

# IT menadžeri kao pokretači promjena u organizaciji

---

Jurković, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:156028>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Tomislav Jurković

## **IT menadžeri kao pokretači promjena u organizaciji**

Diplomski rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Tomislav Jurković

## **IT menadžeri kao pokretači promjena u organizaciji**

Diplomski rad

**Kolegij: IT menadžment**

JMBAG: 0010212653

e-mail: [tjurkovic95@gmail.com](mailto:tjurkovic95@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Management

Tomislav Jurković

# **IT managers as drivers of change in the organization**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Tomislav Jurković**

**JMBAG: 0010212653**

**OIB: 56442601032**

**e-mail za kontakt: tjurkovic95@gmail.com**

**Naziv studija: Ekonomski fakultet u Osijeku**

**Naslov rada: IT menadžeri kao pokretači promjena u organizaciji**

**Mentor rada: prof.dr.sc. Jerko Glavaš**

U Osijeku, 2021.

Potpis \_\_\_\_\_

*Jurković*

## SAŽETAK

Globalna ekonomija, ali i društvo općenito, u posljednjih nekoliko desetljeća pod snažnim je utjecajem tehnološkog i informacijskog napretka. Poznata izreka kako je „samo promjena stalna“ sada dolazi do izražaja više nego ikada. Društvo, pa time i ljudsko razmišljanje i ponašanje, a u konačnici i organizacije i menadžeri, svakodnevno se suočavaju s većim ili manjim promjenama, kako na osobnoj tako i poslovnoj razini.

Kroz pregled znanstvene literature cilj je ovoga rada istražiti i prikazati kako i na koji način IT menadžeri mogu biti pokretači promjena u organizaciji te kako te iste promjene mogu poboljšati funkcioniranje organizacije, posebno uzimajući u obzir činjenicu koliko je važna sposobnost menadžmenta da njima adekvatno upravlja i svakodnevno im se prilagođava.

Promjena u organizacijama ne dolazi sama od sebe već moraju postojati određeni pokretači promjena. Te promjene mogu dolaziti kao rezultat vanjskog utjecaja (npr. ekonomske regulative, politička situacija, globalna kriza i sl.), a mogu biti uvjetovane i unutarnjim čimbenicima (nedostatak radne snage, nova strategija upravljanja i sl.). Bez obzira je li riječ o vanjskim ili unutarnjim faktorima koji utječu na promjenu glavni pokretači uvijek bi trebali biti menadžeri koji ne dopuštaju da se promjene događaju same od sebe već prepoznaju potrebu za promjenu te ju provode.

**Ključne riječi:** IT, menadžment, promjene, organizacija, pokretači

## **ABSTRACT**

The global economy, but also society in general, has been strongly influenced by technological and information progress in the last few decades. The famous saying that "only change is permanent" is now more pronounced than ever. Society, and thus human thinking and behavior, and ultimately both organizations and managers, face major or minor changes on a daily basis, both on a personal and business level.

Through a review of the scientific literature, the aim of this paper is to explore and show how and how IT managers can be drivers of change in the organization and how these same changes can improve the functioning of the organization, especially considering the importance of management's ability to adequately manage them on a daily basis. adapts to them.

Change in organizations does not come by itself but there must be certain drivers of change. These changes can come as a result of external influence (e.g. economic regulations, political situation, global crisis, etc.), and can also be conditioned by internal factors (lack of manpower, new management strategy, etc.). Whether external or internal factors influencing change, the main drivers should always be managers who do not allow change to happen by itself but recognize the need for change and implement it.

**Keywords:** IT, management, change, management, organization, initiators

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....  | 2  |
| 3. POJAM ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA .....   | 3  |
| 3.1. Povijesni razvoj uloge menadžmenta u organizaciji.....                                   | 3  |
| 3.2. Pojam i vrste organizacija .....   | 4  |
| 3.3. Menadžment kao funkcija upravljanja.....   | 5  |
| 3.4. Menadžeri i uloge menadžera u organizaciji .....   | 6  |
| 4. INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE (IT) .....   | 8  |
| 4.1. IT organizacija .....  | 8  |
| 4.2. Specifičnosti IT organizacije .....  | 9  |
| 4.3. IT menadžeri i tradicionalna uloga menadžera .....                                       | 10 |
| 5. INFORMACIJSKI SUSTAV .....   | 16 |
| 5.1. Informacijske tehnologije .....  | 16 |
| 5.2. Elektronično poslovanje.....   | 17 |
| 6. PROMJENE U ORGANIZACIJI .....  | 19 |
| 6.1. Menadžment promjene.....   | 19 |
| 6.2. Vrste promjena u organizaciji .....  | 21 |
| 6.3. Menadžeri kao pokretači ili podrška promjenama.....                                      | 22 |
| 7. PRAKTIČNI DIO: IT MENADŽMENT NA PRIMJERU RAZVOJNOG PODUZEĆA<br>BONSAI SOLUTIONS D.O.O..... | 25 |
| 7.1. Osnivanje tvrtke i osnovna djelatnost .....  | 25 |
| 7.2. Organizacijski ustroj IT menadžmenta .....   | 27 |
| 7.3. Menadžment promjene u razvojnom poduzeću .....   | 28 |
| 8. ZAKLJUČAK .....  | 30 |





## 1. UVOD

Tradicionalno poslovanje i tradicionalne organizacije postale su dio prošlosti uslijed snažnog tehnološkog razvoja koji je započeto nakon 2. svjetskog rata, a svoj vrhunac doživio krajem 20. stoljeća. Nastavno, 21. stoljeće samo je ubrzalo započete trendove te se danas za aktualno poslovanje u pravilu dodaje prefiks „-e“ pa se tako govori o e-poslovanju, e-trgovini, e-novcu itd. Akronim IT koristi se u hrvatskom i engleskom standardnom jeziku za informacijske tehnologije, odnosno sve one poslovne procese koji su na ovaj ili onaj način povezani s korištenjem moderne tehnologije u poslovanju, a Internet kao jedan od najvažnijih izuma u posljednjih nekoliko desetljeća neizostavan je čimbenik te jednadžbe.

Cilj ovog seminarskog rada jest prikazati kako i na koji način se događaju promjene u organizaciji te kako, u skladu s time, funkcioniraju IT organizacije te IT menadžeri kao pokretači tih promjena. U prvom dijelu rada predstavljen je pojam organizacije i menadžmenta, odnosno povijesni razvoj menadžmenta, organizacije, vrsta organizacije menadžera i menadžerskih uloga kako bi se bolje razumio drugi dio rada koji za cilj ima predstaviti informacijske tehnologije, IT organizacije te IT menadžera u odnosu na klasični menadžment.

Završni dio rada fokusiran je na menadžment promjene, odnosno promjene koje se događaju u organizacijama te dakako koja je uloga menadžera u tom procesu, posebno s aspekta informacijskih tehnologija i sve većeg broja promjena koje utječu na poslovanje tvrtki, bilo da je riječ o unutarnjim ili vanjskim čimbenicima.

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U radu su korištene standardne metode znanstvenog rada od kojih dominiraju deskriptivna metoda i metoda sinteze.

Cilj istraživanja je utvrditi u kojoj mjeri menadžeri mogu utjecati na promjene u organizaciji, posebno s aspekta IT menadžera. Kako bi se utvrdilo na se koji način IT menadžeri nose s promjenama u organizaciji odrađena je i usporedba tradicionalnih menadžera u odnosu na IT menadžere te također tradicionalne organizacije u odnosu na moderne organizacije koje posluju pod utjecajem aktualnog ekonomskog stanja.

Praktični dio rada u velikoj mjeri oslanja se na intervju kao metodu izravnog prikupljanja podataka od ispitanika, a pitanja su polustrukturiranog tipa.

### 3. POJAM ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA

Iako na prvu djeluju kao istoznačnice pojmovi organizacije i menadžmenta ipak se razlikuju. Hrvatska inačica engleske riječi *management* bila bi upravljanje ili rukovođenje, (lat. *manus* = ruka; *agere* = voditi) dok organizacija predstavlja skup djelovanja i procesa neke skupine ljudi. Prema toj vrlo općoj definiciji može se s pravom zaključiti kako čovjek većinu svojega života provodi kao dio neke od organizacija – bilo da je riječ o obitelji koja predstavlja privatnu organizaciju s ulogama kao što su roditelj i dijete, vrtića, škole ili pak poslovnih organizacija kao što su privatne tvrtke, javna poduzeća i sl.

#### 3.1. Povijesni razvoj uloge menadžmenta u organizaciji

Prema Pinduru, Rogersu i Kimu (1995.), elementarni pristupi menadžmentu sežu najmanje 3000 godina pr. Kr., doba u kojem su bliskoistočni svećenici prvi put bilježe zapise o poslovnom djelovanju. Socrat je oko 400. pr. Kr. Izjavio da je upravljanje kompetencija koja je izrazito odvojena od posjedovanja tehničkih vještina i znanja (Higgins, 1991.). Rimljani, poznati po legijama ratnika predvođenih Centurionima, osiguravali su odgovornost hijerarhijom vlasti. Rimokatolička crkva bila je organizirana u skladu s određenim teritorijima, zapovjednim lancem i opisima poslova. Tijekom srednjeg vijeka, razdoblje od 1000 godina, otprilike od 476. godine do 1450. godine, cehovi, zbirka obrtnika i trgovaca pružali su ručno izrađenu robu, od kruha do oklopa i mačeva za križarske ratove. Postojala je hijerarhija nadzora i moći, slična onoj u Katoličkoj crkvi, u kojoj je vlast počivala kod gospodara i slijevala se na kalfe i šegrte. Ti su obrtnici u osnovi bili mala poduzeća koja su proizvodila proizvode različitih stupnjeva kvalitete, niskim stopama produktivnosti i malo potrebe za upravljačkom kontrolom mimo kontrole vlasnika ili majstora.

