

# SUVREMENI MENADŽERSKI TRENDOVI POD UTJECAJEM TEHNOLOŠKOG RAZVOJA

---

**Drljo, Ivan**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:899424>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



*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

Ivan Drljo

**SUVREMENI MENADŽERSKI TRENDOVI POD UTJECAJEM  
TEHNOLOŠKOG RAZVOJA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Ivan Drljo

**SUVREMENI MENADŽERSKI TRENDOVI POD UTJECAJEM  
TEHNOLOŠKOG RAZVOJA**

Diplomski rad

**Kolegij: IT menadžment**

JMBAG: 00102185457

e-mail: [ivan.drljo@live.com](mailto:ivan.drljo@live.com)

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer Universtiy of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Menadžment

Ivan Drljo

**SUVREMENI MENADŽERSKI TRENDOVI POD UTJECAJEM  
TEHNOLOŠKOG RAZVOJA**

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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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: IVAN DRŽO  
JMBAG: 00102185457  
OIB: 14277374151  
e-mail za kontakt: IVAN.DRZO@LIVE.COM  
Naziv studija: DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT  
Naslov rada: SUVREMENI MENADŽERSKI TRENDovi POD UTJECAJEM TEHNOLOŠKOG PROGRSA  
Mentor/mentorica rada: PROF. DR. SC. JERKO GLAVIŠ

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Miran Držo

# **MODERN TRENDS OF MANAGEMENT UNDER THE INFLUENCE OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT**

## **SUMMARY**

Management is an integral part of every company or organization that operates today. A large number of experts and scientists interpret the term management through various definitions, this work will explain the term management, modern management, trends in modern management and the effects of technological development. Contemporary managerial trends influenced by technological development can be explained as a dynamic and complex process that comes due to the development of technology, globalization and an increasing number of market-oriented companies eager to succeed. Modern management brings a huge number of challenges to the manager and the company. One of the main tasks of managers is getting to know and accepting the trends that technological development changes every day. The idea and results of the work are that by getting to know, analyzing and researching modern management and its trends, one acquires certain knowledge, expands the boundaries of thinking and better understands the meaning of technological development.

**Keywords:** modern management, technological development, trends, manager

# SUVREMENI MENADŽERSKI TRENDVI POD UTJECAJEM TEHNOLOŠKOG RAZVOJA

## SAŽETAK

Menadžment je sastavni dio svakog poduzeća odnosno organizacije koja posluje u današnje vrijeme. Veliki broj stručnjaka i znanstvenika tumači pojam menadžment kroz razne definicije, u samom diplomskom radu objasniti će se pojam menadžment, suvremeni menadžment, trendovi suvremenog menadžmenta i utjecaji tehnološkog razvoja. Suvremene menadžerske trendove pod utjecajem tehnološkog razvoja možemo objasniti kao dinamičan i kompleksan proces koji dolazi zbog razvoja tehnologije, globalizacije i sve većeg broja tržišno orijentiranih poduzeća željnih uspjeha. Suvremeni menadžment donosi ogroman broj izazova pred menadžera i poduzeće, upoznavanje i prihvaćanje trendova koje tehnološki razvoj svakog dana mijenja je jedna od glavnih zadaća menadžera. Ideja i rezultati rada su da se upoznavanjem, analizom i istraživanjem suvremenog menadžmenta i njegovih trendova stekne određeno znanje, prošire granice razmišljanja te bolje razumije značenje tehnološkog razvoja.

**Ključne riječi:** suvremeni menadžment, tehnološki razvoj, trendovi, menadžer

# SADRŽAJ

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>1. Uvod</b> .....  | 1                                   |
| <b>1.1. Metodologija rada</b> .....                                   | 1                                   |
| <b>2. Suvremeni menadžment</b> .....                                  | 2                                   |
| <b>2.1. Menadžerske vještine</b> .....                                | 3                                   |
| <b>2.2. Obilježja suvremenog menadžmenta</b> .....                    | 5                                   |
| <b>2.3. Suvremeni koncepti menadžmenta</b> .....                      | 7                                   |
| <b>2.4. Društveno odgovorno poslovanje</b> .....                      | 10                                  |
| <b>2.5. Organizacijske strukture</b> .....                            | 12                                  |
| <b>3. Tehnološki razvoj</b> .....                                     | 14                                  |
| <b>3.1. Primjena i promjene novih tehnologija</b> .....               | 18                                  |
| <b>3.2. Uzroci i posljedice tehnološkog napretka</b> .....            | 19                                  |
| <b>3.3. Određivanje i upravljanje promjenama</b> .....                | 20                                  |
| <b>4. Utjecaj tehnološkog razvoja na suvremeni menadžment</b> .....   | 21                                  |
| <b>4.1. Tehnologija kao izazov suvremenog menadžmenta</b> .....       | 24                                  |
| <b>4.2. Primjeri poduzeća pod utjecajem tehnološkog razvoja</b> ..... | 27                                  |
| <b>5. Istraživanje</b> .....  | 29                                  |
| <b>5.1. Rezultati istraživanja</b> .....                              | 29                                  |
| <b>6. Zaključak</b> .....   | 42                                  |
| <b>Literatura</b> .....   | 43                                  |
| <b>Popis tablica</b> .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |



## **1. Uvod**

Tijekom posljednjih nekoliko stoljeća ekonomija je doživjela nekoliko znatnih promjena, jedna od tih promjena očituje se u tehnološkom razvoju. Tehnologija je obilježila 20-to stoljeće i njen razvoj i utjecaj poprimaju razmjere i u 21. stoljeću. Osim društvenih promjena tehnologija je svoj utjecaj ostavila i u ekonomskom svijetu. Nizom različitih procesa i dostignuća, ekonomske etape razmjera od organizacije pa sve do promjene vrijednosti poslovanja doživjele su svoj procvat u svrhu praćenja razvoja globalnog tržišta.

Tehnologija je u poslovni svijet donijela mnoštvo pozitivnih stvari ali i neke negativne. Vođenje poduzeća zahtjeva dodatne napore u smislu znanja i organizacije, kontinuiran rad na intelektualnom kapitalu te usavršavanje postojećih vrijednosti u tehnološkom smislu. Tehnologija je spojila tržište u jednu veliku cjelinu te se organizacija poduzeća morala prilagoditi globalnom tržištu i konstantno ga unaprjeđivati. Globalno tržište kontinuirano priprema nove izazove za poduzeća i njihova organizacija i ciljevi te načini poslovanja izuzetno su promjenjiva varijabla. Menadžment u suvremenom svijetu koristi maksimalno sve blagodati tehnologije kako bi se ostvarili poduzetnički ciljevi a da se pri tome uvažava i dobrobit svakog zaposlenika.

### **1.1. Metodologija rada**

Diplomski rad je napisan pomoću metode deskripcije, gdje se analiziraju i objašnjavaju pojmovi, činjenice i podatci potrebni za provedbu istraživanja. Istraživanje je provedeno putem Google obrasca gdje sudionici ispunjavaju anketu. Dobiveni odgovori se nakon toga koriste za potvrđivanje ili odbacivanje postavljene hipoteze diplomskog rada.

## 2. Suvremeni menadžment

Razvojni trendovi koji su došli do izražaja u vrijeme globalizacije promijenili su društveni i poslovni svijet. Vrijednosti koje su obilježavale prošla vremena danas ne vrijede, u prošlosti dovoljno je bilo proizvesti određeni proizvod i imati saznanja o obližnjim tržištima, potrebe za specijaliziranim upravljanjem nije bilo. Danas, u suvremenom svijetu obogaćenim ubrzanim razvojem tehnologije i tehnološkim dostignućima, gotovo je nemoguće voditi posao bez specijalizirane organizacije i vođenja. Suvremeni menadžment ograničen je vremenom i rokovima i zahtjeva što efikasnije korištenje dostupnih resursa i vremena. Umijeće vođenja fokusiralo se na maksimalnom iskorištavanju vremena i posebice ljudskog resursa te zahtijeva kompleksnije oblike organizacije unutar poduzeća (Rupčić, 2018).

Suvremeni svijet očitovan je razvojem sustava prijenosa informacija, kapitala, dobara i usluga te ljudi. Svijet je prešao na novu razinu povezanosti, barijere odnosno granice koje su kočile povezivanje svih krajeva svijeta ponajviše zaslugom tehnološke industrije bačene su u prošlost. Razvojem digitalnog svijeta, virtualne povezanosti i virtualnog poslovanja, menadžment je podložan utjecajem okoline što zahtijeva kontinuiran rast i unapređenje organizacijskog sustava. Trendom ubrzanog razvoja komunikacija te informacijskih tehnologija smanjuju se vremenske barijere i omogućuje širok spektar mogućnosti poslovanja što dovodi do stvaranja globalne kulture (Bedeković & Golub, 2011).

Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. R.L. Katz smatra da svi menadžeri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 3):

- Tehnička znanja i vještine
- Znanja i vještine u ophođenju s ljudima
- Konceptualna znanja i vještine

## 2.1. Menadžerske vještine

Kao što je već spomenuto u prošlom dijelu rada, menadžer bilo koje razine mora imati određena znanja, vještine i sposobnosti koja se nadograđuju s razinama visoka ( Top Manager), srednja (Middle Manager), niska (Low Manager). Za svaku od ovih razina menadžer mora posjedovati određena znanja, vještine i sposobnosti da bi mogao pravilno organizirati, planirati, voditi te kontrolirati poduzeće. Primarna zadaća menadžera je planiranje i donošenje odluka kako bi poduzeće ostvarilo najbolji mogući uspjeh.

Menadžerske vještine mogu se podijeliti u četiri kategorije (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 1-148):

- Osobne vještine
- Interpersonalne vještine
- Komunikacijske vještine
- Grupne vještine

Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom. Upravljanje vremenom važno je za sve ljude, a za menadžere posebno, jer o dobroj organizaciji vremena ovisi njihov uspjeh i uspjeh njihovih suradnika. Što je menadžer na višoj razini menadžmenta, to je veća važnost dobrog upravljanja vremenom jer o njemu ovisi veći broj suradnika neposredno i posredno podređenih. Vrijeme je rijedak, ograničen i nepovratan resurs te ga se upravo zato mora znati iskoristiti i njime dobro upravljati (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 7).

