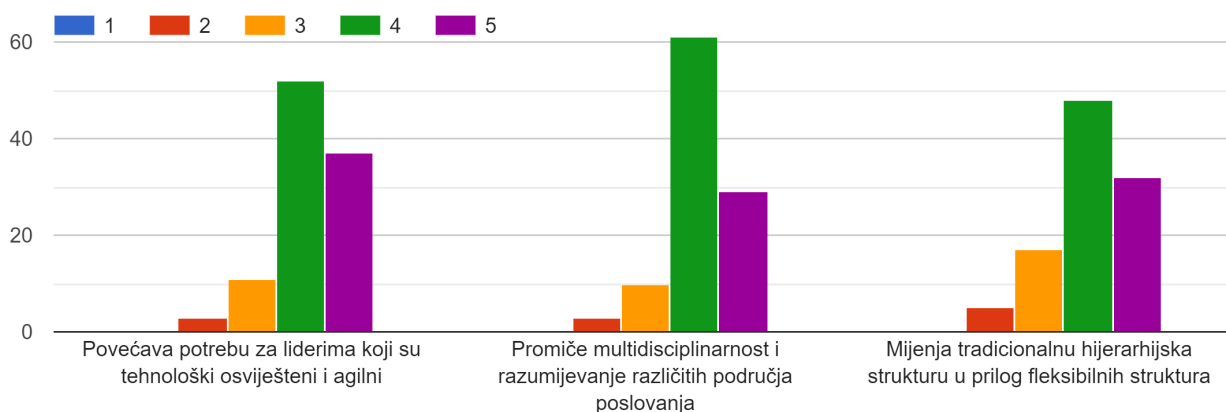
Izvor: rad autorice

Kako lideri mogu utjecati na proces digitalne transformacije gospodarskog subjekta ispitanici su ocijenili kako slijedi:

- da promiču kulturu otvorenosti i spremnosti na promjene smatra većina ispitanika te ocjenjuje ocjenama 4 – 49% i 5 – 41,3%. Srednjom ocjenom 3 ocjenjuje 6,7% ispitanika, a ocjenom 2 – 2,9% ispitanika.
- da osiguravaju resurse i investicije u digitalne tehnologije isto smatra većina ispitanika te isto ocjenjuje ocjenama 5 – 45% i 4 – 42,2%. Srednjom ocjenom 3 ovo ocjenjuje 10,8% ispitanika, a ocjenom 2 – 2% ispitanika.
- najviše ispitanika ključnim smatra poticanje kontinuiranog učenje i razvoja zaposlenika u području digitalnih vještina te ocjenjuje ocjenom 5 – 49% ispitanika te ocjenom 4 – 46,2%. Mali broj ocjenjuje ocjenom 3 – 2,9%, dok ocjenom 2 ocjenjuje 1% ispitanika.
- osobnim primjerom kroz vlastite digitalne kompetencije i upotrebu digitalnih tehnologija u procesu upravljanja većina ispitanika ocjenjuje ocjenom 5 – 46,6% te ocjenom 4 – 40,8%. Srednjom ocjenom 2 ocjenjuje 10,7% ispitanika dok ocjenom 2 ocjenjuje 1,9% ispitanika.

### ***Pitanje 23.***

23. Kako digitalno doba utječe na razvoj novih lidera i liderstva?



*Grafikon 23: Utjecaj digitalnog doba na razvoj novih lidera i liderstva*

*Izvor: rad autorice*

Tablica 13: Utjecaj digitalnog doba na razvoj novih lidera i liderstva

Stupanj	Povećava potrebu za vođama koji su tehnološki osviješteni i agilni		Promiče multidisciplinarnost i razumijevanje različitih područja poslovanja		Mijenja tradicionalnu hijerarhijska strukturu u prilog fleksibilnih struktura	
	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio	Broj ispitanika	Udio
5	37	35,9%	29	28,2%	32	31,4%
4	52	50,5%	61	59,2%	48	47%
3	11	10,7%	10	9,7%	17	16,7%
2	3	2,9%	3	2,9%	5	4,9%
1						
Ukupno	103	100	103	100	102	100

Izvor: rad autorice

Većina ispitanika, njih 86,4%, smatra da digitalno doba povećava potrebu za vođama koji su tehnološki osviješteni i agilni (ocjenom 5 ocjenjuje 35,9%, a ocjenom 4 - 50,5% ispitanika). 10,7 % ispitanika ocjenjuje s ocjenom 3, dok 2,9 % ocjenjuje ocjenom 2.

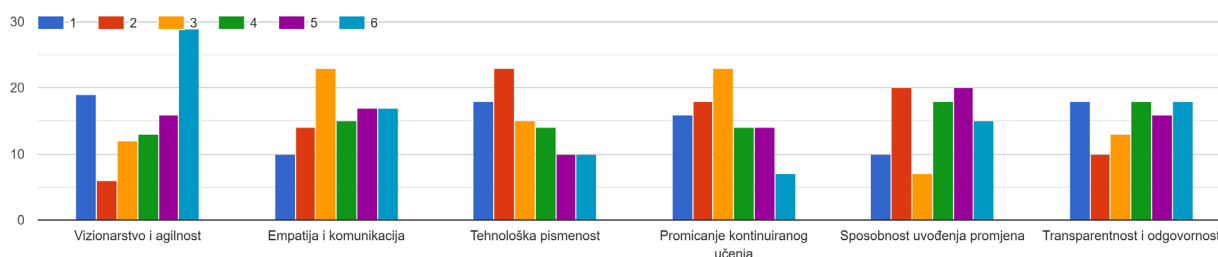
Da se promiče multidisciplinarnost i razumijevanje različitih područja poslovanja također smatra većina ispitanika (87,4%) te tako ocjenjuje ocjenom 5 – 28,2% ispitanika te ocjenom 4 – 59,2% ispitanika. 9,7% ispitanika ocjenjuje ocjenom 3 dok 2,9% ispitanika ocjenjuje ocjenom 2.

Isto tako, iako je nešto manji postotak u odnosu na prve dvije kategorije, većina ispitanika (78,4%) ocjenjuje da se mijenja tradicionalna hijerarhijska struktura u prilog fleksibilnih struktura. Mijenjanje struktura je ocjenom 5 ocijenilo 31,4% ispitanika, dok je ocjenom 4 ocijenilo 47% ispitanika. Srednjom ocjenom, ocjenom 3, ocijenilo je 16,7% ispitanika dok je ocjenom 2 ocijenilo 4,9% ispitanika.



## Pitanje 24.

24. Poredajte po redoslijedu od 1-6 koja su po Vama ključna obilježja modernog lidera?



Grafikon 24: Ključna obilježja modernog lidera

Izvor: rad autorice

Većina ispitanika ocjenjuje **vizionarstvo i agilnost** najvažnijom osobinom suvremenih lidera. Nakon tog najvažnije osobine su **sposobnost uvođenja promjena i promicanje kontinuiranog učenja**. Slijede ih **tehnološka pismenost i empatija**. Ovo nam ukazuje na prioritete u razvoju lidera i njihovih nužnih kompetencija.