Menadžment i njegova uloga razvijala se zajedno s razvojem organizacija, a posebno pod utjecajem industrijske revolucije i kasnijeg prelaska na potpuno slobodno tržište, veću internacionalizaciju poslovanja koja je dovela do stvaranja velikih međunacionalnih tvrtki, tzv. korporacija gdje se menadžment počeo granati na sve više i više specifičnih uloga počevši od

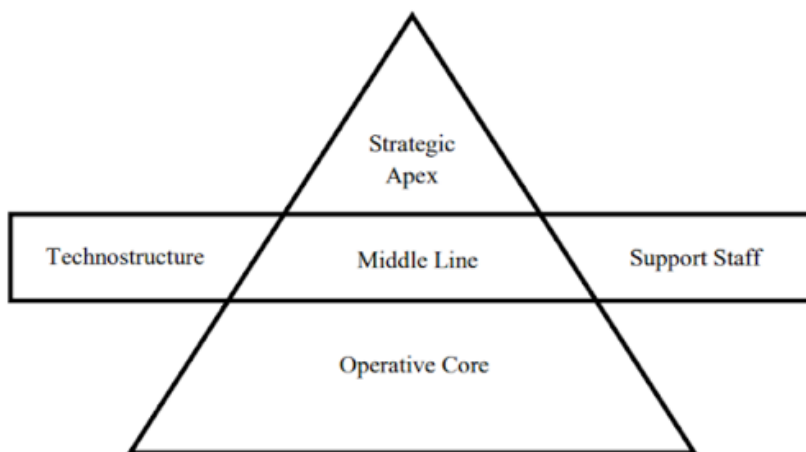
najnižih razina poslovanja (npr. voditelji smjena ili određenih pogona) pa do najviših razina koje donose strateške odluke (direktori, razna vijeća, savjetnici i sl.).

### **3.2. Pojam i vrste organizacija**

Mintzbergova tipologija organizacijskih struktura (1992) naglašava razlike u mehanizmima koordinacije koji dominiraju u organizacijama ovisno o situacijskim varijablama. Njegova peteročlana raščlamba oblika organizacija pogodnih za poslovne aktivnosti poznaje:

- organizacijsku strukturu malog poduzeća, odnosno jednostavnu ili poduzetničku strukturu,
- birokratsku ili strojnu strukturu, koja odgovara tradicionalnom pojmu funkcijske strukture,
- diverzificiranu strukturu, koja u tradicionalnom shvaćanju odgovara pojmu divizijske strukture,
- profesionalnu strukturu, koje se u tradicionalnim tipologijama ne analizira, te
- inovativnu strukturu ili ad-hoc-kraciju, koja je prema tradicionalnom nazivlju najbliža timskoj ili projektnoj strukturi.

Mintzberg (1992) nadalje smatra kako svaka od tih organizacijskih struktura zapravo ima tri osnovne dimenzije prikazano slikom 1, a to su: strateška razina, srednja razina i operativna razina.



**Slika 1. Ključni dijelovi organizacijske strukture**

Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ova podjela u pravilu je i danas aktualna i općeprihvaćena kako u praktičnim tako i teorijski krugovima. Dakako, te razine mogu biti više ili manje izražene ovisno o poslovnoj djelatnosti pa će tako postojati znatna razlika između startup tvrtke iz područja marketinga i velike proizvodne tvrtke, no u konačnici operativna razina uvijek predstavlja velik broj rutinskih, dnevnih zadataka i manja razina odgovornosti; srednju razinu tehnološka struktura i dodatno osoblje; a stratešku razinu najveću razinu odgovornosti, donošenje odluka vezanih uz smjer djelovanja, planiranja itd.

### **3.3. Menadžment kao funkcija upravljanja**

Većina autora danas se slaže kako postoji pet osnovnih funkcija menadžmenta, a među njima i Belak (2014:115). To su:

- planiranje (vizioniranje ili oblikovanje vizije, prognoziranje i strateško planiranje, planiranje resursa, proizvoda, usluga i financijsko planiranje, odlučivanje, kreiranje, unaprjeđivanje),
- organiziranje,

- upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima,
- vođenje (vodstvo, motiviranje, komuniciranje) i
- kontroliranje.

S obzirom da danas, a posebno u velikim organizacijama, menadžeri ne mogu obavljati sve funkcije, one se u pravilu dodjeljuju stručnjacima za svako područje. Jedan od najboljih primjera za to je funkcija upravljanja ljudskim resursima koja se u novije vrijeme naziva funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom da moderna poduzeća sve više na zaposlenike gledaju kao buduće lidere u poduzeću, a ne samo kao alat za obavljanje nekog posla kao što je bio običaj u tradicionalnim poduzećima u kojima sustav napredovanja, razvoja i/ili nagrađivanja praktički nije niti postojao. Drugim riječima, menadžment napreduje i dovodi do veće razine specijalizacije svake od funkcija. Ipak, funkcija koja najbolje odgovara opisu menadžmenta i koja ostaje „izvorno“ menadžerske jest – vođenje. Ili, kako to navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Poroški Vokić (2008:24) „jedina funkcija menadžmenta koja je doista izvorna menadžerska funkcija i kojom se nitko drugi u organizaciji ne bavi je funkcija vođenja, stoga što ni u jednoj organizaciji nema posebne organizacijske jedinice koja bi se bavila funkcijom vođenja, jer je vođenje posao menadžera.“

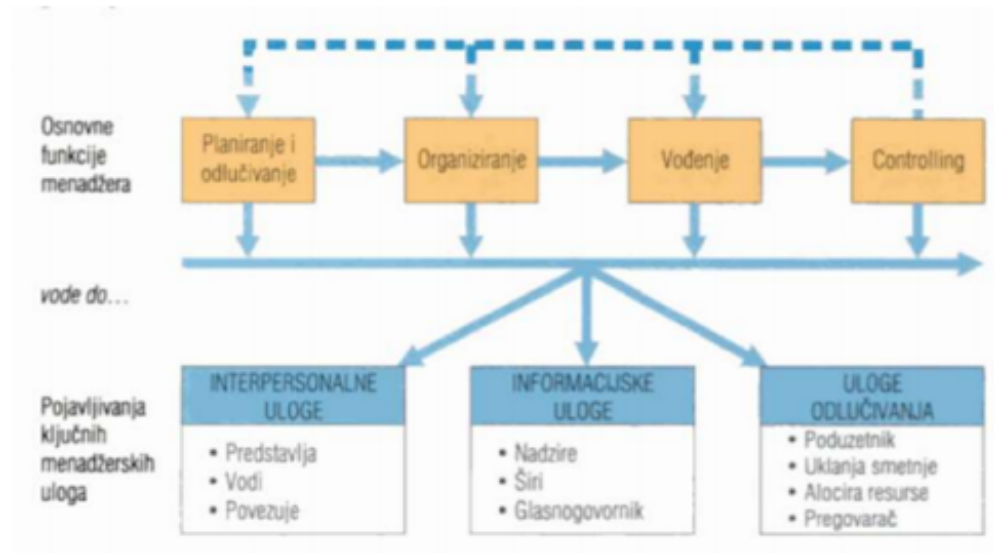
### **3.4. Menadžeri i uloge menadžera u organizaciji**

Mintzberg je zaključio da menadžeri izvode 10 različitih, ali povezanih uloga, odnosno skupina ponašanja, koje se mogu pripisati njihovim poslovima, a moguće ih je podijeliti u tri grupe (Robbins i Judge, 2009., str. 6.):

- međuljudske odnose,
- prijenos informacija,
- odlučivanje.

Na tragu tih skupina ponašanja i uloga menadžmenta slijedi i grafički prikaz u kojemu Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2004:74) navode osnovne funkcije menadžera koje vode do pojavljivanja ključnih menadžerskih uloga koje dijele na interpersonalne, informacijske i uloge odlučivanja. Drugim riječima, da bi se u organizaciji provele osnovne menadžerske funkcije koje započinju planiranjem i odlučivanjem te preko organiziranja i vođenja vode do završne

faze, tj. kontrolinga, kao rezultat rada i djelovanja organizacije menadžeri moraju predstavljati, voditi i povezivati (interpersonalna uloga), nadzirati, širiti, biti prenositi informacije poput glasnogovornika (informacijska uloga) te u konačnici biti poduzetnici, uklanjati smetnje, alocirati resurse i pregovarati (uloga odlučivanja).



**Slika 2. Osnovne aktivnosti i uloge menadžmenta**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia, str. 74.



## 4. INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE (IT)

Akronim IT koristi se i u hrvatskom i u engleskom standardnom jeziku, a označava Informacijske tehnologije (engl. Information Technology). Riječ je o pojmu prilično širokog značenja, a da bi se bolje razumio važno je prvo definirati pojam informacije. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021) informaciju ili obavijest (lat. informatio: nacrtak, predodžba, pojam, tumačenje), definira kao skup podataka s pripisanim značenjem, osnovni element komunikacije koji, primljen u određenoj situaciji, povećava čovjekovo znanje; a podatci se pak sastoje od skupa kvantitativnih parametara koji opisuju neku činjenicu ili zbivanje. Razliku između informacije i podatka možda je najjednostavnije shvatiti kada se kaže kako je podatak zapravo informacija koja ima kontekst. Drugim riječima, podatak ne znači mnogo ako nema kontekst, no kada se obradi i stavi u odgovarajući kontekst tada se govori o informaciji, a informacijske tehnologije ljudima su olakšali upravo to – da podatak brže i lakše postane informacija.

Informacijske tehnologije, s tog aspekta, mogu se shvatiti kao korištenje informacija posredstvom moderne tehnologije. U poslovnom smislu, IT se odnosi na korištenje računala u poslovnim procesima tvrtke, bilo da je riječ o komunikacijskim mrežama, bazama podataka i informacija, korištenju računala za svakodnevne zadatke poput korištenja programa, e-pošte, internet itd.