Interpersonalne vještine smatraju se vještinama 21. stoljeća. Paradoksalno je što su interpersonalne vještine u digitalno doba mnogo važnije i složenije nego što su bile u prošlosti. U doba informatičke tehnologije, koja enormno povećava mogućnosti i oblike komunikacije i interakcije, zahtijeva se veća senzibilnost za nijanse interpersonalne interakcije. Zbog nemogućnosti upotrebe gesta, izraza lica ili govora tijela, današnje doba nameće potrebu izvrsnih interpersonalnih vještina samo u osobnim nego i u virtualnim komunikacijama. Interpersonalne bi se vještine najjednostavnije i najkraće mogle odrediti kao vještine uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 51-52).

Komunikacija i komunikacijske vještine su najvažnija aktivnost menadžera na svim razinama, pri čemu su posebice važne i zastupljene neposredne, osobne komunikacije. Danas u doba

virtualnih komunikacija, vještine komuniciranja čine se važnijim nego ikad. Komunikacijske vještine pokazuju se najvažnijom kompetencijom pri evalvaciji kandidata za posao i najkritičnijim činiteljem uspješnosti menadžera. Komuniciranje postaje najvažnija kompetencija vođa jer je uspješno komuniciranje dio strategije vođenja. U novije se vrijeme sve više ulaže u komunikacijske vještine jer svakim danom postaju sve važnije. Jednostavno rečeno, rad i život s drugima intenzivne su komunikacijske aktivnosti. Komuniciranje je, nema sumnje najvažnija životna vještina (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 93-94).

Timovi i timski rad nesumnjivo postaju najčešća i, moglo bi se reći, najpopularnija koncepcija suvremenog menadžmenta. Posljednjih godina timski rad i suradnja postaju temeljni način reorganizacije rada i organizacija, a sposobnosti timskog rada najvažniji zahtjev pri selekciji kandidata. Timovi i timski rad danas se smatraju glavnim oblikom organizacijskih promjena. Oni nastaju iz potrebe redizajniranja organizacija i njihova osposobljavanja za veću fleksibilnost, brzo djelovanje i kreativnost, za suvremene globalne i izrazito konkurentske uvjete (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 149).

|                                | <b>GRUPA</b>     | <b>TIM</b>            |
|--------------------------------|------------------|-----------------------|
| <b>ODGOVORNOST</b>             | Individualna     | Individualna i grupna |
| <b>MOTIVACIJA</b>              | Mala             | Velika                |
| <b>KOMUNIKACIJA</b>            | Slaba            | Ohrabrena             |
| <b>CILJEVI</b>                 | Individualni     | Zajednički            |
| <b>DONOŠENJE ODLUKA</b>        | Glasanje         | Konsenzus             |
| <b>SINERGIJA</b>               | Nema             | I do 30%              |
| <b>EGO</b>                     | Individualni     | Kolektivni            |
| <b>HIJERARHIJA</b>             | Postoji          | Minimalna             |
| <b>VJEŠTINE</b>                | Nekomplementarne | Komplementarne        |
| <b>ORGANIZACIJSKE PROMJENE</b> | Neotporna        | Otporan               |
| <b>SAMOSTALNOST</b>            | Mala ili nikakva | Visok stupanj         |

Slika 1. Razlika između tima i grupe

## 2.2. Obilježja suvremenog menadžmenta

Menadžment se često definira kao proces planiranja, organiziranja, vođenja ljudskih potencijala i kontroliranja sa svrhom ostvarenja organizacijskih ciljeva. Menadžment u suvremenom dobu poprimio je nadogradnje svih ovih procesa to jest procesi i dalje nose status napretka. Jedna od najvećih prekretnica bila je upravo uključenost organizacije u navedene procese, organizacija funkcionira na način da su svi činitelji te organizacije direktno uključeni svojim doprinosom u realizaciju zajedničkog cilja poduzeća. Funkcije se očituju unaprijeđenom sposobnošću učenja i akcije odnosno relativno brzog odgovora na zahtjeve organizacije i tržišta. Funkcija menadžera temelji se na kontinuiranom učenju i poticanju učenja na čemu se temelji individualni i kolektivni razvoj. Kako bi ovakav napredak bio ostvariv razlikuju se pet disciplina koje prate menadžersku funkciju (Senge, 2006):

- Sistemsko mišljenje odnosno svaki zaposlenik mora imati orijentaciju mišljenja u smjeru ostvarenja maksimalne dobiti poduzeća i njegove akcije moraju biti usmjerene ka glavnom cilju
- Osobno majstorstvo, zaposlenik mora imati odnos prema poslu takav da njegove radne aktivnosti budu u skladu s poduzetnim ciljevima, njegovo djelovanje mora biti obilježeno posvećenošću poslu
- Mentalni modeli u praksi znače kontinuirana preispitivanja osobnih mišljenja kako bi se lakše otklonile prepreke koje sprječavaju prihvaćanje promjene koje su u suvremenom menadžmentu česte
- Izgradnja zajedničke vizije odnosno približavanje zaposlenicima te razvijanje međusobnog povjerenja i dobrih odnosa, koji su izričito važni za pozitivnu radnu atmosferu
- Disciplina timskog učenja, temelj ove discipline nalazi se u tome da su pojedinci skloniji timskom uspjehu, gdje su odgovornosti podijeljene i razina stresa je niža, nego individualnim dostignućima.

Temelji suvremene organizacije koja gradi i njeguje suvremeni menadžment angažiraju sve činitelje organizacije u skupni rad, zajedničko ostvarenje ciljeva ali i otklanjanje poteškoća i rješavanje problema. Ovim načinom vođenja i organiziranja omogućuje se osim timskog i individualni rast pojedinaca te povećanje kompetencija radnika. Menadžeri novog doba moraju biti spremni na rizike, jer upravo to očituje ovakav koncept, brze promjene i nedostatak vremena zahtijevaju brze odluke za organizaciju ali i za svakog pojedinca koji je uključen u proces.

Koncept menadžmenta je osim novih disciplina poprimio i nove temeljne vrijednosti koje rezultiraju efektivnim suvremenim ciljevima. Svaka sljedeća vrijednost izazvana je globalizacijom i pritiskom okruženja i društva na postizanje viših ciljeva kako bi poduzeće zadržalo konkurentnost na tržištu:

- Povećanje kvalitete proizvoda i usluga u svrhu zadovoljena trendova i zahtjeva potrošača
- Inovacije i stvaranja novih radnih mjesta koja su postala neizbježna. Također i proširenja dosadašnjih radnih odjela
- Primjena društveno odgovornog ponašanja prema svim resursima uključujući i radno osoblje, okoliš, zamjenjive i nezamjenjive izvore energije i resursa
- Dugoročna održivost poslovanja stvarajući poduzeće elastično na promjene sa visokim stupnjem prilagodbe
- Konkurentnost kao jedna od vodećih vrijednosti za ispunjenjem prethodno navedene vrijednosti, globalizacijom proizvodi postaju dostupni društvu u cijelom svijetu te se konkurentnost automatski povećava što dovodi do proširenja upravljačkih sposobnosti u poduzeću
- Tržišni udjel odnosno održavanje visoke stope rasta na tržištu
- Profit koji je sa gledišta poduzeća najvažniji segment poslovanja.

Menadžment je također poprimio i suvremene pristupe koji moraju biti u konstantnom doticaju sa okruženjem kako bi mogli održavati kontinuiran razvoj. Svako poduzeće koje teži suverenosti mora:

- Kontinuirano nadograđivati proces proizvodnje u svrhu podizanja kvalitete proizvoda i usluga, ulagati u kadar i procese kako bi se poslovanje vodilo kvalitetom
- Usmjeravati se potrebama kupaca, odbaciti sve rizike i promjene koje nemaju svrhu povećanja vrijednosti
- Orijentirati se znanju, organizacija mora biti vođena znanjem i njegovanjem istoga

### 2.3. Suvremeni koncepti menadžmenta

Suvremeni menadžment broji nekoliko koncepata odnosno načina primjene, načina razvijanja i vođenja organizacije i ljudskog kadra. Jedan od smjerova je orijentiran na upravljanje kvalitetom. Total Quality Management je sustav pomoću kojega poslovni procesi obavljaju se s povećanom razinom fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti u poslovanju. Cilj ovog sustava je zadovoljiti potrošačeve potrebe odnosno na tržište plasirati proizvod koji ima visoku ili prihvatljivu kvalitetu. Temeljni principi prema kojima se vodi ovaj sistem su sljedeći:

- Povjerenje pod kojim se podrazumijeva povjerenje unutar organizacije ali i povjerenje na relaciji kupac – organizacija
- Dugoročne obveze
- Natjecanje kao segment potrebe kontinuiranog unaprijeđena kako bi se zadržala ili povećala konkurentnost na tržištu
- Disciplina koja je iznimno važna za ostvarenje poslovnog cilja

Total Quality Management se od ostalih vrsta menadžmenta razlikuje prema sljedećim obilježjima:

- Kvaliteta je orijentirana prema potrošaču, cjelokupno poslovanje ovisi o kupčevim potrebama i zadovoljstvu
- Vrhovni menadžment mora biti educiran o vrijednostima i načinu provođenja ovog koncepta menadžmenta, te se pobrinuti da se zaposlenici aktivno uključuju u provedbu i unaprjeđenje ovog koncepta
- Uspostava organizacije koja će trajno unaprjeđivati rast i razvoj kvalitete proizvoda ili usluge
- Sudjelovanje svih činitelja organizacije

- Maksimiziranje produktivnosti rada kompletne organizacije, reduciranje vrijednosti koje ne mogu biti uvećane
- Nulta tolerancija na eventualne pogreške
- Postavljanje i provedba dugoročnih strategija poduzeća
- Uspostava sustava za obradu i prikupljanje informacija koje će poboljšati procese
- Uspostava dobrih odnosa sa partnerima i kupcima koja daju sigurnost u ostvarivanju profita
- Povećana briga o djelatnicima, njihovim karijernim potrebama, također briga o okolišu i aktualnim trendovima rasta i razvoja.