## Pitanje 25.

Koji su Vaši prijedlozi ili sugestije za poboljšanje organizacije u kontekstu digitalnog doba?

Prijedloge odnosno sugestije za poboljšanje organizacije u kontekstu digitalnog doba dalo je 39 ispitanika kako slijedi:

- *Kontinuirano učenje i upoznavanje s novim trendovima i tehnologijama te prijenos znanja i iskustva*
- *Edukacija zaposlenika*
- *Uprava treba biti informatički pismena.*
- *Važnost jačanja timskog duha, prihvaćanje promjena i otvorenost prema istima uz edukacije.*
- *Edukacija*
- *Osvještavanje i učenje uprave o prednostima digitalne transformacije, te njihova podrška za provođenje iste.*
- *Ulagati u automatizacije procesa radi bolje ekspeditivnosti u radu.*
- *Učenje te rad*

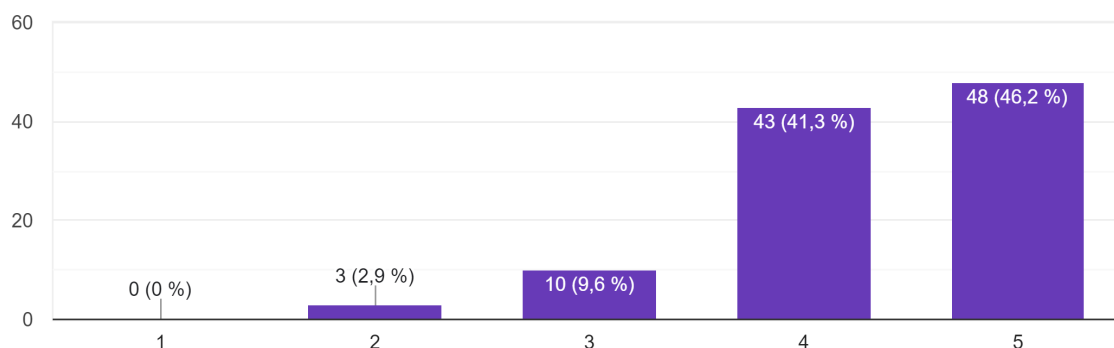
- *Jedno je spremnost i volja drugo je vremenska komponenta i odgovor na pitanje Kada? Moderan leader je u dobu tehnološkog napretka iznimno opterećen morem informacija, procesuirati i odgovoriti na sve a u smislu rješenja, kvalitetnih odluka,... kada? Kada ići na sajmove, voditi razgovore za posao, angažirati se oko konzultanata i EU fondova, logistike, pregovora s bankama, gradnje hala, opremanja strojevima, donošenja poslovnih planova, rada na internom i eksternom marketingu,... dakle tehnologija pomaže da, daje nam nove alate, analitike,... no činjenica je da nikad više podataka za modernog leadera i njegov 24h dan za procesuirati. Nekada se dan startao uz čašicu rakije danas uz 4 excel tablice. Nekada se nazvalo telefonom i dogovorio sastanak danas zvoni smart watch doslovno na wc-u :). I da ljudi nisu skloni promjenama, ne taj leader nego njegov tim i otpora je puno, mogao bi na temu puno pisati no zaključno tehnološki moramo napredovati jer bez toga nema konkurentnosti na međunarodnom tržištu. No treba biti svjestan da tehnološki napredak pogotovo za leadere znači sigurno još više posla i još više angažmana i pitanje je do kada?*
- *Ključan je pronalazak optimalnog omjera 'novog' i tradicionalnog upravljanja.*
- *Digitalizacija ne može zamijeniti ljudske resurse, njih treba intenzivno razvijati*
- *Poticanje i nagrađivanje inovativnih ideja zaposlenika*
- *Investirati u nove tehnologije, intenzivnije, prepoznati svoju poziciju i koristi koje gospodarski subjekt može ostvariti digitalizacijom, uključiti u strategiju gosp. poduzeća, definirati vlastiti put prema digitalnoj transformaciji te snažno podupirati promjenu form UP to Bottom. Odrediti fokus i investirati! Voditi računa o obuhvatu i vremenskom realnom okviru digitalne transformacije. Osobito je važno uskladiti brzinu vlastite transformacije s digitalnom transformacijom industrije u kojoj poduzeće posluje te u odnosu na brzinu konkurenata. Podupirati promjene te provoditi agilizaciju gdje je potrebno, u promjene u potpunosti uključiti djelatnike te spustiti odgovornost za donošenje odluka na njih, stvoriti konkurentnu modernu HR politiku sa jasnim definiranim KPIevima.*
- *Promicanje kulture otvorenosti i spremnosti na promjene*
- *Kao i za sve u životu naći dobru mjeru*
- *Prilagodljivost tržišnom okruženju*
- *Što prije se prilagoditi novom.*
- *Brzo reagirati na promjene u okruženju; komunikacija*
- *Mogućnost prihvaćanja i ideja i provođenja istih.*

- *Kontinuirano praćenje, učenje i implementacija novih trendova i alata upravljanja u novom digitalnom dobu*
- *Prepoznavanje prednosti i pravovremeno ulaganje u digitalizaciju*
- *Ulagati više vremena u digitalizaciju kako bi se kvalitetnije alocirala sredstva.*
- *Obrazovanje i investiranje u smjeru project management softvera*
- *Sve što se novo uvodi mora biti jednostavno za korištenje, obavezno uključiti djelatnike u razvoj novih procesa (praksa!), omogućiti edukaciju svima koji su uključeni.*
- *Tehnološka pismenost*
- *Balans mlađih i starijih zaposlenika, vođenje primjerom, stalno poticanje na samostalno donošenje prijedloga poboljšanja od strane zaposlenika*
- *Odrediti poslovne prioritete i u skladu s tim uvoditi digitalne alate za mijenjanje postojećih poslovnih procesa.*
- *Otvorenost promjenama*
- *Uvođenje jednostavnih funkcionalnih digitalnih platformi koje su dostupne preko FINA-e, HGK ili Ministarstva gospodarstva*
- *U korak sa vremenom*
- *Kontinuirana edukacija i praćenje trendova*
- *Sto veća integracija digitalne tehnologije u firmu*
- *Moja sugestija seže u polje obrazovanja: naša djeca imaju obveznu nastavu iz informatike samo u 5. i 6. razredu osnovne škole. To nije dovoljno da se razviju u pravcu o kojemu je riječ u ovoj anketi. Naravno, postoji i izborna nastava iz informatike, ali nju ne pohađaju sva djeca. Također, nije dobro oslanjati se na intuitivno korištenje digitalnom tehnologijom (očekuje se od djece da to znaju koristiti jer su stalno na igricama i društvenim mrežama, ali to nije ta razina informatičke pismenosti koja se zahtijeva u poslovnom okruženju, dapače, to što današnji mladi koriste može biti samo distrakcija).*
- *Digitalizacija treba biti alat, a ne svrha.*
- *Obrazovanje u smjeru digitalizacije*
- *Ulaganjem u zaposlenike, stvaranje pozitivnog ozračja unutar tvrtke.*
- *Kontinuitet, dugoročna vizija, practice what you preach, jednostavni sustavi*
- *Edukacija, informacije i komunikacija*
- *Profesionalnost i integritet*