### 4.1. IT organizacija

S obzirom na sve veći utjecaj moderne tehnologije i njenu prisutnost na osobni i poslovni život ljudi IT organizacijama mogu se smatrati sve one koje u, većoj ili manjoj mjeri, ovise o korištenju informacijskih tehnologija u svom poslovanju. Kada se govori o IT organizacijama treba razlikovati IT odjel i IT organizacije. Danas gotovo da ne postoji srednja ili velika kompanija koja nema posebno ustrojen IT odjel koji vodi brigu o informacijskom poslovanju tvrtke – bilo da je riječ o monitoringu, održavanju ili nekom drugom aspektu IT poslovanja. U manjim organizacijama to može biti jedan odjel, dok se u velikima zaposlenici koji vode brigu o IT-u inkorporiraju u sve timove pa upravo zbog toga sve češće govorimo o IT organizacijama jer gotovo da ne postoji tim unutar tvrtke koji radi neovisno o djelovanju IT-a. Čak i funkcije koje su tradicionalne bile vezane uz papirologiju (računovodstvo, knjigovodstvo) danas gotovo

uopće ne funkcioniraju *offline* nego *online*. Kao dobar primjer može poslužiti i nabava, skladištenje i otprema robe gdje je uvođenje visoke razine IT-a pojedinim tvrtkama (npr. Amazon) značilo stvaranje konkurentske prednosti i snažne tržišne dominacije jer je omogućeno nevjerojatno brzo kontroliranje i otpremanje robe koje se u velikom dijelu SAD-a obavlja već nekoliko sati od *online* narudžbe kupca.

#### 4.2. Specifičnosti IT organizacije

IT organizacije specifične su s mnogih aspekata, a njihov nastanak usko je vezan uz nestabilnu i neizvjesnu okolinu koja je uvjetovana globalizacijom i brzim razvojem tehnologije. Do razvoja informacijskih tehnologija slična je situacija bila i s radnicima – podjela poslova bila je relativno jednostavna, radnici su bili promatrani kao resursi za rad i uglavnom su radili poslove čija razina kompleksnosti nije bila naročita, a radnici nisu često mijenjali poslove niti su poslovi zahtijevali posebne kompetencije. Kako je tehnologija napredovala tako da su najjednostavnije poslove počeli zamjenjivati strojevi, a pred radnike su se počeli postavljati novi zahtjevi. Ta specijalizacija u 21. stoljeću doživjela je svoj vrhunac u onome što danas nazivamo IT organizacije.

Dulčić, u: Buble, 1997., str. 77-78., još je prije nekoliko desetljeća naveo kako se kao glavne karakteristike tadašnjeg poslovanja nameću, a razlog je bio upravo tehnološki napredak i globalizacija. Te karakteristike su:

- (a) kompleksnost (okruženje obuhvaća veliki broj međusobno intenzivno povezanih aktera i komponenti);
- (b) heterogenost (njegove su relevantne komponente veoma raznovrsne);
- (c) dinamičnost (promjene kojima djeluje na poduzeće brojne su, brze i u mnogim slučajevima nepredvidive) i
- (d) neizvjesnost (količina i kvaliteta informacija o potencijalnim promjenama u okruženju, nedovoljne su, zbog čega se često odlučuje u uvjetima rizika ili čak neizvjesnosti).

Na tragu toga kreirana je i tablica koja prikazuje inovacijski potencijal informacijske tehnologije i njegove organizacijske posljedice, a s današnjeg aspekta može se potvrditi kako su već tada sve posljedice bile prilično dobro pretpostavljene i prikazane.

**Tablica 1. Inovacijski potencijal informacijske tehnologije i njegove organizacijske posljedice**

|   |   |
|---|---|
| Područje inovacije                              | IT transformira nestrukturirane procese u rutinske transakcije.   |
| Strukturiranje transakcija                      | IT olakšava i ubrzava prijenos informacija, a to znači da može služiti kao integrativni faktor, omogućujući viši stupanj decentralizacije i delegiranja, ali i stvaranje novih organizacijskih struktura.   |
| Automatizacija                                  | IT zamjenjuje ili smanjuje potrebu za radnom snagom.  |
| Poboljšanje informacijskih sposobnosti          | IT donosi mogućnost jednostavnog korištenja složenih analitičkih modela i prikupljanja i obrade velike količine podrobnih informacija u svrhu poboljšanja poslovnog odlučivanja.  |
| Skraćenje proizvodnog ciklusa Menadžment znanja | IT omogućuje promjenu od sekvencijalnih tokova radnih procesa prema simultanima.  |
| Kontrola  | IT olakšava stvaranje "baza znanja" (tj. formalizaciju organizacijskog znanja), i njihov prijenos u realnom vremenu.  |
| Smanjenje organizacijske složenosti             | IT daje mogućnost detaljnog praćenja i izvještavanja o statusu pojedinih aktivnosti ili radnih zadataka ili stanja u kojem se nalazi određeni resurs ili (polu)proizvod.  |
| Moguće organizacijske prednosti                 | IT povezuje i olakšava komunikaciju svih organizacijskih entiteta uključenih u obavljanje nekog procesa, čime se smanjuje ili eliminira potreba za posrednicima (bez obzira radi li se o entitetima unutar jedne ili više različitih organizacija). |

Izvor: Prilagođeno prema: Davenport i Short, 1990., str. 17., u: Alfirević, N. (2001). Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentne snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, Vol. 52 No. 5-6.

Jedna od specifičnosti IT organizacije u odnosu na tradicionalne, jest svakako činjenica da takve organizacije u sve većoj mjeri postaju multikulturalne. Globalizacijski procesi i tehnološki napredak stvorili su pojam 'globalnog sela', odnosno činjenice da je svijet povezaniji i dostupniji više nego ikada prije. Shodno tome, IT organizacije u pravilu konstantno posluju s različitim brojem stranih država, pa time i kultura čime su primorani surađivati i educirati se na području multikulturalnog poslovanja kako bi ostvarili i sadržali visoke standarde koji su pred njih postavljeni.

### **4.3. IT menadžeri i tradicionalna uloga menadžera**

Brzim razvojem znanosti i tehnologije u 20. stoljeću dolazi i do razvoja znanstvenih teorija vođenja – menadžmenta. Menadžment je višeznačan pojam koji se odnosi na proces i djelatnost, nositelje i realizatore te ukupno znanje i praksu nekoga specifičnog područja. (Bahtijarević-Šiber, 1991:222) Osoba koja provodi menadžerske dužnosti naziva se, dakako, menadžerom, a njegove uloge opisane su u drugim poglavljima ovoga rada. No, s obzirom na

sve većinu razinu specijalizacije poslova unutar tvrtki, specijaliziraju se i menadžerske uloge pa tako postoje bitne razlike između tradicionalnih menadžera i IT menadžera. No, postoji i nedvojbeno i određeni problem s teorijom i terminologijom.

*IT menadžer* i *CIO* su u svijetu najčešće korišteni termini za osobu odgovornu za IKT sustav neke organizacije. Međutim, kako ne postoji slaganje u nazivu za tako važnu funkciju nema ni jedinstvena stava oko najprikladnije pozicije IT menadžera u strukturi organizacije (npr. Stephens & Loughman, 1994; Banker, Hu, Pavlou, & Luftman, 2011., u Šarčević, 2016). Tako su neki IT menadžeri odgovorni izvršnome direktoru, neki su članovi uprave, dok su neki niže u organizacijskoj strukturi, i odgovaraju direktoru financija. Ipak, razlike su često i geografsko-kulturološkoga karaktera jer su drukčiji odnosi u Europi u odnosu na Ameriku. (Šarčević, 2016) Kao važnu promjenu u ulozi IT menadžera Rockart, Ball i Bullen (1982) vide povećanu orijentiranost prema suradnicima što potvrđuje kako se tada počelo od IT menadžera tražiti i vođenje. Time nestaje do tada tradicionalni, tehnički orijentirani, i u uredu sjedeći šef IT-a, a rađa se novi IT menadžer usmjeren na komunikaciju i vođenje u korištenju informacijske tehnologije kako bi se ispunila očekivanja poslovanja (Rockart, 1982).

Suvremeno okruženje od menadžera zahtijeva izuzetno puno znanja i vještina zato što je i obujam poslovanja i broj novih informacija s kojima se svakodnevno susreće znatno veći nego prije.

Znanje menadžera o tehnologijama, aplikacijama, razvoju sustava i upravljanju IT-om čini njegovo ili njezino eksplicitno IT znanje. S obzirom na brojne podjele i specifičnosti poznavanja IT područja, danas se mnogo pažnje pridodaje specifičnim znanjima zaposlenika, što omogućuje menadžeru da iskoristi znanje drugih. Kako navode Bassellier i sur. (2015) IT znanje koncipirano je kao kombinacija iskustva i spoznaje. Iskustvo se odnosi na osobno računarstvo, IT projekte i cjelokupno upravljanje IT-om. Spoznaja se odnosi na dva mentalna modela: pogled na proces menadžera i njegovu viziju uloge IT -a. Ishodi koji se očekuju od IT menadžera u poslovnom svijetu uglavnom se odnose na dva ponašanja: povećana spremnost za stvaranje partnerstva s ljudima iz IT-a i povećana sklonost vođenju i sudjelovanju u IT projektima.

Uloga IT menadžera može se u velikoj mjeri poistovjetiti s onime što se naziva menadžer u virtualnoj ekonomiji, koji ima drugačiju ulogu od klasičnog menadžera jer odgovornost za rezultate poslovanja ovdje preuzima autonomni suradnički tim sačinjen od eksperata različitih profila. Tako se u virtualnoj ekonomiji pojavljuju novi tipovi menadžera kao što su: menadžer intelektualnog kapitala, menadžer kompetencija, projektni menadžer, mrežni broker, mrežni trener, In/Outsourcing menadžer i dr. (Kolaković, 2010:53)

Na tragu toga razmišljanja je i Šarčević (2017:36) koji navodi kako globalizacija donosi nove zahtjeve u poslovanju i traži potpuno novo promišljanje uloge menadžmenta u organizaciji. Ona također zahtijeva promišljanje uloge IT menadžera kao važnoga činitelja za uspjeh organizacije i stjecanje kompetitivne prednosti kroz IKT.