Velik broj poduzeća primjenjuje upravo ovakav koncept suvremenog menadžmenta približavajući se kupcima i stvarajući dugoročne planove uspjeha. Uloga menadžera u ovom slučaju je presudna, vođenje zaposlenika i proizvodnje predstavlja veliku odgovornost i zahtjeva visoku razinu educiranosti i širok spektar znanja i vještina. Uključivanjem zaposlenika u sve više projekata i procesa, osim poslovne dobiti stvara se i pozitivna reputacija koja osigurava svoje mjesto na tržištu.

Sljedeći koncept fokusiran je na preoblikovanje poslovnih procesa, ovaj koncept nastao je kao odgovor na menadžment unaprjeđivanja kvalitete jer ubrzanom globalizacijom visoka kvaliteta više nije bila dovoljna za sve zahtjevnije tržište. Zbog velikog obrta proizvoda zahtjevi proizvodnje povećali su se u smislu potrebe za unaprjeđenjem samog procesa proizvodnje što ujedno znači i (Rajčević, Ferenac, & Srbić, 2012.) reduciranje visokih troškova proizvodnje kako bi poslovanje bilo što isplativije. Koncept pod nazivom Business Proces Reengineering fokusira vođenje u pravcu velikih promjena i prilagodbe na te promjene u proizvodnji i organizaciji proizvodnog procesa, ukratko koncept se temelji na preoblikovanju poslovnih procesa u svrhu smanjivanja troškova i povećanje ubrzanog poslovanja. Za provedbu ovog koncepta menadžmenta potrebno je slijediti sljedećih nekoliko pravila:

- Organizacija funkcionira kao cjelovit proces, izostanak proizvodnih zadataka kako bi se ostvarilo kontinuirano poslovanje
- Menadžment je zadužen za sve funkcije koordinacije, upravlja organizacijom kao jednom službom
- Skraćivanje vremena procesa očituje se i u obradi podataka, nema posrednika, podatke prikuplja i obrađuje ista služba



- Centralizirana percepcija poslovanja
- Povezivanje različitih aktivnosti
- Kontrola postaje sastavni dio svakog procesa u poslovanju.

Ovaj koncept zahtjeva izrazito brzo poslovanje, što rezultira brzim odlukama menadžmenta i sudjelovanje svi zaposlenika u procesu, bez mogućnosti grešaka. Ovaj koncept temeljen je na tehnološkom napretku i globalizaciji koristeći sve blagodati koje digitalna revolucija donosi. Suvremeni menadžment prema ovom konceptu ima visoku razinu vođenja i kontrole te odgovornost za uspješnost proizvodnih procesa. Organizacija zahtjeva visoku razinu kompleksnosti te praćenje vrijednosti kako bi se koncept ispravno proveo:

- Nije potrebna izrazita stručnost kako bi se modelirao poslovni proces,
- Svako razmišljanje je dobrodošlo
- Treba srušiti čvrste stavove i prihvaćati promjene
- Glavno polazište je sagledavati radne procese u svrhu zadovoljenja kupca kako kvalitetom tako i brzinom izvođenja
- Timski rad
- Znanje je važno ali ne i primarno
- Ideje i kreativnost su dobrodošli.

Cjelokupni koncept podržan je informatičkim sustavima koji redovitom opskrbom podataka daje svoj doprinos u implementaciji koncepta. Mnoštvom podataka odnosno informacija o kupcima, trendovima i samom tržištu moguće je brže donijeti odluke koje će redizajnirati procese.

## 2.4. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje kao koncept suvremenog menadžmenta je jedan od važnijih aspekata u poslovanju organizacije. Trend društveno odgovornog poslovanja je postao sve popularniji u svijetu suvremenog menadžmenta. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja novu kombinaciju uspješnosti očuvanja okoliša, zaštiti ljudskih prava te odgovornosti organizacije u svim segmentima poslovanja. Spoj društveno odgovornog poslovanja i suvremenog menadžmenta ne donosi samo uspjehe za poduzeće, nego se društvo kao takvo brže i bolje razvija u zdraviju zajednicu.

Društvena odgovornost obveza je i dužnost menadžmenta da svaku važnu odluku valorizira ne samo na temelju njezinih ekonomskih i društvenih učinaka te da donosi odluke i poduzima samo one akcije koje istodobno povećavaju dobrobit i društva i organizacije. Neki autori ističu da treba praviti razliku između organizacijske i korporacijske odgovornosti. Organizacijska društvena odgovornost odnosi se na obveze organizacije da iznalazi i provodi akcije koje štite i poboljšavaju dobrobit društva te usklađuju vlastite interese s interesima društva. Korporacijska društvena odgovornost odnosi se na primjenu koncepta društvene odgovornosti na poslovne organizacije. Određeni autori razlikuju društvenu obvezu i društvenu odgovornost. Društvena obveza i obveza poduzeća jest zadovoljavanje ekonomskih i zakonskih dužnosti i odgovornosti, a društvena je odgovornost obveza poduzeća izvan onoga što zahtijevaju zakoni i ekonomika, da slijedi dugoročne ciljeve koji su dobri za društvo. Dakle, društvena odgovornost menadžmentu, uz ispunjenje zakonskih i ekonomskih obveza, nameće etičku obvezu da djeluje u interesu društva. Društvena odgovornost menadžmenta je upravo nadilaženje zakonskih obveza i ekonomskih interesa poduzeća i djelovanje u interesu društva, što dugoročno gledano mora biti i interes njegovih ekonomskih subjekata, odnosno kompanija (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 561-562).

Za primjer društveno odgovornog poduzeća i primjer dobre prakse je poduzeće „DM-drogerie markt Hrvatska“. Na primjeru poduzeća prikazuje se kako društveno odgovorno poslovanje poboljšava marketinške aktivnosti, kako izgrađuje bolju i zdraviju zajednicu te kako se privlače investitori.

Trgovačka tvrtka DM-drogerie markt osnovana je u Njemačkoj 1973., prva prodavaonica DM-a (drogerie markt) u Hrvatskoj otvorena je u Zagrebu 9. svibnja 1996. čime DM postaje predvodnik drogerija tipa samoposluga na našem tržištu. Od tada je, u proteklih 15 godina u

Hrvatskoj prema visokim DM-ovim standardima uređeno 135 prodajnih mjesta u 54 grada i zaposleno više od 1.000 ljudi. Osim daljnjeg širenja, DM u Hrvatskoj poklanja veliku pažnju i modernizaciji već postojećih prodavaonica koje redovito poboljšava i povećava im vrijednost. Jedno od temeljnih načela poslovanja DM drogerija jest uzorno i društveno odgovorno djelovanje u okruženju. Društveno odgovorno poslovanje u procesu planiranja ne uzima u obzir samo ekonomske posljedice, već i okolišne i društvene posljedice koje su rezultat aktivnosti poduzeća. Držeći se tog modela DM je pokrenuo niz humanitarno – edukativnih inicijativa s ciljem davanja svog doprinosa zajednici u kojoj živi i radi (Rajčević, Ferenac, & Srbić, 2012.):

- „Program babybonus – prijatelj djece“
- „Tu ljubav znači više“
- „Prekrižimo rak vrata maternice“
- „Zaštiti se.... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu “
- „Sve za prirodu“
- „Tu čuvam prirodu“
- „Vjeruj, tu sam čovjek“
- „Tu me cijene – tu radim“

DM– drogerie markt vodeći je trgovački lanac proizvodima za ljepotu i zdravlje s visokim standardom usluge, stavljajući čovjeka u središtu svega, bez obzira radi li se o kupcu ili djelatniku. Svojim petnaestogodišnjim poslovanjem na području Republike Hrvatske doprinio je zajednici društveno odgovornim projektima. Društveno odgovornim poslovanjem poduzeće može u fazi planiranja izbjeći negativne i neželjene posljedice za okoliš i društvo, ali isto tako smanjiti vlastite rizike za poslovanje. Zato bi DOP trebao biti implementiran u poslovnu strategiju svakog poduzeća, a tada, korištenjem intelektualnog kapitala, odgovornom primjenom tehnologija, zaštite okoliša te zaštitom ljudskih prava i dobrobiti zajednice dovodi do unaprjeđenja i izgradnje povjerenja kod partnera i potrošača. Upravo se iz tog razloga društveno odgovorno poslovanje smatra strateškim upravljačkim alatom koji osigurava dugoročnu konkurentnost (Rajčević, Ferenac, & Srbić, 2012.).

## 2.5. Organizacijske strukture

Postoji nekoliko vrsta organizacijskih struktura, svrha organizacijske strukture jest podjela rada unutar poduzeća na način da se formiraju organizacijske jedinice. Broj organizacijskih jedinica ovisi o veličini poduzeća i kompleksnosti izvođenja poslovnog procesa. Organizacijske jedinice mogu se raščlaniti na uže i šire organizacijske jedinice ovisno o grupi poslova koje treba obaviti u nekom poduzeću.

Suvremeni menadžment naklonit je organizacijskim strukturama koje lako podnose promjene i brze odluke, kako bi se organizacija u cjelini što lakše priviknula na novitete u poslovanju. U suvremenom menadžmentu zbog načina vođenja razlikuju se sljedeće organizacijske strukture:

- Klasične odnosno podjela na osnovnu, funkcijsku i divizijsku strukturu,
- Neoklasična odnosno projektna struktura, matrična organizacija,
- Moderna odnosno procesna mrežna organizacija.

Organizacijska struktura promjenjiva je vrijednost u poduzeću, razvija se sukladno razvoju okoline. Također, na promjenu u organizacijskoj strukturi osim vanjskih utjecaja poput okoline, utječu i interne odluke kao što su preusmjereni ciljevi, nove odgovornosti i slično.

Zajedničko je svim relevantnim autorima gledanje na organizacijsku strukturu poduzeća kao dinamičnu kategoriju koja se mijenja. Do promjena u strukturi dolazi praktično kod svake izmjene u poduzeću, na bilo kojem elementu strukture. Tako će učestalost promjena u strukturi ovisiti o brzini razvoja poduzeća, ali i o drugim promjenama, koje mogu nastati i bez rasta poduzeća (npr. promjena u području proizvoda/tržišta, ili promjene odnosa među činiteljima proizvodnje). Grupa američkih autora smatra da teoretičari organizacije, kao što su: Fayol, Taylor, Urwick, Mooney, Parker, Follett i drugi, nisu upjeli definirati principe strukturiranja organizacije jer su tražili pravila koja bi bez izuzetaka vrijedila za sva poduzeća, pa tako ni danas ne postoje univerzalni principi organizacije.. Neki standardni modeli i sheme organizacijske strukture mogu poslužiti kao obrasci za moguće rješavanje konkretnih pitanja organizacije u poduzećima, ali ne kao gotov okvir u kojeg se uklapa konkretna organizacija (osim idealne kakve obično u praksi nema) (Kobašić, 1994.).