### **Pitanje 26.**

26. Kako biste opisali svoju spremnost i volju za učenjem i prilagodbom novim tehnologijama i digitalnim promjenama?

104 odgovora



*Grafikon 25: Spremnost za učenje i prilagođavanje novim tehnologijama i digitalnim promjenama*

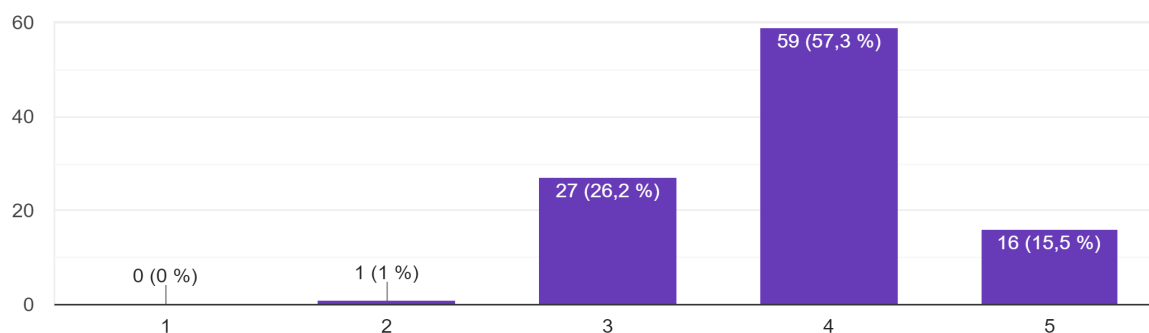
*Izvor: rad autorice*

Većina ispitanika, njih 46,2%, smatra se iznimno spremnom za učenje i prilagodbu novim tehnologijama i digitalnim promjenama (ocjenjuju se ocjenom 5) dok se 4 ocjenjuje 41,3% ispitanika. Manji dio ispitanika, 9,6%, smatra se manje spremnim i ocjenjuje sa 3, a sa 2 se ocjenjuje 2,9% ispitanika. Najmanjom ocjenom 1 nije se ocijenio nitko od ispitanika.

### **Pitanje 27.**

27. Kako biste ocijenili Vašu osobnu digitalnu pismenost i razumijevanje digitalnih alata i tehnologija?

103 odgovora



*Grafikon 26: Ocjena osobne digitalne pismenosti i razumijevanja digitalnih alata i tehnologija*

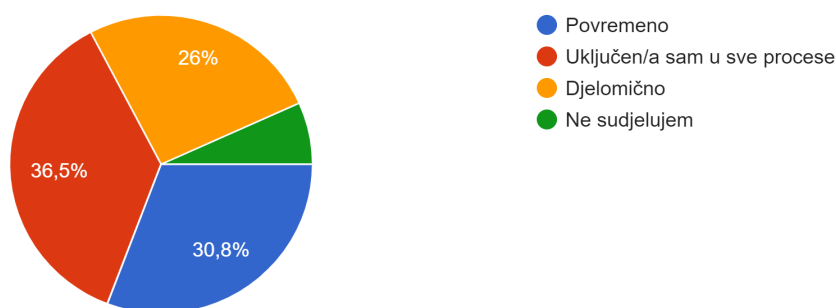
*Izvor: rad autorice*

Većina ispitanika, njih 57,3%, ocijenila bi osobnu digitalnu pismenost i razumijevanje digitalnih alata i tehnologija ocjenom 4, dok 27 % ispitanika ocjenjuje sebe ocjenom 3. Svega 15,5% ispitanika smatra da je njihova osobna digitalna pismenost i razumijevanje digitalnih alata i tehnologija izvrsna (ocjenjena sa 5), dok se za isto samo 1 % ispitanika ocjenjuje sa 2. Nije bilo ispitanika koji bi se ocijenili najmanjom ocjenom.

### ***Pitanje 28.***

28. Koliko često sudjelujete u inicijativama ili projektima vezanim uz digitalnu transformaciju?

104 odgovora



*Grafikon 27: Sudjelovanje u inicijativama ili projektima vezanim za digitalnu transformaciju*

*Izvor: rad autorice*

Anketa pokazuje da je većina ispitanika, njih 36,5 %, uključena u sve inicijative ili projekte vezane za digitalnu transformaciju dok je povremeno uključeno 30,8% ispitanika. Djelomično je u ove inicijativu ili projekte uključeno 26 % ispitanika, dok ih 6,7 % ne sudjeluje.

### ***Pitanje 29.***

Što biste istaknuli kao najvažniju vještinu ili kompetenciju potrebnu liderima u digitalnom dobu?

Koju vještinu ili kompetenciju smatraju potrebnom lideru digitalnog doba 60 ispitanika dalo je slijedeće odgovore:

- *Vizionarstvo i fokusiranost na bitne informacije*
- *Spremnost na nove izazove, brza prilagodba na iste, znanje i vještine, međuljudska povezanost*
- *Vizionarstvo*

- *Prilagodljivost*
- *Prilagođavanje stalnim promjenama (digitalnim, pravnim, ekonomskim...)*
- *Tehnološka i jezična pismenost*
- *Spremnost na učenje*
- *Prihvatanje promjena i trendova*
- *Spremnost na promjene*
- *Vizija za olakšavanje procesa poslovanja*
- *Poniznost, stručnost te rad*
- *Sposobnost uvođenja promjena*
- *Strpljenje*
- *Slušanje s razumijevanjem.*
- *Komunikativnost i agilnost*
- *Zainteresiranost i otvorenost za nova znanja i promjene, razumijevanje potreba nove generacije*
- *Otvoreni um, sposobnost uvođenje promjena, komunikacija*
- *Strateško promišljanje sa tehnološkom osviještenosti, vizionarstvo i komunikacija, sposobnost uvjeravanja.*
- *Upornost i praćenje trendova*
- *Otvorenost za promjene, vizionarstvo i strategijsko promišljanje*
- *Odgovornost prema tehnologiji i čovjeku*
- *Brzina donošenja odluka*
- *Pravodobna i dostupna informacija.*
- *Komuniciranje*
- *Biti hrabar i krenuti u nešto što možda ne znamo kako će završiti.*
- *Vizionarstvo*
- *Vizionarstvo i spremnost na brze i stalne promjene*
- *Spremnost na ulaganje u digitalizaciju.*
- *Tehnološka pismenost i kvalitetna, nedvosmislena komunikacija*
- *Vizija i jasan cilj*
- *Fleksibilnost*
- *Transparentnost.*
- *Komunikacija*
- *Upravljanje*