Šarčević (2017:36-37) nadalje navodi tri ključne teorije kako bi se na ispravan način moglo objasniti menadžerske uloge IT menadžera. Prva je Fayolova, druga Mintzbergova, a treća Katzova. Henri Fayol kao začetnik suvremene teorije operativnoga menadžmenta uvodi *14 načela upravljanja*. To je, u stvari, vrlo koristan popis načela koja su u 20. stoljeću pomogla menadžerima u pitanjima produktivne organizacije i komunikacije sa suradnicima (Fayol, 1949; Wood & Wood, 2002). Ona su:

1. **Podjela rada** – zaposlenici su specijalizirani za posao koji obavljaju.
2. **Ovlasti** – menadžeri daju zadatke i odgovorni su za rezultate.
3. **Stega** – važno je prihvaćanje pravila rada.
4. **Jedinstveno zapovijedanje** – zaposlenicima je izravno nadređena samo jedna osoba.
5. **Jedinstven smjer** – zaposlenici djeluju vođeni jednim menadžerom u istome smjeru s ostalima.
6. **Podčinjavanje pojedinačnih interesa zajedničkim interesima** – interesi pojedinca (uključujući i menadžera) ne smiju biti ispred interesa grupe.
7. **Nagrađivanje** – zadovoljstvo pojedinca kroz poštenu materijalnu i nematerijalnu naknadu u skladu s njegovim doprinosom.
8. **Centralizacija** – potrebna je ravnoteža između procesa centralizacije i decentralizacije.
9. **Hijerarhija** – zaposlenici trebaju biti svjesni svoga položaja u organizaciji i zapovjednome lancu.
10. **Red** – radno mjesto treba biti dobro organizirano, pouzdano i sigurno – važan je red među osobama i stvarima.
11. **Pravednost** – menadžer mora biti pošten i pravedan prema svima.
12. **Stabilnost radnoga mjesta** – menadžer se mora pobrinuti za što manju fluktuaciju suradnika.
13. **Inicijativa** – zaposlenicima treba osigurati potrebnu razinu slobode neophodnu za ostvarenje ciljeva.
14. **"Esprit de corps"** (u jedinstvu je snaga) – organizacije su dužne promicati timsku kulturu (Fayol, 1949).

U svojoj studiji *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Mintzberg je proučavao pet američkih direktora srednjih do velikih organizacija. Metodom strukturalnoga zapažanja<sup>1</sup> tijekom tjedan dana snimio je verbalnu i pisanu komunikaciju svakoga od njih (Mintzberg, 1975). Rezultatima svoga istraživanja on ruši nekoliko mitova koji su bili uvriježeni u krugovima proučavatelja uloge izvršnoga menadžera. Mitovi su govorili da su menadžeri sistematični planeri koji nemaju redovite dužnosti i općenito koriste sažete informacije iz formalnoga informacijskog sustava. Suprotno tome, on navodi činjenice koje kažu da menadžeri rade neumoljivim tempom i prilagođavaju se situaciji, imaju redovite ceremonijalne obaveze te daju prednost telefonskim i verbalnim kontaktima kako bi dobili potrebne informacije. Tim istraživanjem, koje je ipak ograničeno relativno malenim uzorkom, Mintzberg dolazi do čuvenih 10 međusobno uvjetovanih menadžerskih uloga, podijeljenih na tri logična skupa uloga. (Šarčević, 2016)

Prema Katzu, menadžeri su oni koji usmjeravaju aktivnosti drugih i preuzimaju odgovornost za postizanje ciljeva (Katz, 2009). Katz dalje uvodi podjelu vještina koje moraju posjedovati uspješni menadžeri – tri grupe:

1. Tehničke vještine (engl. *Technical skills*) – vještine koje su orijentirane na rad s tehnikom i obuhvaćaju specifične stručne i analitičke vještine potrebne za obavljanje nekoga posla.
2. Ljudske ili socijalne vještine (engl. *Human skills*) – vještine koje omogućuju uspješnu suradnju i komunikaciju s drugima
3. Konceptualne vještine (engl. *Conceptual skills*) – vještine koje omogućuju pregled nad cjelinom, tj. nad međuovisnošću različitih funkcija organizacije (Katz, 2009, str. 8-18).

Šarčević (2016) primjećuje kako su svima njima (Fayolu, Mintzbergu i Katzu) zajednička sljedeća tri važna polazišta u menadžmentu:

- 1) U središtu svakoga upravljanja je čovjek,
- 2) Važna je orijentiranost na suradnike te,
- 3) Interpersonalne komunikacijske kompetencije kod menadžera.

Na sličnom tragu je i podjela menadžerskih uloga prema Groveru i sur. (1993) koji raspoznaje sljedeće uloge:

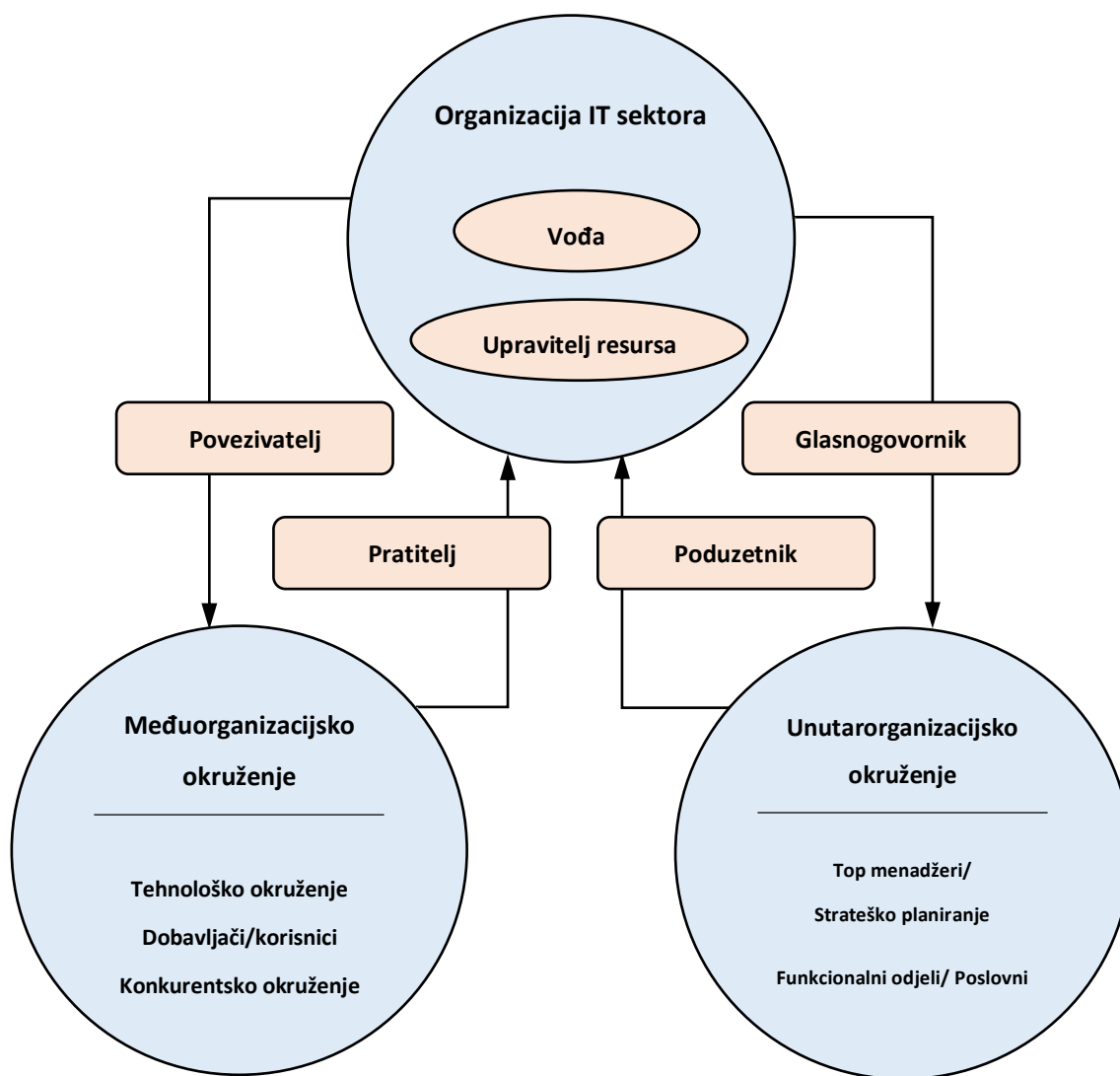
- 1) uloga vođe - kao voditelj, IT menadžer je zadužen za praćenje, zapošljavanje i motiviranje IT kadrova.

---

<sup>1</sup> Ako upitaš jednoga menadžera što radi, postoji velika vjerojatnost da će odgovoriti kako planira, organizira, koordinira i kontrolira. Onda promatraj što on stvarno radi. Nemoj se iznenaditi ako ono što ćeš vidjeti nikako ne možeš dovesti u vezu s ovim četirima riječima (Mintzberg, 1975).