Menadžment suvremenih organizacija postaje sve svjesniji iznimne senzibilnosti i očekivanja suvremenog društva glede njegove odgovornosti za ukupni društveni razvoj te za očuvanje i

unaprjeđenje okoliša. Na spremnost menadžmenta na sve veći angažman upućuju trendovi u svezi ponašanja suvremenih kompanija. Razlikujemo više trendova u društvenoj odgovornosti organizacija, dva najvažnija su koncept korporacijskog građanstva i ekološki ili zeleni menadžment. Koncept korporacijskog građanstva temelji se na logici kapitalizma višestrukih interesno-utjecajnih grupa, čije različite interese, s naglaskom na očuvanje okoliša i prirodnih resursa te na održivom razvoju, suvremene korporacije moraju zadovoljavati i tome prilagođavati svoje ekonomske ciljeve i interese. Ekološki ili zeleni menadžment potiče pojedince, grupe i organizacije na pozitivniji stav prema očuvanju okoliša. Razvija se novi, integrativni pristup upravljanju poslovnim ciljevima i ekološkom uspješnošću nazvan sustav ekološkog menadžmenta ( the Environmental Management System, EMS), što označuje sustavno uključivanje menadžmenta u rješavanje problema okoliša. Tijekom posljednjeg desetljeća povećava se broj organizacija koje razvijaju nove strategije uzimajući u obzir ekološke zahtjeve. Te organizacije prihvaćaju ideju i filozofiju održivog razvoja. Održivost i održivi razvoj jest ekonomski razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjeg naraštaja uz istodobno očuvanje okoliša za potrebe budućih naraštaja (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 573-575).

### 3. Tehnološki razvoj

Iz godine u godinu moderni svijet biva obogaćen za velik broj tehnoloških izuma i inovacija. Svako tehnološko dostignuće ima odraz i na ekonomski svijet stvarajući potrebu za razvijanjem novih ideja i trendova koji će biti u korak sa tehnološkim napretkom. Prošlo stoljeće donijelo je posebnosti bez kojih bi sadašnjost bila nezamisliva, velika tehnološka dostignuća kao što su pametni telefoni, računala, Internet svojom pojavom promijenili su funkcioniranje kompletnog života te usmjerili način življenja u sasvim novi, inovativan smjer.

Prekretnica razvoja tehnološkog doba započela je u trećoj industrijskoj revoluciji koja je poznata još pod nazivom digitalna revolucija, koja traje još i danas razvijajući se iz dana u dan. 1969. godine stvorena je mreža pod nazivom Internet koja danas služi za prijenos podataka s određene točke na bilo koju udaljenost na svijetu. Razvojem Interneta nastale su nove djelatnosti koje u konačnici čine industriju koja je danas jedna od najzastupljenijih u svijetu, odnosno IT industriju.

Ranija tumačenja tehnološki razvoj dijele na dva tipa razvoja, koji se razlikuju po osnovnim utjecajima na društvo u smislu proizvodnog kapitala. Kod prvog tipa karakteristično je da u proizvodnom procesu dolazi do smanjenja potrebe za ljudskim kapitalom odnosno rad se ostvaruje putem tehnoloških rješenja. Drugi tip je neutralni razvoj koji ima nisku stopu supstitucije ljudskog kapitala, odnosno razvoj je usmjeren na nova tehnološka rješenja i unaprjeđenje proizvodnje to jest poslovanja na način da jednakom količinom inputa stvara veći output. Karakteristike ovog tipa razvoja su:

- Povećavanje tehnološke razine rada, opremljenost rada obogaćena je inovativnim rješenjima
- Maksimizacija proizvodnosti rada
- Elastičnost proizvodnje u odnosu na promjenu u tehnološke opremljenosti iznosi jedan

Inovativne tehnologije kao što su informacijske i komunikacijske tehnologije, danas imaju veliku prevlast u društvu, svoj utjecaj su proširili na kompletno postojanje čovjeka. Osim u proizvodnim procesima, inovativne tehnologije pružaju pomoć i u obrazovanju i u funkciji društva. Kroz razne alate danas je moguće steći znanje i kontinuirano raditi na osobnom razvitku što doprinosi obrazovanosti društva u cjelini jednako tako povećava sve vrijednosti i kvalitetu življenja i vrijednost kompletnog poslovnog procesa.

Razvitak suvremenog svijeta može se pripisati tehnološkim naprecima, oni su potaknuli čovjeka na drugačiju percepciju i na sasvim novi način življenja. Internet kao prekretnica komunikacijskih tehnologija spojila je društvo u jednu cjelinu koja upravlja modernim tržištem. Educiranost društva o globalnim mogućnostima potekla je upravo od Interneta, koji je stvorio sasvim novi razinu zainteresiranosti i želju za novim znanjima u društvu.

Uspoređujući tržište u sadašnjosti i prošlosti gledajući razdoblja koja prethode tehnološkoj revoluciji, mogu se primijetiti drastične razlike. Naime, prije povezivanja različitih društava uz pomoć komunikacijskih tehnologija, svijet je bio podijeljen sa granicama koje je bilo jako teško prijeći, danas dostupne tehnologije omogućuju pojedincu da u samo nekoliko minuta naruči određene proizvode sa drugog kraja svijeta i da mu oni u relativno kratkom roku bivaju dostavljeni. Poduzeća su suočena sa mnoštvom konkurenata upravo zbog tako lake dostupnosti stranih proizvoda na tržištu, ako se tržište promatra kao jedna velika cjelina. Organizacija i menadžment zahtijevaju izuzetnu organiziranosti i talent za vođenje poslovanja i održavanje konkurentnosti na najpovoljnijoj razini. Suvremeno društvo vrlo lako mijenja svoje percepcije, želje i zahtjeve te su promjene trendova sasvim učestala pojava. Posljednjih nekoliko godina posebice se ističu po svojim zahtjevima suvremenog društva što dogodi do povećanih investicija u ekonomske procese. Investicijama u ekonomske procese u smislu digitalizacije i tehnološki unaprijeđenog načina poslovanja dovodi do stvaranja novih ekonomskih sustava, načina ponašanja, mijenjana postojećih pravila i uvođenje novih normi i kodeksa. Sa ekonomskog gledišta najvažnija stavka u poslovanju uzrokovanom tehnološkim razvojem je sposobnost snalaženja jer se trendovi mogu promijeniti preko noći, primijenjene tehnologije mogu brzo zastariti te nespremnost na promjenu može biti pogubna za poduzeće (Hutinski, 2009.)

Živimo u vremenu eksponencijalnog rasta znanja i novih tehničkih i tehnoloških dostignuća koja se izravno ili neizravno tiču ne samo svake organizacije nego i svakog pojedinca. Naravno, eksplozija znanja rezultira tehnološkim promjenama, koje su velike na području proizvodne, a još više uslužne tehnologije. Informacijska tehnologija, potpomognuta telekomunikacijama, promijenila je način poslovanja posljednjih dvadesetak godina. Promjene koje je izazvala informacijska tehnologija toliko su velike i radikalne da više ništa nije kao što je bilo prije. Dok su se promjene u proizvodnoj tehnologiji odnosile samo na proizvodnju, informacijska tehnologija i ono što ona nosi sa sobom, rezultira promjenama u cijeloj organizaciji. (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 227-228)

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| Električni telefon            | 1870. godina |
| Radio                         | 1910. godina |
| Prvo emitiranje TV-a (USA)    | 1930. godina |
| Izum tranzistora              | 1947. godina |
| Prvo računalo nove generacije | 1950. godina |
| Razvoj mobilne mreže          | 1970. godina |
| Internet                      | 1990. godina |
| Prvi pametni telefon          | 2007. godina |

Tablica 1. Tehnološke prekretnice

Izvor: Samostalna izrada autora.

Razvoj tehnološke industrije započeo je izumom tranzistora u 1947. godini, nakon toga uslijedio je niz izuma i nadogradnje istih koji se danas koriste u svakodnevnom životu. Izumom prvog računala čija je površina bila kao jedna soba otvorila su se vrata modernog svijeta. S vremenom izumi su poprimili moderne dizajne prihvatljive prema zahtjevima potrošača i puno manjeg obujma. Razvoj računalne opreme poprimio je razmjere da je sada svako poduzeće ovisno upravo o tom izumu. Većina funkcija u poslovanju se izvodi putem računala i raznih programa koji se nalaze na operacijskim sustavima. Sustavima se olakšavaju funkcije poput praćenja poslovanja u smislu praćenja kupaca, dobavljača, upravljanje financijama i ostalim servisima.

Javna mreža poput Interneta služi za komunikaciju, osim za društvene potrebe vrlo je važan aspekt u istraživanju tržišta i usmjeravanju poslovanja. Internet sadrži gotovo sve informacije i kontinuirano se iz dana u dan unaprjeđuje točnosti i broj informacija. Blagodati Interneta koriste se u marketinške svrhe promoviranja i istraživanja tržišta. Misao Interneta jest da bilo koji korisnik diljem svijeta ima pristup bilo kojoj informaciji koja je dostupna, postoje određeni mrežni servisi pomoću kojih se tražena informacija dobiva (Panian, 2000.).



Tehnološke promjene su složen ekonomski segment. Postoji nekoliko razina prisutnosti tehnološke promjene u društvu:

1. Osmišljavanje odnosno izum
2. Testna primjena izuma
3. Praktična primjena izuma
4. Široka primjena izuma

Prva faza predstavlja rađanje sasvim nove ideje, koja će istraživanjem biti implementirana u realnost, neke ideje mogu ostati na prvoj fazi odnosno ne mora doći do daljnjeg razvoja ideje zbog raznih razloga kao što su eventualni nedostaci resursa ili načina realizacije. Druga faza također ima dva smjera, testna uporaba izuma može usmjeriti u daljnju fazu primjene ili se može neko vrijeme zadržati na toj fazi ukoliko probno razdoblje se ne ispostavi uspješnim. Primjena izuma odnosno tehnološkog dostignuća ovisno o zadovoljstvu korisnika i popularnosti izuma, tržište i društvo o tome u potpunosti odlučuju.