- *Sposobnost prepoznavanja sve bržih promjena u poslovanju, proaktivno upravljanje prilagodbom poslovnog modela novim tendencijama*
- *U digitalnom dobu najvažnija leaderska vještina je empatija.*
- *Empatija*
- *Znanje, otvorenost i odgovornost*
- *Digitalna pismenost i organizacija učinkovitih timova za digitalnu transformaciju*
- *Učiti nove tehnologije*
- *Uvijek ispred trenutne situacije u svijetu.*
- *Spremnost na promjene*
- *Kreativnost, prilagodljivost promjenama*
- *Sposobnost prilagodbe i konstantno učenje*
- *Razumijevanje i sposobnost korištenja modernih tehnologija*
- *Komunikacija i razumijevanja zaposlenika*
- *Tehnološka pismenost i sposobnost brzog učenja i prilagođavanja promjenama*
- *Motivacija*
- *Komunikacija i otvoren dijalog*
- *Bez obzira na digitalno doba, ne smijemo zanemariti osobnu komunikaciju uživo sa svojim timovima.*
- *Razumijevanje procesa*
- *Razumijevanje za potrebom brze prilagodbe u cilju konstantnog napretka i održavanja konkurentnosti tvrtke i shvaćanje nužnosti uvođenja digitalnih rješenja u poslovanje*
- *Digitalna pismenost*
- *Inovativnost*
- *Komunikacija, transparentnost, empatija, vizija*
- *Sposobnosti vođenja ljudi i vjerodostojnost*
- *Otvorenost novim tehnologijama i idejama*
- *Sposobnost uvođenja promjena*
- *Prilagođavanje promjenama*
- *Vještine ili kompetencije ostaju iste, nadopuna je prenijeti digitalnu viziju na sve djelatnike*

### **Pitanje 30.**

Koji su za Vas najvažniji ciljevi koje organizacija treba postići putem digitalne transformacije?

Svoja razmišljanja o ciljevima koje organizacija treba postići putem digitalne transformacije dalo je 60 ispitanika:

- *Prilagodba suvremenim uvjetima poslovanja i prepoznavanje budućih trendova*
- *Zadovoljstvo radnika*
- *Transparentnost u svakom trenutku, brzina*
- *Povećanje produktivnosti i održavanje stabilnosti poslovanja*
- *Ubrzavanje radnih procesa*
- *Uspješnost, ubrzavanje radnih procesa i zadovoljstvo djelatnika*
- *Transparentnost, smanjenje troškova*
- *Brzina i učinkovitost*
- *Transparentno upravljanje gospodarskim subjektom temeljeno na podacima.*
- *Brzina za prihvaćanje promjena, transparentnost poslovanja, dostupnost podatka u svakom trenu, automatizacija procesa.*
- *Dugotrajno i kontinuirano poslovanje*
- *Automatizacija poslovnih procesa i smanjenje rutinskih zadataka s ciljem omogućavanja vremena za razvoj inovacija*
- *Automatizacija, analitika, brzina*
- *Fleksibilnost*
- *Olakšati posao zaposlenicima a ne zamjenjivati ih*
- *Pojednostavljenje posla, fokus na bitnom, fleksibilnost u poslovanju prema klijentima i vlastitim zaposlenicima*
- *Strateško planiranje digitalne transformacije, uvođenje novih digitalnih proizvoda, usklađenost s esg direktivom, implementacija novih tehnologija, ulaganje u znanje zaposlenika*
- *Digitalnom transformacijom podići kvalitetu svojih usluga i proizvoda te povećati konkurentnost*
- *Istaknuti se među konkurencijom*
- *Bolji tržišni položaj*
- *Odgovor je već dat u prijašnjim pitanjima*
- *Maksimalno iskoristiti dobrobiti digitalizacije*



- *Brzina u poslovanju*
- *Povećati ili barem zadržati ukupnu efikasnost obzirom na sve izraženiji nedostatak radne snage, a kao drugo kreirati poslove i radna mjesta koja će biti privlačna mladim zaposlenicima koji ne žele svoj život podrediti poslu*
- *Ubrzati procese i donijeti nova znanja.*
- *Sposobnost uvođenja promjena, vizionarstvo*
- *Pojednostavljenje postojećih poslovnih rutina i lakša dostupnost novih ideja i tehnologija*
- *Biti konkurentniji na tržištu.*
- *Biti brži i agilniji kako bi se lakše nosili s novim, najčešće nepredviđenim izazovima.*
- *Optimalna učinkovita produktivnost i struktura odgovornosti.*
- *Optimizacija i veća transparentnost procesa*
- *Ubrzanje poslovnih procesa i smanjenje mogućnosti pogreške na najmanju moguću mjeru*
- *Učenje i razvoj*
- *Dobit uz društveno odgovorno poslovanje.*
- *Efikasnost i smanjenje troškova.*
- *Konačni cilj je povećanje profitabilnosti poslovanja do kojeg se dolazi dvojakim djelovanjem. Povećanjem troškovne efikasnosti, digitalizacijom poslovnih procesa tzv. Backoffice-a te povećanjem efikasnosti prodajnog segmenta digitalizacijom prodajnih alata.*
- *Povećanje efikasnosti a time i konkurentnosti*
- *Napredak i lakše snalaženje u novim izazovima*
- *Fleksibilnost, dostupnost brzih i točnih podloga za odlučivanje, smanjivanje troškova*
- *Bolju učinkovitost*
- *Unutar trenutnog vremena biti.*
- *Ostati konkurentan u kompetentnom okruženju i ulagati u ljudske resurse kako bi pratili trendove i implementirali naučeno znanje u poslovne procese. Ciljevi su brzina, točnost podataka i unapređenje poslovanja*
- *Efikasnost, modernizacija*
- *Razmjena informacija, povećanje produktivnosti,*
- *Učinkovitost operativnog poslovanja*
- *Olakšavanje rada, veća konkurentnost na tržištu*
- *Postići sto veću automatizaciju u poslovnim procesima.*
- *Bolja učinkovitost*
- *Povećanje prihoda i efikasnost i procesima*

- *Povećanje efikasnosti, smanjenje administracije*
- *Digitalnu transformaciju potrebno je koristiti za povećanje produktivnosti.*
- *Prilagodba novim tehnologijama i novim uvjetima poslovanja*
- *Automatizacija poslovnih procesa i bolji pristup informacijama*
- *Investicija u alate i obrazovanje zaposlenih*
- *Ubrzati i pojednostaviti zastarjele procese.*
- *Brzina, efikasnost uz empatiju*
- *Efikasnost*
- *Povećanje učinkovitosti i uspješnije poslovanje*
- *Ostati konkurentan*
- *Optimiranje svih poslovnih procesa*

## **10.6. Zaključak istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je pregledom stanja utvrditi kako digitalno doba utječe na transformaciju razmišljanja i modele vođenja/upravljanja organizacije.

U ovom radu postavljene su tri hipoteze:

H1) Provođenje digitalne transformacije poslovanja izravno utječe na veću fleksibilnost organizacije, brže donošenje poslovnih odluka te transformaciju načina vođenja/liderstva

H2) Uvođenje digitalnih tehnologija te ulaganje u digitalnu pismenost utječe na povećanje znanja i vještina zaposlenika te smanjenje otpora prema promjenama

H3) Digitalne kompetencije lidera, razvoj inovacijske kulture kroz prepoznavanje i prihvaćanje digitalnih trendova, ključ su dugoročne održivosti poslovanja

Sve tri hipoteze su potvrđene.