- 2) uloga glasnogovornika - ova uloga uključuje aktivnosti koje od IT menadžera zahtijevaju proširivanje kontakata izvan IT sektora, a prema drugim poslovnim područjima u organizaciji.
- 3) uloga pratitelja - on mora pratiti vanjsko okruženje kako bi držao korak s tehničkim inovacijama i konkurencijom te pronalazio nove ideje iz izvora izvan organizacije. Da bi to ostvario, IT menadžer koristi više izvora koji uključuju kontakte s dobavljačima, profesionalne veze te mrežu osobnih kontakata. On treba komunicirati sposobnost IT sektora za ispunjavanje zahtjeva dobavljača i kupaca.
- 4) uloga povezivatelja – IT menadžer mora komunicirati s vanjskim svijetom što uključuje razmjenu informacija s IKT dobavljačima usluga, korisnicima, sektorom za nabavu, tržišnim analitičarima i medijima.
- 5) uloga poduzetnika – IT menadžer utvrđuje poslovne potrebe i razvija rješenja koja utječu na poslovanje.
- 6) uloga upravitelja resursa – IT menadžer odlučuje kako rasporediti ljudske, financijske i informacijske resurse u organizaciji (Grover, Jeong, Kettinger, & Lee, 1993).

Slikom 3 grafički su prikazane navedene uloge.



**Slika 3. Uloge IT menadžera**

Izvor: prema Grover, V., Jeong, S.-R., Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1993). *The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles*. Journal of Management Information Systems, 10(2), str. 107-130.

Kako je prikazano slikom 3, na organizaciju IT sektora djeluje međuorganizacijsko okruženje (tehnološko okruženje, dobavljači/korisnici, konkurentsko okruženje) te unutarorganizacijsko okruženje (menadžment, strateško planiranje, poslovni/odjeli) dok su između vođe i upravitelja resursa spomenute uloge povezivatelja, pratitelja, poduzetnika i glasnogovornika.



## 5. INFORMACIJSKI SUSTAV

Informacijski sustav pojam je uži od pojma informacijskih tehnologija jer čini jedan od njegovih osnovnih dijelova. Takvi sustavi pružaju informacije koje organizacije koriste za efikasno i efektivno upravljanje, obično koristeći računalne sustave i tehnologiju. Primarne komponente poslovnih informacijskih sustava uključuju hardver, softver, podatke, postupke (projektiranje, razvoj i dokumentaciju) i ljude.

Može se reći kako je informacijski sustav tehnologija koja omogućuje korištenje informacijske tehnologije, odnosno kako bi se uopće moglo govoriti o pojmu informacijske tehnologije mora postojati preduvjet u vidu informacijskog sustava. Ti sustavi nastali su kao plod desetljetnih napora za proizvodnjom računala, a kasnije i skupa mreža koji je danas poznat pod nazivom Internet. Jedna od najvažnijih karakteristika interneta od samih početaka je brzina stvaranja i širenja informacija.

Iako tadašnji tehnološki napredak iz ove perspektive izgleda izuzetno skroman baš kao i količina informacija koja se tada prenosila u odnosu na današnju količinu informacija, dio tvrtki nije se uspio prilagoditi već tom prvom valu tehnološkog napretka. Promišljajući o poduzećima koja su preživjela raspad Weba 1.0 i nova koja su nastala nakon toga, postalo je jasno da imaju nekoliko zajedničkih značajki, od kojih je najveća ona kako je Web 1.0 bio statično sučelje, a Web 2.0 omogućio korisnicima sudjelovanje u kreiranju sadržaja koje je stvorilo potpuno nove poslovne trendove. Ružić (2009:29) kao osnovne karakteristike Web 2.0 navodi „otvorenost, slobodu i kolektivnu inteligenciju.“

### 5.1. Informacijske tehnologije

Informacijske tehnologije u kontekstu informacijskih sustava valja promatrati kao skup tehnoloških dostignuća koja su služile za unos i obradu određenih podataka. Kako navode Ružić, Biloš i Turkalj (2009) razvojem informacijskih i drugih tehnologija, pojavio se pojam komunikacijskih tehnologija, a navedeni pojam pretpostavlja kako je danas rad s računalom nezamisliv ako ono nije povezano u mrežu. Informacijske tehnologije prema tome usko su vezane uz razvoj i nastanak interneta koji je u opću uporabu ušao krajem druge polovice 20. stoljeća do čega se koristio uglavnom kao intranet, tj. zatvorena mreža. Kao i mnoge druge slične tehnologije nastanak interneta veže se uz militarno djelovanje, tj. vojsku.

Informacijska tehnologija je svojim burnim razvojem poslijednih nekoliko desetljeća dala pečat postindustrijskom društvu i ostvarila bitan utjecaj na sva područja rada i života razvijenih društava. Ogromna izdavanja za istraživanje i razvoj rezultiraju brojnim inovativnim postupcima, metodama, uređajima i primjenama kao što su računala, računalne mreže, hardver, softver, itd.

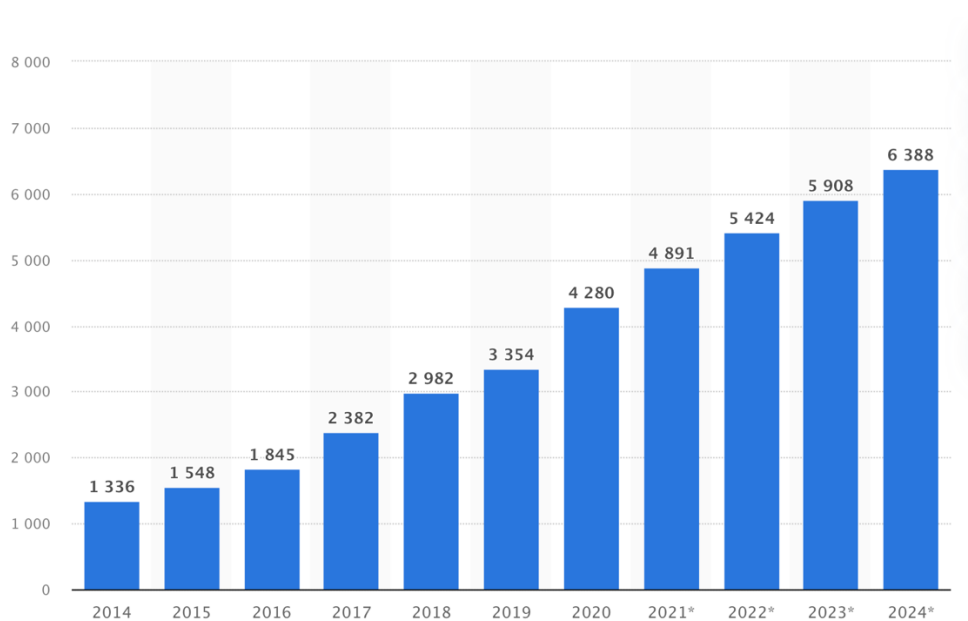
## **5.2. Elektronično poslovanje**

Elektroničko poslovanje ili skraćeno e-poslovanje, je u najširem kontekstu administracija vođenja bilo kojeg posla korištenjem interneta, ektraneta, weba i intraneta. To uključuje i kupnju i prodaju robe ili usluga korištenjem komercijalnih transakcija provedenih elektroničkim putem, uz pružanje korisničke ili tehničke podrške uz pomoć interneta. E-poslovanje slično je e-trgovini, ali više je od običnog čina kupovine i prodaje usluga ili robe putem interneta. Zapravo, to je metoda korištenja digitalnih informacija i naprednih komunikacijskih tehnologija za pojednostavljivanje različitih poslovnih procesa - od početne do faze implementacije. E-poslovanje uključuje mnogo poslovnih procesa, uključujući obradu narudžbi na mreži, CRM (upravljanje odnosima s klijentima), upravljanje lancem opskrbe i mnoge druge. E-trgovina je dio e-poslovanja, pa time predstavlja i nešto uži pojam od elektroničkog poslovanja iako je dugo vremena bila i sinonim za e-poslovanje.

Zanimljivo je kako se o e-poslovanju govorilo u Republici Hrvatskoj još krajem 20. stoljeća pa tako Srića (1997:60-61) navodi sljedeće prednosti uvođenja e-poslovanja:

- povećava konkurentnost u novim uvjetima poslovanja (elektroničko tržište),
- skraćuje vrijeme reagiranja na zahtjeve tržišta,
- omogućava bolje raspolaganje resursima,
- poboljšava zadovoljstvo korisnika - brži odziv, bolje informacije, manje pogrešaka,
- smanjuje troškove operative - interno informiranje bez papira,
- razmjena dokumenata među partnerima,
- automatizacija obrade primljenih dokumenata,
- bankarstvo bez šaltera,
- automatizacija opskrbnog lanca,
- “just’in time” doprema sirovina za proizvodnju,
- rezervacijski sustavi (hoteli, promet),
- prodaja/kupovina na elektroničkom tržištu.

Iako je riječ o očigledno zastarjelim navodima, oni su u ovom kontekstu vrlo zanimljivi jer se sa sigurnošću može utvrditi kako oni više nisu potencijalna prednost već dio svakodnevnice nekoliko desetljeća nakon što su uočeni prvi potencijalni benefiti. Čak štoviše, rast e-poslovanja i e-trgovine doseže rekordne brojke pa je tako u 2020. godini e-trgovina u svijetu dosegla 4.280 milijardi USD što predstavlja rast od 740 milijuna USD u odnosu na godinu ranije, odnosno gotovo 100% rast u odnosu na 2018. godinu. (Slika 4)



**Slika 4. Brojke i predviđanja ukupnog prometa e-trgovine u svijetu 2014.-2020.**

Izvor: Chevalier, S. (2021). *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024*, Statista.com

## 6. PROMJENE U ORGANIZACIJI

Organizacijske promjene predstavljaju kretanje organizacije iz jednog stanja u drugo. Promjena okruženja često zahtijeva promjenu unutar organizacije koja djeluje u tom okruženju. Promjena u gotovo svakom aspektu poslovanja tvrtke može stvoriti otpor, a različite kulture mogu imati različite reakcije i na promjenu i na sredstva za promicanje promjene. Dakako, kada se kaže promjena u organizaciji zapravo se misli na promjene koje će se u konačnici odnositi na funkcioniranje zaposlenika jer oni su ti koji čine organizaciju. Kako bi se bolje podnijele potrebne promjene, može se poduzeti nekoliko koraka za koje je dokazano da umanjuju anksioznost zaposlenika i olakšavaju proces transformacije. Taj proces naziva se menadžment promjene ili upravljanje promjenom.