Nove tehnologije utječu na kompletan sustav, pa jednako tako i na upravljanje tržišnom ravnotežom tržišta rada. Pojavom neke nove tehnologija čija primjena smanjuje broj zaposlenih ili zahtjeva veći stupanj obrazovanja i edukacija, javlja se višak radnika na tržištu, koji su suočeni sa nedostatkom radnih mjesta za svoje zanimanje i utjehu traže u prekvalificiranju ili doškolovanju. Neka od prijašnjih zanimanja koja su bila aktualna prije tehnološke revolucija danas skoro da ni ne postoje na tržištu, neka zanimanja tehnologija je u potpunosti zamijenila.

Razvojem novih sektora poput IT sektora, stanje na tržištu rada poprimilo je sasvim nove smjernice koje utječu na obrazovanje i obrazovni sustav, implementacijom tehnologije u obrazovni proces stvaraju se nove vrijednosti koje će svoje očitavanje imati na stručnom kadru odnosno radnom snagom koja će nastaviti razvoj ove tehnološke industrije.

Tehnološke promjene skraćuju vrijeme proizvodnje, smanjuju troškove i pojeftinjuju proizvodnju, a promjene u informacijskoj tehnologiji uz to omogućuju i olakšavaju donošenje odluka na svim razinama organizacijske piramide. Na taj se način menadžerima oslobađa vrijeme za pripremu odluka i za druge strateške poslove. Danas se, primjerice, mikrokompjutorske aplikacije rabe svuda, od industrije preko medicine do kućanstva. Kompjutorska potpora u svim područjima rada danas je nezamjenjiva, osobito zbog ažurnosti i točnosti, koju drugačije nije moguće postići. (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 228)

### 3.1. Primjena i promjene novih tehnologija

Tehnološki razvoj je razlog silnih promjena koje se događaju u poduzećima, danas menadžeri konstantno moraju učiti te razvijati svoja znanja, vještine i sposobnosti da bi mogli biti u korak s tehnološkim promjenama. Nove tehnologije su omogućile spajanje različitih kultura i ljudi različitih nacionalnosti kako bi organizacija bila što uspješnija i fleksibilnija.

Primjena novih tehnologija u poduzeću kao i svaka druga nova primjena u nekom postojećem stanju izaziva burne reakcije s nizom međusobno uvjetovanih promjena u tehničko-tehnološkoj, proizvodno-strukturnoj i organizacijsko-ekonomskoj sferi s direktnim ili indirektnim utjecajima na proizvodnost rada. Sve te promjene odvijaju se po principu pomicanja biljarskih kugli dok se ne isrpi energija rada, rasta ili razvoja poduzeća. Ta ograničenja poduzeće mora trpjeti pod pritiskom sila pokoravanja zakonima optimuma kao što su: (1) zakon minimuma, (2) zakon optimuma, (3) zakon rastućeg prinosa i zakon proizvodnje u masi, (4) zakon optimuma i zakon proporcionalnosti, (5) zakon opadajućeg prinosa, (6) zakon supstitucije, (7) zakon transportnih troškova i zakon lokacije poduzeća. Temeljna funkcija cilja svih ovih optimizacija jest povezivanje sadašnjosti s budućnošću poduzeća. (Boljević, 1993., str. 34)

Promjena proizvoda i usluga, prema mišljenju R.L. Dafta, odnosi se inoviranje i usavršavanje postojećih i puštanje na postojeća i na nova tržišta novih proizvoda i usluga. Kad su proizvodi ili usluge glavni razlog promjena u organizaciji, to je znak potpune orijentiranosti organizacije na tržište, odnosno na rezultate. U takvim novim, promijenjenim poslovnim uvjetima proizvodi se sve više moraju prilagođavati zahtjevima tržišta i tehnologije, vodeći računa o tome što radi konkurencija. Razlog za promjenu proizvoda i usluga može biti više, a osnovni razlog je nezainteresiranost kupaca. Koliko će promjena proizvoda i usluge biti ozbiljan razlog za provođenje promjena u organizaciji ovisi o tome je li posrijedi monoproduktivna organizacija ili se pak radi o marginalnom proizvodu koji nema veliku vrijednost u strukturi ukupne prodaje. Opseg promjena u organizaciji razlikovat će se ovisno o tome jesu li posrijedi manje preinake na postojećim proizvodima ili se na tržište puštaju potpuno novi proizvodi. (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 233)

### 3.2. Uzroci i posljedice tehnološkog napretka

Iako su tehnološke promjene nešto što je danas sasvim normalno u poslovnom svijetu, poduzeća i dalje imaju tendenciju procesa prilagodbe na tehnološki napredak koji znaju potrajati zbog raznih čimbenika pa je vrlo teško ostati u toku kada su u pitanju promjene. Neka društva jednostavno neće biti u stanju prilagoditi se ne vrijeme što će se očitovati pojavi zaostataka i problema. Problemi koji se javljaju pri nemogućnosti prilagodbe na promjene su sljedeći (Chareonwongsak, 2002):

1. Etične i moralne dileme odnosno polemike oko razvoja novih tehnologija i istraživanja istih. Ove dileme nisu vezane isključivo na napredak u tehničkom smislu već i na sve što on donosi.
2. Društvene razlike koje će se najviše očitovati između siromaškog i bogatog stanovništva što može rezultirati mnoštvu sukoba i egzistencijalnih kriza. Ovakve diverzije su danas jedan od najvećih problema u društvu te osim potencijalnih sukoba mogu rezultirati i:
  - Razlike u primjeni tehnologije (bogato stanovništvo ima veći prihod i pristup informacijama)
  - Razlike u zapošljavanju (edukacijski sustav se u velikoj mjeri digitalizirao i promijenio u odnosu na vrijeme prije tehnološke revolucije, te se primjenom tehnologija stječu veće kompetencije za rad i zapošljavanje).

U poslovnom svijetu, ishodište ulaganja u tehnološke napretke jest ubrzavanja procesa proizvodnje i unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga. Posljedica navedenih polazišta su česta zamjena ljudskog faktora za neki od tehnoloških dostignuća. Zamjenom ljudskog faktora odnosno ljudske radne snage za oblik robota ili drugih strojevnih pomagala rezultira povećanjem broja nezaposlenih odnosno reduciranje broja radnih mjesta u poduzeću. Sa smanjenim brojem zaposlenih oslanja se sve više na tehnologiju, ukoliko dođe do kvara jednog od tehnoloških sustava kompletna proizvodnja nalazi se u zastoju dok se kvar ne otkloni, ljudski rad postaje potpuno bezvrijedan zbog nemogućnosti obavljanja poslovnih zadataka. Osim direktne primjene tehnologije u poslovanju, tehnologija je sastavni dio životnog stila svakog pojedinca, te se iz toga može zaključiti da je tehnologije uvelike smanjila kvalitetu ljudskog života u smislu da se sve više aktivnosti oslanja i fokusira na sposobnosti tehnologije.

### 3.3. Određivanje i upravljanje promjenama

Ako određene karakteristike ili specifičnosti poduzeća shvatimo kao složeni proizvod i ekonomski sistem, a njegove faze proizvodnje kao podsisteme koji se i dalje raščlanjuju na manje tehno-organizacijske proizvodne dijelove kao mikrosisteme, onda tako složena cjelina s ogromnim brojem veza između sistema, podsistema i mikrosistema čini složenu mrežu tokova i odnosa. Ako sve te odnose pokušamo shematski predočiti, dobit ćemo neku sliku sličnu paukovoju mreži (Boljević, 1993., str. 57).

Interni i eksterni razlozi promjena ovisi kao prvo o organizacijskoj kulturi poduzeća, tek onda o vanjskim utjecajima na organizaciju. Organizacijska kultura je jedna od važnijih stvari koje organizacija mora sadržavati, ona predstavlja način i stil rada u organizaciji. Mora sadržavati određena pravila i uvjete kako bi se kontroliralo ponašanje zaposlenika u firmi i izvan nje. Neke od eksternih promjena koje imaju utjecaj na organizaciju su socijalni, ekonomski, politički ali najvažniji tehnološki čimbenici, dok interni čimbenici mogu biti politika organizacije, nedostatak komunikacije, premalo timskog rada, loši međuljudski odnosi i ostalo. Određivanje promjena može biti zeznut zadatak, zato postoje menadžeri kojima je zadatak prepoznati, odrediti i upravljati promjenama.

Pod upravljanjem promjenama, razumijeva se stalno poticanje, planiranje i kontrola inovativnih zadaća s obzirom na osobne poglede sudionika u promjenama. Svako upravljanje promjenama uključuje dva problema. Jedan od problema odnosi se na dijagnosticiranje postojećeg stanja, a drugi na poduzimanje primjerene akcije, odnosno intervencije. Da bi se uspješno provela promjena, odnosno da bi se uspješno upravljalo promjenama, potrebno je utvrditi stanje i pravila intervencije. Da bi se uspješno upravljalo promjenama, ističu R. Beckhard i R.T. Harris, potrebno je utvrditi : jasnu viziju, jasan identitet, odnosnu misiju organizacije, stupanj ovisnosti organizacije o okolini. Da bi se smanjio rizik od loše provedenih promjena, odnosno od neuspješnih promjena, A. Toffler smatra da se možemo uhvatit u koštac s promjenama samo onda ako je najmanje jedno područje našeg života relativno stabilno (Bahtijević-Šiber, Sikavica, & Vokić, 2008., str. 234-235).