***H1) Provođenje digitalne transformacije poslovanja izravno utječe na veću fleksibilnost organizacije, brže donošenje poslovnih odluka te transformaciju načina vođenja/liderstva***

Istraživanje je pokazalo da je digitalna transformacija ključna za promjenu načina upravljanja te da izravno utječe na brže donošenje odluka, povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

Potvrđi ove hipoteze doprinosi činjenica što većina ispitanika smatra prednošću digitalne transformacije bolje praćenje i analizu rezultata (92,6%), veću fleksibilnost u obavljanju zadataka (88,3%), povećanje učinkovitosti i produktivnosti (83,4%), brže prilagođavanje promjenama (82,5%), te brže donošenje odluka (80,6%).

## ***H2) Uvođenje digitalnih tehnologija te ulaganje u digitalnu pismenost utječe na povećanje znanja i vještina zaposlenika te smanjenje otpora prema promjenama***

Ovu tezu potvrđuje istraživanje među ispitanicima koji većinom smatraju da je nedostatak znanja i vještina zaposlenika najveća prepreka u načinu vođenja i upravljanja (69,2%).

Usvajanje novih digitalnih znanja i vještina većina anketiranih smatra prilikom za daljnji profesionalni razvoj i napredak u karijeri, čime se otklanjaju otpori zaposlenika prema promjenama.

## ***H3) Digitalne kompetencije lidera, razvoj inovacijske kulture kroz prepoznavanje i prihvaćanje digitalnih trendova, ključ su dugoročne održivosti poslovanja***

Prilog ovoj hipotezi su rezultati istraživanja gdje većina ispitanika smatra da im njihova digitalna pismenost te korištenje digitalnih tehnologija olakšava pristup informacijama i resursima za istraživanje (90,4%) te dovodi do suradnju i dijeljenje ideja putem digitalnih platformi (83,7%). Također korištenjem digitalnih alata za praćenje tržišnih trendova i identifikacijom novih prilika (83,6%) te automatiziranjem poslovnih procesa smanjuju se rutinski zadaci te se time omogućava više vremena za razvoj inovacija (82,7%). Sve ovo ide u prilog dugoročnoj održivosti poslovanja.

## **10.7. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja u istraživanju odnose se na činjenicu da su na anketni upitnik odgovorili predstavnici samo 104 velika i srednja gospodarska subjekta te što nema gospodarskih subjekata iz Istarske, Vukovarsko-srijemske, Virovitičko-podravske i Ličko-senjske županije.

Predlaže se nastaviti kontinuirana istraživanja u narednom razdoblju te pratiti trend i davati smjernice.

## 11. Zaključak

Digitalna transformacija, koja se odvija zadnjih godina sve većom i većom brzinom, donosi nam brojne promjene poslovnih modela, unaprjeđuje i ubrzava procese, s ciljem stvaranja konkurentske prednosti. Prepoznavanje njene važnosti i implementacije za uspjeh poslovanja od strane lidera pokazuje i ovaj rad i provedeno istraživanje na 104 velika i srednja gospodarska subjekta u Republici Hrvatskoj.

U ovom uzorku sudjelovalo je, u odnosu na spolnu strukturu, 57,7% muških i 42,3% ženskih ispitanika, najzastupljenije dobi od 35 do 54 godine (35-44 godina – 36,5% i 45-54 godina – 40,4%), većinom s više od 15 godina radnog iskustva (78,8%) i diplomskog i poslijediplomskog stupnja obrazovanja (84,7%). Nešto manje od polovine ispitanika (47,1% - 49 ispitanika) je iz gospodarskih subjekata registriranih na području Grada Zagreba i Primorsko-goranske županije, a najviše subjekata bavi se djelatnošću trgovine, graditeljstva i metaloprerađivačke industrije (44,2%).

Koliko je digitalna transformacija neophodna i važna, jasno potvrđuje činjenica da niti jedan ispitanik ne smatra da je digitalna transformacija nevažna ili manje važna za uspjeh. Stupanj digitalizacije anketiranih gospodarskih subjekata prikazan je kroz kategorije internih poslovnih procesa, specifičnih programskih rješenja te komunikacije i usluge prema vanjskim korisnicima (klijentima). Istraživanje je pokazalo da je dobar stupanj digitalizacije u sve tri kategorije. Većina ispitanika i sama je dobro ili vrlo dobro upoznata s pojmom digitalne transformacije (81,7%) i smatra da pozitivno utječe na njihovu ulogu (86,5%). Također, većina ispitanika smatra da se ona podržava ali da su resursi ograničeni (49,5%) dok nešto manje ispitanika (42,7%) smatra i da se snažno podržava te da se ulaže u digitalne tehnologije.

Da je digitalna transformacija ključna za promjenu u načinu upravljanja potvrđuje većina ispitanika (85,5%), a trenutno vođenje i upravljanje u kontekstu digitalnog doba većina procjenjuje dobrim (61,5%) dok ga odličnim smatra 14,4% ispitanika.

Prema rezultatima istraživanja, digitalne tehnologije utječu na način vođenja i upravljanja timovima najviše omogućavajući fleksibilnost i rad na daljinu, olakšavajući pristup informacijama i analitičkim alatima te pomažući u automatizaciji rutinskih zadataka.

U kontekstu liderstva prednosti digitalne transformacije najviše se očituju u boljem praćenju i analizama rezultata, povećanju učinkovitosti i produktivnosti te većoj fleksibilnosti u obavljanju svakodnevnih zadataka.

Isto tako najvećim preprekama ili izazovima u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije smatraju prvenstveno nedostatak znanja i vještina zaposlenika te njihov otpor prema promjeni.

Kako bi ipak uspješno vodili svoje subjekte smatraju da prvenstveno trebaju razvijati agilnost i sposobnost prilagođavanja promjenama, strategijsko razmišljanje i vizionarstvo, digitalnu pismenost i razumijevanje digitalnih trendova te komunikacijske vještine.

Glede angažmana zaposlenika transformacija liderstva najviše utječe na stvaranje novih prilika za profesionalni razvoj zaposlenika te na poboljšavanje međusobnih komunikacija. Poticanje kontinuiranog učenja i razvoja zaposlenika u području digitalnih vještina te osobni primjer, kroz vlastite digitalne kompetencije i upotrebu digitalnih tehnologija, većina smatra ključnim u procesu digitalne transformacije.

Suvremeni lideri moraju biti i jesu prisutni u svim inicijativama i projektima digitalnih transformacija. Njihovo razumijevanje digitalnih trendova i osobna digitalna pismenost ključne su za uspješno vođenje organizacije u digitalnom dobu, a što pokazuju i rezultati istraživanja (92,3 % ispitanika).