### 6.1. Menadžment promjene

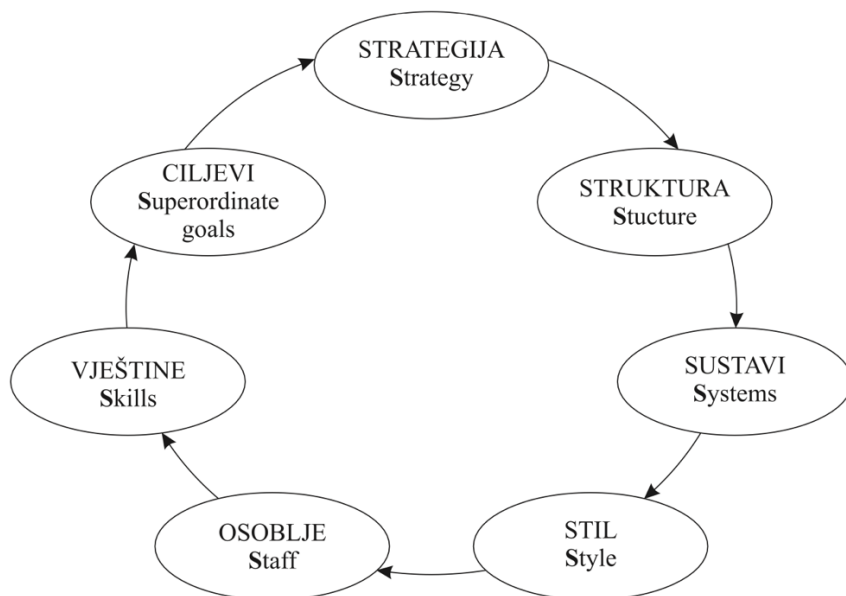
Menadžment promjene specifičan je dio menadžmenta i poslovanja općenito jer je u svojoj naravi potpuno suprotan ljudskom načinu funkcioniranja, na podsvjesnoj razini koju kontrolira ego. Ljudski mozak funkcionira na način da nas uvijek pokušava zadržati u zoni komfora, sigurnosti pa samim time podsvjesno zaziremo od promjena plašeći se za našu sigurnost.

Sikavica i sur. (2008) menadžment promjene definiraju kao „sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna provedba željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude.“

Ako će promjena koja se provodi utjecati na ljude iz više odjela iste organizacije, potrebno je pažljivo razmotriti komu će se dati uloga sponzora a komu uloga pokretača promjene. Sponzor je osoba koja se brine o tome da se promijeni njegovo djelovanje, ali i zaposleni na koje se te promjene odnose. Pokretač je promjene osoba koja je zadužena za planiranje i provođenje promjene. (Kuleš, 2011) „Velika promjena zahtijeva timove pokretača promjene i sponzore, a ne samo pojedince. Te timove treba okupiti i dati im odluke o provođenju promjena te opis poslova u kojem je jasno naznačena njihova uloga na samom početku projekta promjene tako da mogu učinkovito djelovati i uspješno provesti promjenu.“ (Potts, LaMarsh, 2005)

Jedan od najpoznatijih modela koji može pomoći prilikom uvođenja promjene u organizaciji je „model 7 S“ kojega je razvio tim profesora Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company s namjerom da služi kao pomagalo za menadžersku analizu i

akciju u cilju kvalitetnog organiziranja i vođenja kompanije radi stjecanja prednosti pred konkurencijom. (Stevens, 2001).



**Slika 5. „Model 7 S“**

Dujanić, M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1., str. 39-51.

Prema tom modelu sedam ključnih elemenata organizacije presudno je za razumijevanje njezine efikasnosti, a to su:

- strategija,
- struktura,
- sustavi,
- stil,
- osoblje,
- vještine,
- ciljevi.

Ključan u primjeni modela 7 S je obrazac prema kojemu je za uspjeh nužna usklađenost i konzistentnost svih 7 čimbenika modela, a ne samo neki od njih s obzirom da su svi međusobno povezani i utječu jedan na drugoga. Dujanić (2004) navodi kako primjena tog modela za dijagnosticiranje problema u organizaciji uključuje analizu stupnja usklađenosti svih sedam elemenata sistema. Na primjer:

- podržava li kadrovska politika određene vještine koje kompanija želi razviti,
- odgovara li struktura strategiji, i sl.

Analiza pomoću "modela 7 S" ohvaća istraživanje: usklađenost organizacije s vanjskim okruženjem, usklađenost strategije i ostalih faktora, usklađenost proizvoda i strategije, moguće područje neusklađenosti, zašto je do toga došlo i definiranje mogućih rješenja problema.

Dujanić (2004) također nadodaje i da kada se primjenjuje "model 7 S" u predlaganju o ocjeni planova o promjeni organizacije treba uzeti u obzir i sljedeće:

- a) Sve su varijable modela međusobno povezane. Često je nemoguće postići napredak s jednom varijablom bez usklađivanja ostalih elemenata.
- b) Model ne pretpostavlja da jedan element više utječe na efikasnost nego neki drugi element. U nekom slučaju bit će presudna kadrovska politika, u drugom možda sistem, što se utvrđuje dijagnozom.

Nije podjednako lako mijenjati elemente modela pa ih se može podijeliti na „lake“ i „teške“ od kojih se strategija, struktura i sistemi uvijek mijenjaju teže nego drugi elementi kao što su kadrovska politika, vještine, stil i zajedničke vrijednosti.

## **6.2. Vrste promjena u organizaciji**

Vrste promjena u organizaciji ovise o mnogim parametrima pa se prema tome ne može govoriti o samo jednoj vrsti promjena već o promjenama s raznih aspekata kao što su kompleksnost, pristup, način uvođenja itd. Dujanić (2004) promjena s obzirom na kompleksnost vidi na sljedeći način:

- a) Evolucijske promjene. Njima je sklona većina menadžera, a prema njima lideri određuju smjer, dodjeljuju odgovornost, utvrđuje razumne rokove ostvarenja i sl. Ovakav tip promjena relativno je miran i bezbolan, no najčešće nije dovoljno brz i obuhvatan kako bi se osigurala konkurentska prednost.
- b) Revolucionarne promjene. U situacijama u kojima je vremensko tempiranje akcija presudno za uspjeh potrebna je revolucionarna promjena. Kad je ulog visok, a rok za reagiranje kratak, ponekad je potrebna nagla i „nasilna“ promjena kako bi korporacija ostala konkurentna. Najčešće je ovakav tip promjena uvjetovan vanjskim (tržišnim, političkim i drugim) faktorima. Iako ponekad za sobom povlači nepopularne poteze poput naglog smanjenja broja radnika, pogona ili proizvoda stvarajući time napetosti, on je ponekad i jedini način da tvrtka nastavi poslovati.

Kombinacija evolucijski i revolucionarni promjena u pravilu je najbolje rješenje, a jednadžba kojom se menadžeri mogu voditi glasi:

*evolucija + revolucija = primjereno poslovno rješenje*

Danas je potrebno, da se napadne i stekne tržište, a to je često žestoka i neumoljiva bitka, pa inovacije pružaju samo prolaznu prednost, koja se često istopi za nekoliko mjeseci, a ne godina, zaključuje Dujanić (2004). Drugi vid podjele promjena je na temelju pristupa, a one mogu biti:

- a) Planirane – one koje se događaju prema unaprijed zacrtanim odlukama menadžmenta zbog uvođenja novih proizvoda, otvaranja novih pogona ili jednostavno uvođenja neke promjene koja se smatra nužnom za napredak poslovanja.
- b) Neplanirane – one koje se događaju tijekom poslovanja bez prethodne pripreme menadžera. Ovakve promjene ne moraju nužno biti velike, loše ili šokantne, ali lošim rukovođenjem mogu stvoriti nepotrebne probleme (npr. uslijed loše komunikacije zbog čega se promjena može precijeniti, podcijeniti i sl.).

Treći tip promjena o kojima Dujanić (2004) govori su promjene s obzirom na način uvođenja, a mogu biti:

- a) Postupne – npr. postupno se uvodi novi način plaćanja TV pretplate;
- b) Radikalne – obično dramatična gdje prestaje vrijediti jedno i odmah na snagu stupa novo, npr. novi zakon, novi logo poduzeća i sl. Takva promjena može biti komercijalna ili strukturalna, iako se često događaju i zajedno.

### **6.3. Menadžeri kao pokretači ili podrška promjenama**

Promjene u organizaciji mogu i ne moraju utjecati na sve zaposlenike i/ili odjele u poduzeću pa im valja i pristupiti imajući to u vidu. Komunikacija prilikom menadžmenta promjena jedan je od ključnih čimbenika uspješnosti. Dobar menadžer svjestan je otpora na koji će naići, a svojom asertivnom komunikacijom, planiranjem i provođenjem pridobiva zaposlenika i uvjerava ih kako je promjena koja se događa nužna i dobra za cjelokupno poduzeće. Posebno je to važno kod IT organizacija s obzirom da su promjene u takvim organizacijama dio svakodnevnice i menadžeri imaju sve manje vremena za njihovu pripremu te je od ključne važnosti da njeno provođenje postane dio identiteta i organizacijske kulture kako bi se nepotrebni šokovi sveli na minimum.

Prilikom provođenja bilo kakve promjene u poduzeću od ključne je važnosti definirati pojedinca koji će biti nositelj promjene. Svaka promjena, neovisno o tome je li mala ili velika mora imati svog nositelja promjene koji će preuzeti odgovornost za istu. Od tog pojedinca

očekuje se da osigura uvjete za promjenu (engl. *transition management*) te vodi proces promjene (engl. *transformation management*).