## 4. Utjecaj tehnološkog razvoja na suvremeni menadžment

Jedan od najvećih tehnoloških trendova u suvremenom menadžmentu jest obrazovanje i educiranje zaposlenika. Danas postoji pregršt mogućnosti za razvoj zaposlenika i povećanje kvalitete upravljanja i vođenja poslovanja. Digitalni oblik vođenja omogućuje zaposlenicima da svoje vrijeme posvete razvijanju svoje karijere putem raznih digitalnih platformi koje su danas dostupne. Na ovaj način stvara se društvo s visokim stupnjem obrazovanja i olakšava menadžerske ciljeve u smislu ostvarenja poslovnih vizija. Razni pokreti koji svoje početke bilježe u digitalnom svijetu utjecali su na društvo samim time i na promjene u menadžerskim vodama. Tehnologija je omogućila pojedincu da razvija svoje kompetencije i kreira osobnost s kojom uplovljava u poslovni svijet te postoji pregršt mogućnosti za razvoj karijere kojima se menadžeri danas moraju prilagoditi. Izjednačavanje prava u smislu muških i ženskih pozicija, zalaganje za očuvanje okoliša, sloboda govora sve su pokreti koji su svoju eksploziju popularnosti doživjeli putem Interneta spajajući društva diljem svijeta u jedno jedinstveno društvo sa ciljem. Upravo zbog toga, suvremeni menadžeri moraju biti vješti s tehnologijom i upućeni u razne društvene trendove koji možda neće imati direktnog utjecaja na finalni proizvod i njegovu kvalitetu ali će uvelike imati utjecaja u organizacijskom smislu odnosno atmosferi unutar poduzeća.

Način poslovanja koji se provodio prije pojave razne tehnologije svodio se na primarno poznavanje tržišta i društva u okolini, kao rezultat raznih ratova i pošasti koje su pogodile zemlju stvorila se potreba za globalizacijom odnosno stvaranjem jednog jedinstvenog globalnog društva koje će biti povezano u svim aspektima, to društvo, kakvo je i danas, pokreće tehnologija i digitalizacija. Rijetka su poduzeća koja danas svoje poslovanje ne temelje na informacijskim i komunikacijskim platformama koje koriste u svrhu unaprijeđena poslovanja komunicirajući s kupcima kroz razne oblike. Upravo sva ta obilježja definiraju pojam digitalne ekonomije i novog oblika industrije koji se upotpunosti prilagodio novom dobu.

Neke od karakteristika digitalne ekonomije su (Bedeković i Golub, 2011):

- Globalizacijski procesi,
- Stvaranje novih vrijednosti putem komunikacijskih kanala,
- Tehnološki rast,
- Teže ostvarivanje profita zbog ujedinjenosti tržišta,
- Moderne tehnologije,

- Intelektualni kapital,
- Timski rad,
- Usredotočenost na zaposlenike i potrošače,
- Kontinuirano praćenje svih aspekata razvoja,
- Zadovoljavanje globalnog tržišta umjesto lokalnih,
- Prilagođavanje dobara i usluga globalnim trendovima,
- Organizacijska struktura prilagođena tržišnim potrebama, podložna promjenama,
- Funkcija menadžmenta poprima nove vrijednosti i ima veći utjecaj na poslovanje.

Globalizacija je omogućila povezivanje tržišta i stvaranje globalne industrije gdje sva poduzeća posluju uz globalne zahtjeve društva i zahtjeve tržišta. Danas postoje velike varijacije u čimbenicima tržišta odnosno u kvaliteti i cijeni, što stvara velik izbor i mogućnosti za potrošače. Kao primjer može se navesti mobilna industrija gdje se razlikuje mnoštvo proizvoda svaki sa svojim specifikacijama koja opravdavaju njegovu cijenu. Danas svaki proizvod ima svog kupca te zadaća menadžmenta u ovakvom okruženju jest koristiti svaku ideju i timski rad u poduzeću kako bi se u mnoštvo istih proizvoda baš njihov razlikovao i pridobio potrošače.

Tehnološka revolucija je prije svega znanstvena revolucija. Znanost, kao ljudska intelektualna kreativna djelatnost, postala temeljem suvremenog socijalnog, znanstveno – tehnološkog i ekonomskog razvoja. Znanost, kao ljudska intelektualna djelatnost, temelji se prije svega na suvremenim znanstvenim disciplinama, a osobito u području elektronike, mikroelektronike, fonetike, biotehnologije, umjetne inteligencije, umjetnih sirovina, genetičkog inženjeringa, modernih telekomunikacija i modernog menadžmenta i poduzetništva. U tom kontekstu treba imati na umu da se ni jedan ozbiljan projekt u gospodarstvu i društvenim djelatnostima ne može zamisliti bez primjene različitih znanja iz ovih znanstvenih disciplina, bez bitne pretpostavke ekonomske i financijske uspješnosti njihove realizacije (Vuković, 1999.).

Tehnološki napredak obrisao je stare granice i barijere i doveo izazove koje suvremeni menadžeri moraju prihvatiti i prilagoditi vođenje i organizaciju prema njima. Postoji mnoštvo prednosti koje su tehnološka, informacijska i komunikacijska dostignuća donijeli ali i postoji izrazito velik broj rizika s kojima poduzeća moraju naučiti poslovati. Suvremeni menadžeri kao

glavni izvor napretka koriste se intelektualnim kapitalom poduzeća i komunikacijskim tehnologijama kako bi uz sve dostupne resurse mogli kontinuirano pratiti i voditi svakog pojedinca.

Provedbom inovativnih rješenja, nova ekonomija morala je redizajnirati stil i načine poslovanja. Načini na koje tehnološke promjene utječu na suvremeno poslovanje (Deloitte, 2015):

- Mogu kreirati velike poslovne prilike, čak i smanjiti rizike,
- Povećanje potrebe za IT rješenjima,
- Iskorištavanje tehnologija primjenjujući njihovu svrhu u poslovanju,
- Povećanje konkurentnosti,
- Stvaranje novih radnih mjesta

Također postoje i izuzetno pozitivni učinci suvremene tehnologije na industriju (Matejak, 2017):

- Povećanje produktivnosti,
- Povećanje konkurentnosti,
- Tržišna prednosti,
- Sigurnosti informacija,
- Dostupnost proizvoda,
- Dostupnost stručne radne snage.

#### **4.1. Tehnologija kao izazov suvremenog menadžmenta**

Suvremena tehnologija kao i ostali čimbenici koji uz nju dolaze donose razne izazove s kojima se poduzeća i svi aspekti poslovanja moraju suočiti. Najveći izazov modernog menadžmenta je snalaženje u novom vremenu i prostoru, pojavom tehnologije kreirala se sasvim nova dimenzija virtualnog prostora u kojemu su sve stvari i osobe povezani. Znanje koje se do tada primjenjivalo postalo je nedostavno za odražavanje poslovanja, pa čak i sada znanje i edukacija imaju tendenciju rasta odnosno prostor za kontinuirano unaprjeđivanje i proširivanje. Jedna od prekretnica koja zahtjeva izuzetna znanja i ima širok spektar mogućnosti za proširivanje jest integracija znanosti, odnosno povezivanje različitih grana znanosti uz korištenje vještina i talenata. Danas je opće poznato da skoro svako radno mjesto sadrži integraciju nekoliko grana znanja i potrebni su kako bi se poslovna djelatnost obavljala bez zastoja. Suvremeni menadžment ima naglasak na iskorištavanju intelektualnog kapitala i planiranju karijera zaposlenika.

Zahtjevi potrošača u novom dobu postali su preveliki za jednostavnu strukturu organizacije, do informiranja o zahtjevima potrošača dolazi putem digitalnih kanala kao nepresušnog izvora informacija te su oni lako promjenjivi, suvremeni menadžer mora biti izuzetno upućen u stanje na tržištu kako bi mogao usmjeravati zaposlenike i proces proizvodnje. Proces vođenja poslovanja, pogotovo u 21. stoljeću, snosi veliku odgovornost, prostor za pogreške gotovo da i nije dozvoljen jer svaki korak mora biti unaprijed isplaniran i preispitan zbog nedostatka vremena i prostora za pogreške. Od zaposlenika menadžeri traže kreativnost, inovativnost i znanje jer tradicionalni oblici funkcioniranja cjelokupnog sustava pojavom tehnologije postali su prošlost.

Provođenjem outsourcinga prošili su se zahtjevi za organizacijske okvire, menadžerski sustav postaje sve kompleksniji, 21. stoljeće obrisalo je organizacijske granice i okvire te je organizacijski sustav postao promjenjiva vrijednost poduzeća. Upravljanje resursima i briga o suvremenim trendovima iziskuju sasvim nove oblike vrijednosti i vođenja organizacije kao cjeline. Najvažniji resursi poslovanja postaje intelektualni kapital, intelektualni kapital zahtjeva obvezno poznavanje informacijske i komunikacijske tehnologije. Kako bi poduzeća unutar tehnološke revolucije ostala konkurentna njihovo vodstvo mora slijediti sljedeće smjernice:



- Organizacija kroz manje timove stručnjaka,
- Povezivanje timova pomoću komunikacijskih tehnologija,
- Reduciranje hijerarhije,
- Poticanje demokracije prilikom odlučivanja,
- Što veća sloboda zaposlenika pri donošenju odluka,
- Poslovanje usmjereno na ciljeve određene trendovima,
- Ulaganje u znanje zaposlenika,
- Dobri odnosi nadređenih sa zaposlenicima i suradnicima,
- Poticanje kreativnosti zaposlenika kroz slobodu odlučivanja.

Svaki suvremeni menadžer mora prepoznati promjenu i prilagoditi organizaciju i strukturu na prihvaćanje i provođenje te promjene, obujam promjene utječe na njezinu provedbu i način provedbe. Inovativnost zaposlenika je karika svakog menadžera dajući mu pri tome sigurnost i povjerenje u zaposlenike i njihovu racionalnu prosudbu.