Bez njihove vizije i strateškog vođenja nema ni uspješnih transformacija bilo kojeg segmenta poslovanja. Njihovo vizionarstvo, osobni primjer, usmjerenje na razvoj drugih, moć ujedinjavanja i njihovog povezivanja ključna su za uspjeh kolektiva. Rezultati istraživanja to su i pokazali. Većina ispitanika ocijenila je vizionarstvo i agilnost, sposobnost uvođenja promjena i promicanje kontinuiranog učenja najvažnijim osobinama suvremenih lidera. Slijede ih tehnološka pismenost i empatija. Ovo nam ukazuje na prioritete u razvoju lidera i njihovih nužnih kompetencija. Zainteresiranost, podrška i empatija prema zaposlenicima/suradnicima omogućavaju kvalitetnu poslovnu podršku, stvaraju ozračje suradnje i timskog rada. Za dugoročni uspjeh ključno je istinsko razumijevanje svakog od njih. U današnjem vremenu rada od kuće i korištenja drugih digitalnih alata gradnja odnosa sa suradnicima iznimno je izazovna. Moderni lider prepoznaje zamke digitalnog doba i nastoji ih pretvoriti u prednost. Sebe ulaže u komunikaciju i razumijevanje dugoročnih želja svojih suradnika, kako bi zajedno gradili strategiju budućnosti i omogućili dugoročnu održivost poslovanja.

Suvremeni lider razumije važnost, ne samo komunikacije već i ulaganja u znanje zaposlenika kao najvažnijeg resursa organizacije. Dodatno osposobljavanje i edukacije zaposlenika izravno utječu na njihovu digitalnu pismenost, inovativnost i brzu prilagodnu suvremenim uvjetima poslovanja. Kao što je pokazalo i istraživanje, nedostatak znanja i vještina zaposlenika najveća je prepreka u načinu vođenja i upravljanja. Omogućavanjem usvajanjem novih digitalnih znanja i vještina stvaraju se prilike za daljnji profesionalni razvoj i napredak u karijeri, čime se otklanjaju otpori prema promjenama.

## 12. Literatura

Knjige:

1. Buble, M. (2000), Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
2. Carnegie, D., Kako postati uspješan lider, V.B.Z., Zagreb
3. Caroselli, M. (2013), Vještine vodstva za menadžere, Naklada MATE, Neum
4. Franc S., Dužević I. (2020), Digitalna transformacija i trgovina, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
5. Northouse, P. G. (2007), Leadership – Theory and Practice, Sage pub., Thousand Oaks
6. Perkov, D. (2019), Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Zagreb
7. Potts, R. & LaMarsh, J. (2005.) Promjenom do uspjeha, Zagreb, Školska knjiga
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004), Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
10. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator
11. Spremić, M.(2017), Digitalna transformacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
12. Srića, V. (1995), Inventivni menadžer, MEP Conslut, Zagreb
13. Srića, V. (2015.), Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam , Zagreb
14. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., (2011.) Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P. d.o.o., Zagreb

Članci:

15. Hensellek S. (2020), Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age, Journal of Media Management and Entrepreneurship, Volume 2, Issue 1, January-June, dostupno na <https://www.igi-global.com/pdf.aspx?tid=246066&ptid=229985&ctid=4&oa=true&isxn=9781799808916>, pristupljeno 18.09.2023.
16. Delić N., Emić A., Ekinović J. (2015), Strateško vodstvo i stil vođenja kao ključni faktor provođenja strategije i unapređenja kvaliteta, 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2015", Neum, dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/303494581\\_STRATESKO\\_VODSTVO\\_I\\_STIL\\_VOĐENJA\\_KAO\\_KLJUCNI\\_FAKTOR\\_PROVODENJA\\_STRATEGIJE\\_I\\_UNAPREDENJ\\_A\\_KVALITETA\\_STRATEGIC\\_LEDERSHIP\\_AND\\_LEDERSHIP\\_STYLE\\_AS\\_KEY\\_FACTOR\\_IN\\_IMPLEMENTING\\_STRATEGIES\\_AND\\_IMPROVING\\_OF\\_THE](https://www.researchgate.net/publication/303494581_STRATESKO_VODSTVO_I_STIL_VOĐENJA_KAO_KLJUCNI_FAKTOR_PROVODENJA_STRATEGIJE_I_UNAPREDENJ_A_KVALITETA_STRATEGIC_LEDERSHIP_AND_LEDERSHIP_STYLE_AS_KEY_FACTOR_IN_IMPLEMENTING_STRATEGIES_AND_IMPROVING_OF_THE), pristupljeno 16.09.2023.
17. Erhan T., Uzunbacak H.H., Aydin E. (2022), From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior, Management Research Review, Volume 45 Issue 11, dostupno na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2021-0338/full/html>, pristupljeno 15.09.2023.

18. Hunjet, A., Vidačić, D., Radolović S. (2022.) The role and importance of human resources, Economic and Social Development (Book of Proceedings); 87th International Scientific Conference on Economic and Social Development -"Economics, Management, Finance and Banking" –Svishtov, 28-30 September, dostupno na [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdSvishtov2022\\_Online.pdf#page=250](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Book_of_Proceedings_esdSvishtov2022_Online.pdf#page=250), pristupljeno 18.09.2023.
19. Moschko, L., Blažević, V. (2023), Managing digitization of industrial incumbents through innovation-oriented leadership, Industrial Marketing Management, Volume 113, August, Pages 232-242, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123001177#bb0450>, pristupljeno 16.09.2023.
20. Waterman, R.H., Peters T.J., Philips, J.R. (1980). Structure Is Not Organization. Business Horizon, Volume 23, Issue 3, June, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681380900270>, pristupljeno 15.09.2023.
21. Porfirio J.A., Carrilho T., Felício J.A., Jardim J. (2021), Leadership characteristics and digital transformation, Journal of Business Research, Volume 124, January, Pages 610-619 dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320307360>, pristupljeno 14.09.2023.
22. Proctor, T., Doukakis, I. (2003), Change management: the role of internal communication and employee development, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8 No.4 dostupno na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280310506430/full/html>, pristupljeno 28.08.2023.
23. Yela Aranega A., Gonzalo Montesinos C., del Val Núñez M.T. (2023), Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age, Journal of Business Research 159, 113747, dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323001054?via%3Dihub>, pristupljeno 19.09.2023.

Ostali izvori:

24. Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine, Narodne novine br. 2/2003. dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_01\\_2\\_17.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_17.html), pristupljeno 10.09.2023.
25. Nacionalni plan oporavka i otpornosti dostupno na <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>, pristupljeno 13.09.2023.
26. Zakon o računovodstvu, Narodne novine 114/22, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_10\\_114\\_1686.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_10_114_1686.html), pristupljeno 17.09.2023.
27. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/hr/policies/desi>, pristupljeno 09.09.2023.
28. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>, pristupljeno 09.09.2023.
29. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Tehnologija>, pristupljeno 09.09.2023.
30. <https://www.nos.hr/digitalna-transformacija-poslovanja/>, pristupljeno 09.09.2023.

31. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/>, pristupljeno 10.09.2023.
32. <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>, pristupljeno 15.09.2023.
33. <https://archive.org/details/forceforchangeho00kott/page/2/mode/2up?q=leadership&view=theater>, pristupljeno 11.09.2023.
34. <https://archive.org/details/forceforchangeho00kott/page/6/mode/2up?q=leadership&view=theater>, page 6, pristupljeno 17.09.2023.
35. <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/social-studies/social-institutions/digital-age/>, pristupljeno 09.09.2023.
36. <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>, pristupljeno 20.09.2023.
37. <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/pojam%20i%20definiranje%20vodstva.pdf>, pristupljeno 17.09.2023.