Kao što je spomenuto u početnom poglavlju rada, još je Mintzberg (1992) definirao razne uloge koje menadžer ima u organizaciji, a sve one posebno su važne i kada je riječ o menadžmentu promjena. Primjerice, gledajući interpersonalnu ulogu menadžera on je prilikom provođenja procesa promjene reprezent (osoba koja predstavlja poduzeće u komunikaciji s okolinom), lider (predvodi promjene i ostvaruje ciljeve) te veza (uspostavlja odnose između različitih sektora poduzeća). Kada su pak u pitanju informacijske uloge, on je monitor (prati i prikuplja informacije za odluke), distributer (dijeli, distribuira informacije unutar poduzeća), glasnogovornik (distribuira informacije prema van). Ukoliko samo jedna od navedenih uloga menadžera nije odrađena na adekvatnoj razini proces provođenja promjene može stvoriti neželjene probleme tako što će se produžiti vrijeme za provođenje cilja, stvoriti negativni interpersonalni odnosi između zaposlenika i sl.

Dakako, menadžer ne odlučuje uvijek u idealnim uvjetima već se susreće s odlučivanjem u uvjetima:

- izvjesnosti podrazumijeva da ljudi mogu s velikom točnošću predvidjeti ishod neke situacije
- rizika podrazumijeva da je moguće definirati određeni raspon uzroka i određeni broj stanja ishoda (rezultata) te da je moguće utvrditi vjerojatnost s kojom će određeni ulaz rezultirati točno određenim ishodom
- neizvjesnosti podrazumijeva nemogućnost definiranja vjerojatnosti sa kojom će određeni poticaj ili uzrok rezultirati određenim ishodom. Uzroci neizvjesnosti su nepredvidivost vanjskih uvjeta, te nedostatak informacija o vjerojatnosti pojedinih ishoda. (Mintzberg, 1973)

Kako bi se lakše snašao u takvim uvjetima razvijeni su i određeni modeli koji bi menadžerima pomogli da se lakše nose sa svojim ulogama i uvjetima rada. Neki od najpoznatijih modela su:

- Model racionalnog odlučivanja
- Model ograničene racionalnosti
- Heuristički model odlučivanja
- Model kreativnog rješavanja problema



Važno je za kraj napomenuti kako bez obzira na sve modele ili načela koji postoje, menadžer u konačnici nikada ne može biti sto posto spreman na sve što ga čeka, no može napraviti sve kako bi eventualne rizike sveo na minimum. Poznavanje teorijskih načela, posebno kada su u pitanju IT menadžeri, od ključne su važne iskorištenje maksimalnog potencijala kod procesa odlučivanja.

## 7. PRAKTIČNI DIO: IT MENADŽMENT NA PRIMJERU RAZVOJNOG PODUZEĆA BONSAI SOLUTIONS D.O.O.

Kao što je prikazani u teorijskom dijelu rada, informacijska tehnologija (IT) definitivno mijenja načine na koji ljudi rade i žive, mijenja dosadašnji način funkcioniranja tvrtki i stvara nova tržišna pravila. I tvrtke i pojedinci (menadžment i ostali zaposlenici) nalaze se u neugodnoj poziciji da se tim promjenama moraju prilagoditi ili će svoju poslovnu egzistenciju dovesti pod znak ozbiljnog pitanja. Novonastalo poslovno okruženje vrlo je izazovno, a tvrtke i pojedinci odgovaraju mu na različite načine, ovisno o fazi razvoja u kojoj se nalaze. Nekima od njih, a posebno kada je riječ o razvojnim poduzećima (engl. *start-up*), informacijske tehnologije nisu samo nužnost ili prilika već osnovna djelatnost.



Slika 6. Logo tvrtke Bonsai Solutions d.o.o.

### 7.1. Osnivanje tvrtke i osnovna djelatnost

Tvrtka Bonsai Solutions d.o.o. osnovana je u listopadu 2020. godine sa sjedištem u Belišću. Tvrtka je osnovana pri Trgovačkom sudu u Osijeku s početnim kapitalom od 20.000,00 kuna, a osnivači i vlasnici su Bojan Stanković i Mario Milosavljević, također obojica iz Belišća. Iako je tvrtka registrirana pod šifrom djelatnosti 74.20 Fotografske djelatnosti, direktor Bojan Stanković objašnjava kako je tvrtka registrirana pod fotografske djelatnosti iz formalnih razloga, no riječ je o cijelom spektru djelatnosti vezanih uz izradu fotografija i primjenu istih u digitalnom okruženju<sup>2</sup>. Konkretno, tvrtka pruža usluge iz područja informacijskih tehnologija koje se tiču digitalnog marketinga, vođenja društvenih mreža, izrade fotografija i videa za digitalnu upotrebu i sl. Drugim riječima, tvrtka koja želi u svoje poslovanje implementirati digitalni marketing, pojačati ili promijeniti svoju prisutnost na društvenim mrežama na jednom mjestu može dobiti kompletnu usluge bez da angažira više osoba ili tvrtki. Sama tvrtka Bonsai

---

<sup>2</sup> Stanković, B. (2021) Intervju „IT menadžment na primjeru razvojnog poduzeća Bonsai Solutions d.o.o.“, Intervjuirao: Jurković, T.

Solutions d.o.o. na taj način pak ostvaruje konkurentsku prednost u odnosu na velik broj tvrtki koje se bavi digitalnim marketingom, ali za izradu autentičnih fotografija angažiraju vanjske suradnike koje dakako moraju i dodatno platiti čime ostvaruju manji profit od prodaje usluga u odnosu na promatranu tvrtku. Prema riječima osnivača glavni razlog ulaska u posao bilo je prethodno iskustvo te tržišni potencijal zajedno s razmjerno malim ulaganjima koja su potrebna za početak poslovanja.

Tvrtka je također iskoristila poticaje za samozapošljavanje koje putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje daje Europska unija, kao jednu od mjera socijalne politike. Tim putem tvrtka je na raspolaganje dobila 130.000,00 kuna od čega je sav iznos morao biti namjenski utrošen, a detaljno je prikazan tablicom 2.

**Tablica 2. Troškovnik tvrtke Bonsai Solutions d.o.o. prilikom prijave za poticaje HZZ-a**

|                                    |           |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| Flashlight Canon 430               | 1.760,00  | 2.200,00  |
| Laptop za obradu fotografija       | 4.000,00  | 4.999,00  |
| Bruto doprinosi 1                  | 12.501,17 | 12.501,17 |
| Web stranica                       | 8.720,00  | 10.900,00 |
| Software                           | 5.750,00  | 7.187,50  |
| Adapter MT EOS R                   | 620,00    | 775,00    |
| Računovodstvo 1                    | 3.550,00  | 4.437,00  |
| Fotoaparati Canon R6               | 16.960,00 | 21.200,00 |
| Objektiv 70-200mm f2.8             | 17.400,00 | 21.750,00 |
| Laptop za obradu videa Macbook pro | 11.943,20 | 14.929,00 |
| Bruto doprinosi 2                  | 12.501,17 | 12.501,17 |
| Računovodstvo 2                    | 3.550,00  | 4.437,50  |

Izvor: izrada autora na temelju arhiva Bonsai Solutions d.o.o.

Kako je i prikazano tablicom 2, tvrtka se odlučila najveći dio novca za opremu uložiti u sredstva povezana s IT područje i opremom za fotografiranje i snimanje koju također koristi za IT područje. Tvrtka nije nikakva namjenska sredstva odlučila ulagati u opremanje samog radnog prostora smatrajući da naglasak prije svega treba staviti na jačanje konkurentnosti kroz opremu, a tek kasnije razmišljati o uredskoj opremi koja u tom trenutku nije bila nužnost.

## 7.2. Organizacijski ustroj IT menadžmenta

U trenutku dok se tvrtka približava završetku prve godine poslovanja ona i dalje broji dva zaposlenika koji su ujedno i osnivači, vlasnici, direktori i u konačnici zaposlenici tvrtke. Kako je navedeno u prvom dijelu rada riječ je o Bojanu Stankoviću i Mariju Milosavljeviću. Kada je u pitanju IT organizacija trenutni ustroj tvrtke takav je da kompletan dio IT sektora vodi Bojan, dok je Mario zadužen za korporacijske odnose (B2B) i strana tržišta. Mario je naime, kako sam navodi, rođen u Osijeku, no već u ranoj predškolskoj dobi s obitelji je preselio u Turku, Finska, gdje je završio osnovno i srednjoškolsko obrazovanje te naposljetku stekao i zvanje prvostupnika (BA) ekonomije.

Bojan je pak magistar Kulturologije smjera Kulturalni menadžment, a još od studentskih dana zainteresiran je za digitalne tehnologije o kojima se dodatno educirao i stjecao iskustvo. Prema njegovim riječima standardne IT dužnosti u njihovu slučaju mikro (razvojnog) poduzeća odnose se na zadatke poput:

- Održavanja i ažuriranja web stranice tvrtke<sup>3</sup> i sadržaja iste,
- Vođenje profila društvenih mreža (Facebook, Instagram, LinkedIn),
- Komunikacija putem e-pošte i održavanje iste (e-pošta za službene adrese [info@bonsai-solutions.com](mailto:info@bonsai-solutions.com), [bojan@bonsai-solutions.com](mailto:bojan@bonsai-solutions.com) i [mario@bonsai-solutions.com](mailto:mario@bonsai-solutions.com))
- Održavanje računala (*hardware*) i nužnih programa (*software*) za poslovanje,
- Grafički dizajn za digitalne potrebe i rad u programima za grafičku obradu podataka (Adobe Photoshop i Adobe Premiere).