Osim na kvalitetnu organizaciju pažnja je danas u velikoj mjeri usmjerena cjeloživotnom učenju i upravljanju karijerom što je jednim dijelom zasluga tehnološkog razvoja. Primjerice, u prošlom vremenu u nekoj industriji radnici su obavljali svoj zanat koji su prethodno naučili u obliku formalnog obrazovanja, rad na karijeri i na osobnom napretku nije bio znatno popularan, društva su bila ograničena sa određenim dosegom geografskih granica i život kakav su poznavali bio je dovoljan za njihovo blagostanje. Danas je gotovo moguće u nekoliko sekundi otkriti dosad nepoznat dio svijeta i njegovu kulturu i karakteristike te je društvo postalo željno napretka i uspjeha te dobilo nagon za istraživanje kako osobnih potreba tako i društvenih stajališta. Sve to ima utjecaj na radnu snagu koja danas obavlja poslovne djelatnosti. Razvoj karijere i cjeloživotna edukacija postali su polazišna točka gotovo svakog mladog zaposlenika te je opće očekivanje od poslodavca i organizacije ispunjavanje tih potreba. Menadžment osim briga o poslovanju mora voditi računa i o potrebama pojedinca kao dijela radne cjeline te o njegovim željama i preferencijama kada je u pitanju osobni razvoj što ujedno znači i veći doprinos za organizaciju.

Kada je u pitanju nadzor, suvremenim menadžerima tehnologija je uvelike olakšala ovu funkciju. Reduciranjem papirologije i sustava fizičkog praćenja zaposlenika, nadzor je u potpunosti prešao na digitalne tehnologije. Upravljačkom pločom kao jednim od alata koji služi menadžerima pri nadzoru, može se izvršiti mnoštvo funkcija kao što je nadzor pojedinačnih i skupnih ciljeva i dostignuća. Upravljačka ploča integrira nadzor svih procesa koji se događaju unutar organizacije, od praćenja nabave, prodaje, obavljanja zadaća zaposlenika, mjesečnih uspjeha pa sve do računovodstvenih i financijskih procesa. Ovakav tip nadzora idealan je za skraćeno vrijeme koje obilježava suvereni svijet, omogućuje menadžerima brze reakcije na temelju vjerodostojnih informacija te usmjeravanje ka novim ciljevima te reduciranje eventualnih grešaka u procesima (Rupčić, 2018).

Suvremeni menadžment za razliku od klasičnog menadžmenta bilježi primjenu tehnologije u svakom aspektu svojeg izvršavanja funkcija. Primjena tehnologije je uvelike olakšala većinu funkcija, poput nadzora i kontroliranja, ali je i stvorila poteškoće gledajući u smislu globalnog tržišta. Vremenski tok postao je sve brži i prilagodbe su postale sve zahtjevnije. Menadžer suvremenog doba mora biti spreman na prilagodbe, čvrsti stavovi i uvjerenja su postala prošlost jer se percepcija mora razvijati u skladu sa zahtjevima i trendovima tržišta. Novi menadžerski trendovi poput fokusiranja na zaposlenika i njegove osobne potrebe u smislu karijere također su velikom mjerom fokusirani kroz provedbu primjenom tehnologije. Svaki trend izazvan je potrebama globalnog društva i promjenom stavova pojedinaca koristeći svoja ljudska prava i slobodu govora i razmišljanja.

Međutim, tehnološki razvoj ne determinira neposredno način i obim zapošljavanja, već je taj odnos bitno posredovan općim stupnjem ekonomskog razvoja, društvenim ciljevima i socijalnim institucijama. Društvene promjene koje su uvjet pozitivnog djelovanja tehnologije su (Bahtijević-Šiber, Nove tehnologije i zapošljavanje, 1988.):

- Znanje i informacije kao osnovni resurs i proizvod
- Masovna kreativnost
- Eksponencijalni rast proizvodnje materijalnih dobara i razvoja ljudskih sposobnosti
- Stalno širenje uslužnih djelatnosti
- Promjene u socijalnoj strukturi i osnovama stratifikacije

## 4.2. Primjeri poduzeća pod utjecajem tehnološkog razvoja

Kako i sam radi opisuje, danas se cijeli svijet razvija iz dana u dan, napredak tehnologije ostavlja svoj trag. Razni menadžeri, poduzeća i organizacije moraju se konstantno prilagođavati i biti u koraku s tehnologijom. Ovaj dio diplomskom rada navodi nekoliko primjera uspješnih poduzeća koja su intezivno ulagala u tehnološki napredak odnosno u digitalnu transformaciju i tako napravili velik iskorak na tržište.

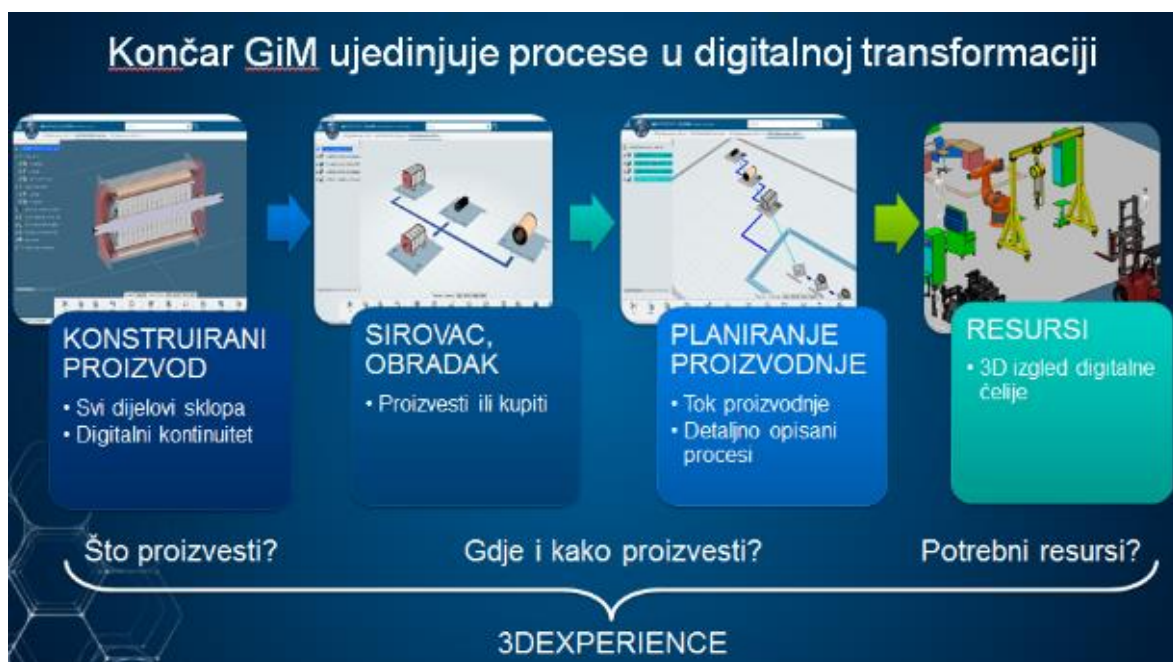
Digitalnu transformaciju možemo promatrati kroz dva segmenta – Evoluciju ili „Digital performance management“, što označava kontinuirano unaprjeđivanje poslovanja i Revoluciju ili „Disruption management“, što znači reakciju digitalne transformacije izazvanu nekakvom tehnološkom revolucijom. Zlatko Šimunec, vlasnik CAD/CAM grupe navodi kako digitalna transformacija prije svega znači četiri stvari (PD VL native tim, 2020.):

- Nova tehnologija koja daje novu snagu organizaciji, što tradicionalne tvrtke ne posjeduju
- Nove karakteristike koje zanima nova usluga i novi proizvod
- Novo ponašanje postojećih korisnika koje se obično previdi, jer se razlikuje od novih korisnika
- Novi biznis model poslovanja

Prvi primjer poduzeća je tvrtka Rimac Automobili koja s vlasnikom i direktorom Matom Rimcem prikazuje uspješan primjer digitalne transformacije uzrokovane tehnološkom revolucijom. Tvrtka Rimac prepoznala je potrebu na tržištu, odnosno potrebu za ulaganjem u digitalnu transformaciju i tako stvorila najbolju tehnološku tvrtku u Hrvatskoj. Koliko daleko je napredovala prikazuje i činjenica da je tvrtka Rimac automobili dobitnik 22 milijarde kuna bespovratnih sredstava od strane Europske unije za razvoj ekosustava za baterije. Pozornost je ukrao i vlasnik Mate Rimac koji se prikazao kao uspješan menadžer koji prepoznaju, određuje i pravilno upravlja promjenama nastalim tehnološkim razvojem. Uključuje se u razne projekte, to jest pomaže razvoju zajednice stvaranjem tehnološkog parka. Činjenica da je tvrtka Rimac automobili proizvela električni automobil visokih performansi koji predstavlja budućnost prometa govori koliko je zapravo bitno prepoznavanje i prilagođavanje tehnološkom razvoju.

Drugi primjer koji prikazuje koliko je bitan tehnološki razvoj je tvrtka AD Plastik kao svjetski priznat TIER 1 dobavljač u auto industriji. Imaju značaj utjecaj na gospodarstvo zemlje u kojoj posluju, inovativnim rješenjima i konstantnim razvojem kvalitete proizvoda stvaraju uspjeh za sebe i kupce. Također praćenjem najnovijih trendova osiguravaju tehnološki napredak malim i srednjim poduzećima.

Treći i zadnji primjer je tvrtka Končar GiM. Tvrtka koja je prepoznala određene prednosti digitalne transformacije te pomoću toga višestruko ubrzala dizajn te uštedjela u pripremi za proizvodnju za 50%.



Slika 2. Prikaz kako digitalna transformacija može unaprijediti proces proizvodnje generatora

## 5. Istraživanje

Kao što je već navedeno u uvodnom dijelu diplomskog rada, istraživački dio je obavljen putem Google obrasca gdje su sudionici ispunjavali anketu vezanu uz temu rada. Svrha istraživanja je koliko ljudi zapravo poznaju suvremeni menadžment, koliko suvremeni menadžerski trendovi imaju utjecaj na poslovanje te čemu služi tehnološki razvoj. Na uzorku od 110 ljudi dobiveni su podaci koji će potvrditi ili odbaciti postavljenu hipotezu.