## **13. Popis slika**

**Slika 1.** Ključni elementi strateškog vođenja promjena

**Slika 2.** Kretanje ukupnih prihoda i dobiti Burberry Group 2006.-2017. (u mil funti), Burberry Group Annual Repots, 2006. -2017.

**Slika 3.** Rezultati ostvareni digitalizacijom i digitalnom transformacijom

**Slika 4.** Indeks digitalnog gospodarstva i društva za 2022.

**Slika 5.** Integracija digitalne tehnologije za Republiku Hrvatsku za 2022.

**Slika 6.** Mreža stilova upravljanja promjenama

## **14. Popis tablica**

*Tablica 1: Razlika između menadžmenta i leadershipa prema J.P. Kotteru*

*Tablica 2: Primarna djelatnost gospodarskih subjekata*

*Tablica 3: Županija sjedišta gospodarskog subjekta*

*Tablica 4: Stupanj digitalizacije*

*Tablica 5: Utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima*

*Tablica 6: Prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja*

*Tablica 7: Prepreke ili izazovi u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije*

*Tablica 8: Ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati za uspješno vođenje gospodarskog subjekta u digitalnom dobu*

*Tablica 9: Utjecaj transformacije liderstva na angažman zaposlenika*

*Tablica 10: Digitalne tehnologije kao pomoć liderima u razvoju inovacijske kulture*

*Tablica 11: Potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja*

*Tablica 12: Utjecaj lidera na proces digitalne transformacije gospodarskog subjekta*

*Tablica 13: Utjecaj digitalnog doba na razvoj novih lidera i liderstva*

## 15. Popis grafikona

**Grafikon 1:** *Prikaz spola ispitanika*

**Grafikon 2:** *Prikaz dobne strukture ispitanika*

**Grafikon 3:** *Prikaz radnog iskustva ispitanika*

**Grafikon 4:** *Stupanj obrazovanja ispitanika*

**Grafikon 5:** *Veličina gospodarskog subjekta*

**Grafikon 6:** *Primarna djelatnost gospodarskih subjekata*

**Grafikon 7:** *Županija sjedišta gospodarskog subjekta*

**Grafikon 8:** *Važnost digitalne transformacije za uspjeh gospodarskog subjekta*

**Grafikon 9:** *Stupanj digitalizacije*

**Grafikon 10:** *Upoznatost s pojmom digitalne transformacije*

**Grafikon 11:** *Utjecaj digitalne transformacije na poslovnu ulogu*

**Grafikon 12:** *Način podržavanja digitalne transformacije*

**Grafikon 13:** *Ocjena vođenja i upravljanja u gospodarskom subjektu*

**Grafikon 14:** *Važnost digitalne transformacije za promjenu načina upravljanja*

**Grafikon 15:** *Utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima*

**Grafikon 16:** *Prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja*

**Grafikon 17:** *Prepreke ili izazovi u načinu vođenja i upravljanja prilikom digitalne transformacije*

**Grafikon 18:** *Ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati za uspješno vođenje gospodarskog subjekta u digitalnom dobu*

**Grafikon 19:** *Utjecaj transformacije liderstva na angažman zaposlenika*

**Grafikon 20:** *Digitalne tehnologije kao pomoć liderima u razvoju inovacijske kulture*

**Grafikon 21:** *Potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja*

**Grafikon 22:** *Utjecaj lidera na proces digitalne transformacije gospodarskog subjekta*

**Grafikon 23:** *Utjecaj digitalnog doba na razvoj novih lidera i liderstva*

**Grafikon 24:** *Ključna obilježja modernog lidera*

**Grafikon 25:** *Spremnost za učenje i prilagođavanje novim tehnologijama i digitalnim promjenama*

**Grafikon 26:** *Ocjena osobne digitalne pismenosti i razumijevanja digitalnih alata i tehnologija*

**Grafikon 27:** *Sudjelovanje u inicijativama ili projektima vezanim za digitalnu transformaciju*

## **16. Prilozi**

*Prilog 1. Istraživanje – Anketni upitnik „Digitalno doba i transformacija liderstva“*

## 16.1. Anketni upitnik „Digitalno doba i transformacija liderstva“

1. Spol
  - a) Muško
  - b) Žensko
  
2. Dobna skupina
  - a) 18-24
  - b) 25-34
  - c) 35-44
  - d) 45-54
  - e) 55 i više
  
3. Radno iskustvo
  - a) 1-5 godina
  - b) 6-10 godina
  - c) 11-15 godina
  - d) Više od 15 godina
  
4. Razina obrazovanja:
  - a) Srednja škola
  - b) Preddiplomski studij
  - c) Diplomski studij
  - d) Poslijediplomski studij
  
5. Po veličina vaš poslovni subjekt je:
  - a.) veliki
  - b.) srednji
  
6. Koja je primarna djelatnost Vašeg poslovnog subjekta:
  - Turizam
  - Ugostiteljstvo
  - Prehrambena industrija (proizvodnja i prerada hrane i pića)
  - Poljoprivreda

- Tekstilna i odjevna industrija
- Drvno-prerađivačka industrija
- Metaloprerađivačka industrija
- Kemijska industrija
- Industrija plastike i gume
- Elektroindustrija
- Brodogradnja
- Trgovina
- Farmaceutska industrija
- IT industrija
- Promet
- Graditeljstvo
- Komunalno gospodarstvo
- Nekretnine
- Energetika
- Grafičko-prerađivačka industrija
- Nakladnička i izdavačka industrija
- Telekomunikacije
- Financijski sektor
- Marketing i komunikacije
- Ostalo (upisati djelatnost)

7. U kojoj županiji je sjedište Vašeg poslovnog subjekta:

- Gradu Zagrebu
- Zagrebačka županija
- Krapinsko-zagorska županija
- Sisačko-moslavačka županija
- Karlovačka županija
- Varaždinska županija
- Koprivničko-križevačka županija
- Bjelovarsko-bilogorska županija
- Primorsko-goranska županija
- Ličko-senjska županija

- Virovitičko-podravska županija
- Požeško-slavonska županija
- Brodsko-posavska županija
- Zadarska županija
- Osječko-baranjska županija
- Šibensko-kninska županija
- Vukovarsko-srijemska županija
- Splitsko-dalmatinska županija
- Istarska županija
- Dubrovačko-neretvanska županija
- Međimurska županija

8. Koliko je digitalna transformacija po Vašem mišljenju važna za uspjeh organizacije?

- a.) Iznimno važna
- b.) Važna
- c.) Umjereno važna
- d.) Manje važna
- e.) Nije važna

9. Kako ocjenjujete stupanj digitalizacije u Vašem poslovnom subjektu?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a najviše)*

a.) Internih poslovnih procesa

1      2      3      4      5

b.) Specifičnih programskih rješenja

1      2      3      4      5

c.) Komunikacije i usluge prema vanjskim korisnicima (klijentima)