Drugim riječima, gotovo svi dnevni zadaci vezani su isključivo uz područje informacijskih tehnologija jer tvrtka Internet i računala koristi kao primarno sredstvo rada pa su i dnevni zadaci poput razgovora s računovodstvom vođeni isključivo *online*.

Iako je druga poslovna funkcija – prodaja i korporativni odnosi, naizgled odvojena od IT dijela i njeno funkcioniranje neodvojivo je od pojma IT-a jer se zbog fokusa na strana tržišta ponovno sva komunikacija odvija *online*.

U tom dijelu prednjače odnosi s Finskom kao ciljanim tržištem tvrtke. Odluka o fokusiranju na tržište Finske došla je iz jasne poveznice Marija i Finske koji je kao državljanin Finske ujedno

---

<sup>3</sup> [www.bonsai-solutions.com](http://www.bonsai-solutions.com) (28.8.2021.)

i izvorni govornik finskog što tvrtki ponovno daje konkurentsku prednost u odnosu na druge tvrtke koje pokušavaju uspostaviti odnos s tvrtkama iz Finske. Tvrtka za komunikacija s tim područjem u pravilu koristi društvene mreže na kojima egzistiraju njeni profili (spomenuti Facebook, Instagram i Twitter), ali i drugi online programi servisi kao što su Skype i Zoom te sve više WhatsApp koji se isto ubraja među društvene mreže.

### **7.3. Menadžment promjene u razvojnom poduzeću**

Za razliku od velikih organizacija u kojima vrhovni menadžment prati promjene i donosi odluke i strategije vezane uz njihovo savladavanje, mikro poduzeća sama su i menadžment i operativa pa se kao takva sama moraju znati nositi s promjenama što može biti posebno opasnost u ovoj krhkoj fazi razvoja.

Bonsai Solutions d.o.o. menadžment promjene provodi na nekoliko načina, a kao prvi izdvajaju informiranje kao temelj pripreme. Kao glavni fokus stavljen je utjecaj vanjskih promjena jer su promjene u području digitalnog marketinga svakodnevne i svaki novi viralni trend ili informacija (npr. promjena GDPR i druge zakonske regulative) mogu znatno utjecati na promjenu tržišne situacije, otvoriti priliku ili zatvoriti određena vrata. Takve informacije prikupljaju se online pregledom specijaliziranih stranica i portala koje objavljuju važne vijesti. Drugi izvor podataka za prilagodbu na vanjske promjene koje mogu utjecati na organizaciju odnose se na regulative i obveze unutar granica domicilne zemlje, a takve podaci najčešće se prikupljaju uz pomoć računovodstva.

Iako tvrtka ima samo dva zaposlenika koja su ujedno i osnivači i vlasnici ona naizgled nema velike potrebe za pokretanjem promjena, no Bojan i Mario ne misle tako. IT menadžeri i u ovom slučaju moraju biti stalni pokretači promjena koja se najviše očituje kao vlastita priprema na ono što se može nazvati akcija-reakcija, odnosno donošenje odluka na vanjske promjene, odnosno prilike i prijetnje oko organizacije. U ovom stadiju razvoja tvrtke važno je reagirati kao pokretač promjena na području vlastitog obrazovanja i usavršavanja, određivanja dugoročne strategije tvrtke, plana zapošljavanja, plana ulaganja, rasta i razvoja. Jedna od najvećih prijetnji menadžmentu promjena jest neuspješno rukovođenje dnevnih obveza zbog kojih operativne mogu ugroziti strateške i obrnuto. Realan problem u ovom stadiju razvoja tvrtke nerijetko je ograničenost ljudskim potencijalima jer se tvrtka nalazi u razvojnoj fazi u kojoj ima potrebu za dodatnom pomoći, no nju si teško (ili nikako) ne može priuštiti, barem ne

u onoj mjeri koju bi željela. Jedna od prvih promjena koju je stoga tvrtka morala uvesti nekoliko mjeseci nakon početka poslovanja jest popis vanjskih suradnika na koje se može računati u određenim situacijama kako bi svi projekti tekli nesmetano bez da se ugrozi financijska koncepcija poslovanja.

## 8. ZAKLJUČAK

Informacijske tehnologije nedvojbeno mijenjaju načine na koji ljudi rade i žive, mijenjaju dosadašnji način funkcioniranja organizacija i stvaraju nova tržišna pravila tjerajući aktere na konstantne promjene i prilagodbu ne bi li uspješno vodili tržišnu bitku.

Organizacija u širem kontekstu predstavlja skup djelovanja i procesa neke skupine ljudi. Ona može imati mnoge oblike, počevši od organiziranih ljudskih zajednica kao što su obitelj, školstvo, vjera i sl., pa do specifičnih sustava kao što su poslovne organizacije, odnosno tvrtke, poduzeća, korporacije. Osnovni temelj organizacije jest činjenica da unutar nje postoji određena podjela poslova čija struktura može biti više ili manje striktna. Kako bi organizacije maksimizirale rezultate svoga djelovanja nužno je najbolje iskoristiti sve resurse (mogućnosti) koje ta organizacija ima, a umjesto tog djelovanja naziva se menadžmentom.

Poslovne organizacije nakon industrijske revolucije snažno su se mijenjale što je pratila i teorija menadžmenta zbog sve veće promjene za specijalizacijom posla koja je počela mijenjati dotadašnje standardizirane, rutinske poslove koje je mogla obavljati nisko kvalificirana radna snaga. Moderne poslovne organizacije u velikoj mjeri oslanjaju se na tehnologiju i svakodnevno se susreću s golemim brojem informacija pa se s vremenom stvorio i specifičan naziv koji karakterizira takva poduzeća, a to je IT (Informacijske tehnologije). Ova poduzeća i menadžere tih poduzeća karakterizira velika razina globaliziranosti (konstantno poslovanje s inozemnim tržištima, nerijetko i zaposlenici iz raznih zemalja i kultura), konstantan priljev novih informacija što uzrokuje i manje ili veće promjene na svakodnevnoj razini. Kako bi se tvrtka kvalitetno nosila s tim promjenama nužno je da ima kvalitetne kadrove koje te promjene mogu provoditi, a takve specijalizirane osobe zovu se IT menadžeri.

Organizacijske promjene predstavljaju kretanje organizacije iz jednog stanja u drugo, a promjena okruženja često zahtijeva promjenu unutar organizacije koja djeluje u tom okruženju. IT menadžeri danas su, više nego ikada prije, suočeni s konstantnom potrebom za donošenjem odluka. Vrste promjena u organizaciji ovise o mnogim parametrima pa se prema tome ne može govoriti o samo jednoj vrsti promjena već o promjenama s raznih aspekata kao što su kompleksnost, pristup, način uvođenja itd., a menadžer se gotovo nikada ne može u potpunosti pripremiti na sve što ga čeka kako bi uvijek mogao pravilno reagirati, naročito jer provođenje procesa promjena znači i suradnju s drugim zaposlenicima ili menadžerima unutar organizacije.

U konačnici, može se zaključiti kako je uvođenje promjena u tvrtke nužno kako bi tvrtka odabrala novi fokus, reorganizirala se ili odabrala novi smjer u poslovanju, ali samo po sebi ne

može jamčiti uspjeh. Kako bi se minimizirali rizici uvođenja promjena valja posebnu pozornost pridodati odabiru kvalitetnih lidera zaduženih za promjene jer će samo na taj način tvrtka uspješno implementirati promjene i nastaviti biti kompetentna na tržištu.



## LITERATURA

Knjige i stručni časopisi:

- 1) Alfirević, N. (2001). Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentne snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, Vol. 52 No. 5-6.
- 2) Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator
- 3) Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia
- 4) Bassellier, G., Horner Reich, B., Benbasat, I. (2001). *Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model*, *Journal of Management Information Systems*, 17:4, 159-182
- 5) Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb: Belak excellens d.o.o.
- 6) Davenport, T. H., Short, J. E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, *Sloan Management Review*
- 7) Dujanić, M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1.
- 8) Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. New York, Toronto, London: Pitman publishing corporation
- 9) Higgins, J.M. (1991). *The Management Challenge: An Introduction to Management*. New York: Macmillan
- 10) Katz, R. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator - reprint*. Boston: Harvard Business Review.
- 11) Kolaković, M. (2010). *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb: Strategija
- 12) Kuleš, A. (2011). *Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama*, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXIV No. 1
- 13) Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 14) Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- 15) Pindur, W., Rogers, S.E., & Kim, P.S. (1995). *The history of management: a global perspective*. *Journal of Management History*, (1) 1, 59-77.

- 16) Potts, R., LaMarsh, J. (2005). *Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, Zagreb
- 17) Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: Mate
- 18) Rockart, J. F. (1982). *The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective*. Sloan School of management, MIT, str. 3-11.
- 19) Rockart, J. F., Ball, L., Bullen, C. V. (1982). *Future Role of the Information Systems Executive*. MIS Quarterly, 6, str. 1-14.
- 20) Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2009) *E-marketing, 2. izmjenjeno i prošireno izdanje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- 21) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
- 22) Srića, V. (1997). *Reinženjering - pomodni trend ili nova filozofija*, Infotrend, u Ružić, D. (1996) *Marketinški aspekti interneta*, Ekonomski vjesnik
- 23) Stevens, M. (2001.) *Vrhunski menadžment*, Zagreb: Naklada Zadro, u Dujanić (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1.
- 24) Šarčević, M. (2017). *Komunikacijska uloga i kompetencije IT menadžera*. Zagreb: Filozofski fakultet Zagreb
- 25) Wood, J. C., & Wood, M. C. (Ur.). (2002). *Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*. London: Routledge

#### Internetski izvori:

- 1) informacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 9. 8. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27405>>.
- 2) Bonsai Solutions. *Informacije o tvrtki*. Pristupljeno 8.8.2021. <[www.bonsai-solutions.com](http://www.bonsai-solutions.com)>.

#### Intervju:

- 1) Stanković, B. *Osobni intervju*, Belišće, 5.8.2021.