1      2      3      4      5

10. U kojoj mjeri ste upoznati s pojmom digitalne transformacije?

- a) Vrlo dobro
- b) Dobro
- c) Osrednje
- d) Slabo

c) Nimalo

11. Kako digitalna transformacija utječe na Vašu radnu ulogu?

- a) Pozitivno
- b) Negativno
- c) Nema utjecaja
- d) Nisam siguran/a

12. Kako Vaša organizacija podržava digitalnu transformaciju?

- a) Snažno podržava i ulaže u digitalne tehnologije
- b) Podržava, ali ima ograničene resurse
- c) Nedovoljno podržava i nije usmjerena na digitalnu tranziciju
- d) Nisam siguran/a

13. Kako biste ocijenili trenutno vođenje i upravljanje u Vašoj organizaciji u kontekstu digitalnog doba?

- a) Odlično
- b) Dobro
- c) Prosječno
- d) Loše

14. Smatrate li kako je digitalna transformacija ključna za promjenu načina upravljanja u organizaciji?

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Djelomično se slažem
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

15. Kako ocjenjujete utjecaj digitalne tehnologije na način vođenja i upravljanja timovima u organizaciji?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

- a) Poboljšavaju komunikaciju i suradnju među članovima tima

1      2      3      4      5



b) Omogućavaju fleksibilnost i rad na daljinu

1      2      3      4      5

c) Olakšavaju pristup informacijama i analitičkim alatima

1      2      3      4      5

d) Pomažu u automatizaciji rutinskih zadataka

1      2      3      4      5

16. Koje su prednosti digitalne transformacije u kontekstu liderstva i upravljanja?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Brže donošenje odluka

1      2      3      4      5

b) Povećanje učinkovitosti i produktivnosti

1      2      3      4      5

c) Bolje praćenje i analiza rezultata

1      2      3      4      5

d) Veća fleksibilnost u obavljanju svakodnevnih zadataka

1      2      3      4      5

e) Brže prilagođavanje promjenama

1      2      3      4      5

17. Što su po Vama najveće prepreke ili izazovi s kojima se organizacija susreće prilikom digitalne transformacije u načinu vođenja i upravljanja?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Nedostatak znanja i vještina zaposlenika

1      2      3      4      5

b) Sigurnosni izazovi i privatnost

1      2      3      4      5

c) Otpor promjenama od strane zaposlenika

1      2      3      4      5

d) Nedostatak podrške vrhovnog („top“) menadžmenta

1      2      3      4      5

e) Nedovoljne investicije u digitalne tehnologije

1      2      3      4      5

18. Koje su ključne kompetencije i vještine koje lideri trebaju razvijati kako bi uspješno vodili organizaciju u digitalnom dobu?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Digitalna pismenost i razumijevanje digitalnih trendova

1      2      3      4      5

b) Agilnost i sposobnost prilagođavanja promjenama

1      2      3      4      5

c) Komunikacijske vještine za uspješnu suradnju s raznolikim timovima

1      2      3      4      5

d) Strategijsko razmišljanje i vizionarstvo

1      2      3      4      5

19. Kako transformacija liderstva utječe na povećanje angažmana zaposlenika?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Poboljšava komunikaciju između lidera i zaposlenika

1      2      3      4      5

b) Omogućava veće sudjelovanje zaposlenika prilikom donošenja odluka

1      2      3      4      5

c) Prati i ocjenjuje postignuća zaposlenika putem digitalnih alata

1      2      3      4      5

d) Stvara nove prilike za profesionalni razvoj zaposlenika

1      2      3      4      5

20. Kako digitalne tehnologije mogu pomoći liderima u razvoju inovacijske kulture u organizaciji?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Omogućavaju suradnju i dijeljenje ideja putem digitalnih platformi

1      2      3      4      5

b) Olakšavaju pristup informacijama i resursima za istraživanje

1      2      3      4      5

c) Automatiziraju poslovne procese i smanjuju rutinske zadatke s ciljem omogućavanja vremena za razvoj inovacija

1      2      3      4      5

d) Koriste analitičke alate za praćenje tržišnih trendova i identifikaciju novih prilika

1      2      3      4      5

21. Kakve su potencijalne negativne posljedice digitalne transformacije liderstva i načina upravljanja?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Gubitak socijalnog kontakta i smanjene emocionalne povezanosti između lidera i zaposlenika

1      2      3      4      5

b) Prekomjerna ovisnost o tehnologiji i nedostatak fleksibilnosti u nekim situacijama

1      2      3      4      5

c) Potencijalne sigurnosne prijetnje i rizici vezani uz podatke

1      2      3      4      5

d) Neprilagođenost organizacije odnosno nedovoljna otpornost na promjene

1      2      3      4      5

22. Kako lideri utječu na proces digitalne transformacije svoje organizacije?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Promiču kulturu otvorenosti i spremnosti na promjene

1      2      3      4      5

b) Osiguravaju resurse i investicije u digitalne tehnologije

1      2      3      4      5

c) Potiču kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika u području digitalnih vještina

1    2    3    4    5

d) Osobnim primjerom kroz vlastite digitalne kompetencije i upotrebu digitalnih tehnologija u procesu upravljanja

1    2    3    4    5

23. Kako digitalno doba utječe na razvoj novih lidera i liderstva?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

a) Povećava potrebu za vođama koji su tehnološki osviješteni i agilni

1    2    3    4    5

b) Promiče multidisciplinarnost i razumijevanje različitih područja poslovanja

1    2    3    4    5

c) Mijenja tradicionalnu hijerarhijska strukturu u prilog fleksibilnih struktura

1    2    3    4    5

24. Poredajte po redoslijedu od 1-6 koja su po Vama ključna obilježja modernog lidera?

a) Vizionarstvo i agilnost

b) Empatija i komunikacija

c) Tehnološka pismenost

d) Promicanje kontinuiranog učenja

e) Sposobnost uvođenja promjena

f) Transparentnost i odgovornost

25. Koji su Vaši prijedlozi ili sugestije za poboljšanje organizacije u kontekstu digitalnog doba?

26. Kako biste opisali svoju spremnost i volju za učenjem i prilagodbom novim tehnologijama i digitalnim promjenama?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

1    2    3    4    5

27. Kako biste ocijenili Vašu osobnu digitalnu pismenost i razumijevanje digitalnih alata i tehnologija?

*(Ocijenite ocjenom 1-5, pri čemu je 1 najmanje, a 5 najviše)*

1      2      3      4      5

28. Koliko često sudjelujete u inicijativama ili projektima vezanim uz digitalnu transformaciju u Vašoj organizaciji?

- a) Povremeno
- b) Uključen/a sam u sve procese
- c) Djelomično
- d) Ne sudjelujem

29. Što biste istaknuli kao najvažniju vještinu ili kompetenciju potrebnu liderima u digitalnom dobu?

30. Koji su za Vas najvažniji ciljevi koje organizacija treba postići putem digitalne transformacije?

# Sveučilište Sjever

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, **Sandra Prskalo**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica **poslijediplomskog specijalističkog rada** pod naslovom **Digitalno doba i transformacija liderstva** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

**Studentica:**

*Sandra Prskalo*



(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, **Sandra Prskalo**, neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom **poslijediplomskog specijalističkog rada** pod naslovom **Digitalno doba i transformacija liderstva** čija sam autorica.

**Studentica:**

*Sandra Prskalo*



(vlastoručni potpis)