Hipoteze istraživanja su:

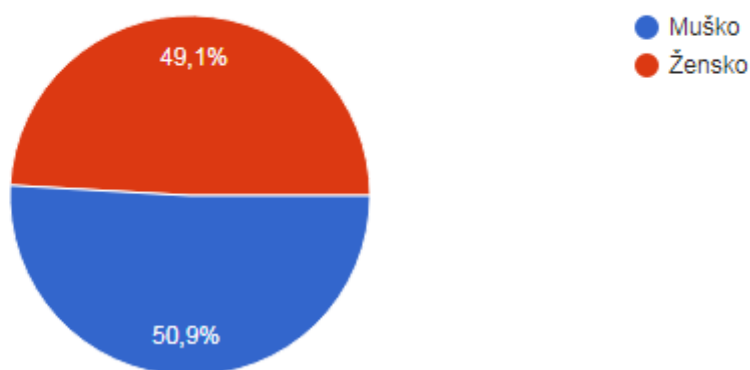
- Suvremeni menadžment ima pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća
- Suvremeni menadžment sve je više prisutan u poduzećima

### 5.1. Rezultati istraživanja

U početnom dijelu ankete se dobivaju informacije o spolu, dobi i statusu ispitanika, dok se nastavak ankete bazira na zadanu temu istraživanja.

#### 1. Spol

110 odgovora

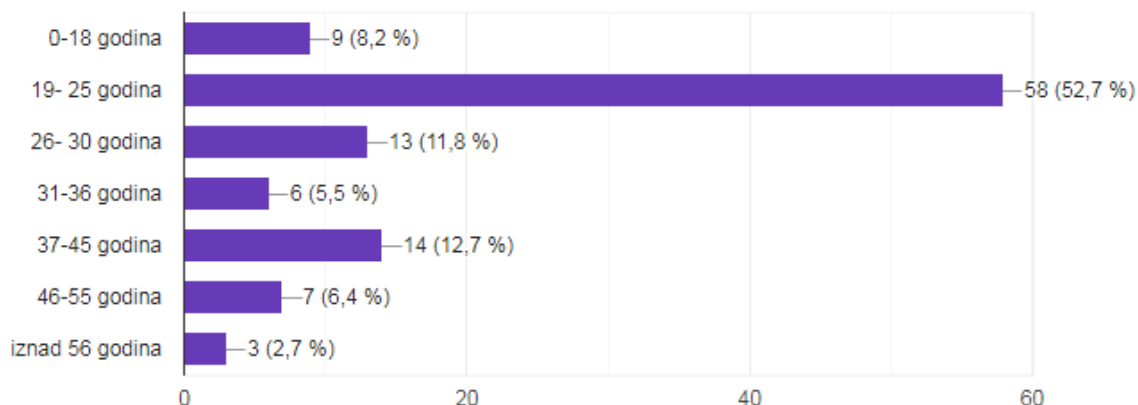


Grafikon 1. Spol sudionika

Podatci iz prvog pitanja odnose se na spol sudionika. U anketi je sudjelovalo 50,9% muške populacije, a 49,1% ženske populacije.

## 2. Dob

110 odgovora

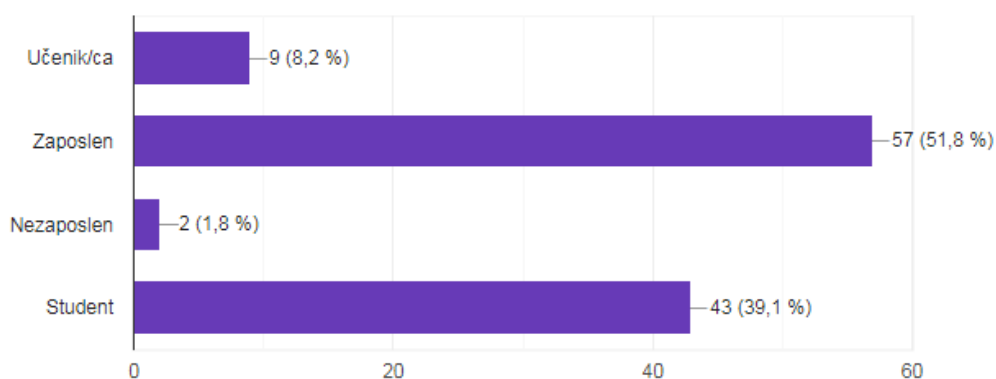


Grafikon 2. Dob sudionika

Drugo pitanje se odnosilo na dob ispitanika gdje možemo vidjeti da raspon od 0 do 18 godina ima samo 9 ispitanika odnosno 8,2%, raspon od 19 do 25 godina ima najveći broj sudionika 58 odnosno 52,7% ispitanika. Na dalje, raspon od 26 do 30 godina ima 13 ispitanika odnosno 11,8%, između 31 i 36 godina starosti anketu je ispunilo 6 ljudi odnosno 5,5%. Druga najveća skupina od 11 ljudi ili 12,7% ispitanika se nalazi u rasponu od 37 do 45 godina, dok je 7 ispitanika između 46 i 55 godina starosti ispunilo anketu. Samo 2,7% ili 3 ispitanika je starije od 56 godina.

## 3. Status?

110 odgovora

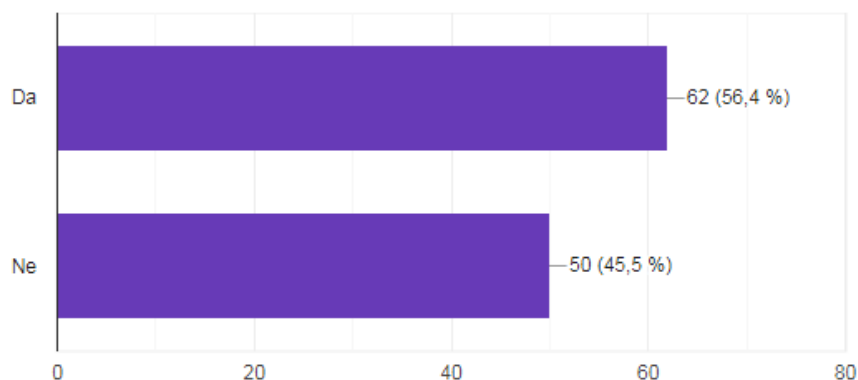


Grafikon 3. Status sudionika

Treće pitanje u anketi se odnosi na status sudionika gdje možemo vidjeti da je 57 sudionika zaposleno (51,8%), 43 sudionika su studenti (39,1%), 9 sudionika su učenici (8,2%) i nezaposleno je 2 sudionika (1,8%).

#### 4. Poznajete li suvremene menadžerske trendove?

110 odgovora

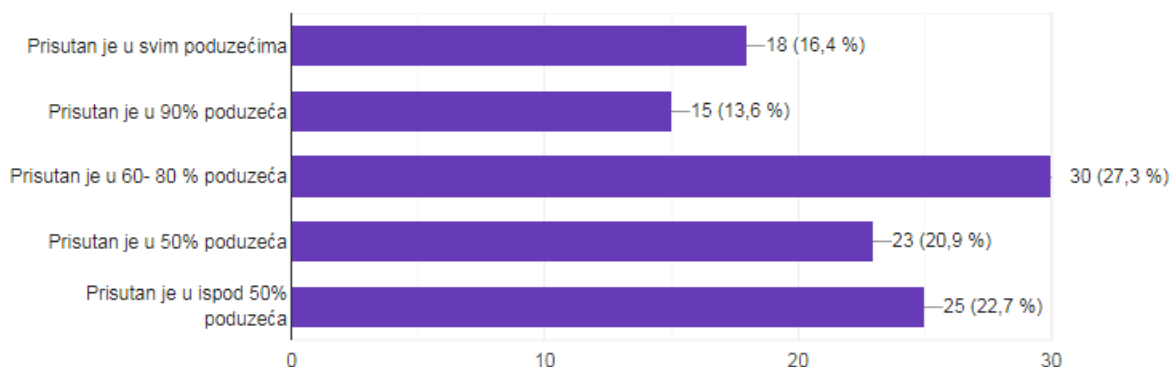


Grafikon 4. Postotak poznavanja suvremenih menadžerskih trendova

Pitanje broj 4. se odnosi na suvremene menadžerske trendove odnosno jel ih ljudi poznaju. Ovo je prvo pitanje koje se odnosi na istraživački dio rada. Analizom odgovora na anketi možemo vidjeti da 56,4 % ili 60 ispitanika poznaje suvremene menadžerske trendove, dok 45,5% ili 50 ispitanika ne poznaje suvremene menadžerske trendove.

#### 5. Mislite li da je suvremeni menadžment prisutan u svakom poduzeću?

110 odgovora



Grafikon 5. Prisutnost suvremenog menadžmenta u poduzeću

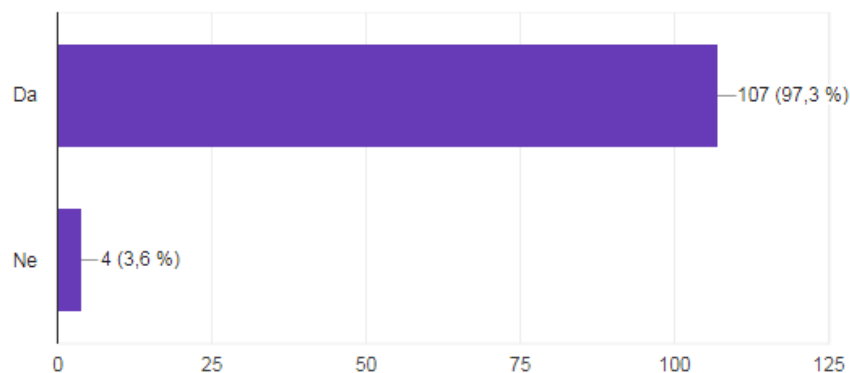
Na pitanje broj 5. ispitanici su odgovarali na pitanje koliko je suvremeni menadžment prisutan u poduzeću. Mogući odgovori su bili:

- Prisutan je u svim poduzećima
- Prisutan je u 90% poduzeća
- Prisutan je u 60- 80 % poduzeća
- Prisutan je u 50% poduzeća
- Prisutan je u ispod 50% poduzeća

Najveći broj ispitanika 30 ili 27,3% misli da je suvremeni menadžment prisutan u 60-80 % poduzeća, dok druga najveća 25 ili 22,7% ispitanika misli da je suvremeni menadžment prisutan u ispod 50 % poduzeća. Treća skupina ispitanika 23 ili 20,9% misli da je suvremeni menadžment prisutan u 50% poduzeća.

#### 6. Smatrate li da suvremeni menadžment pridonosi poslovanju poduzeća?

110 odgovora



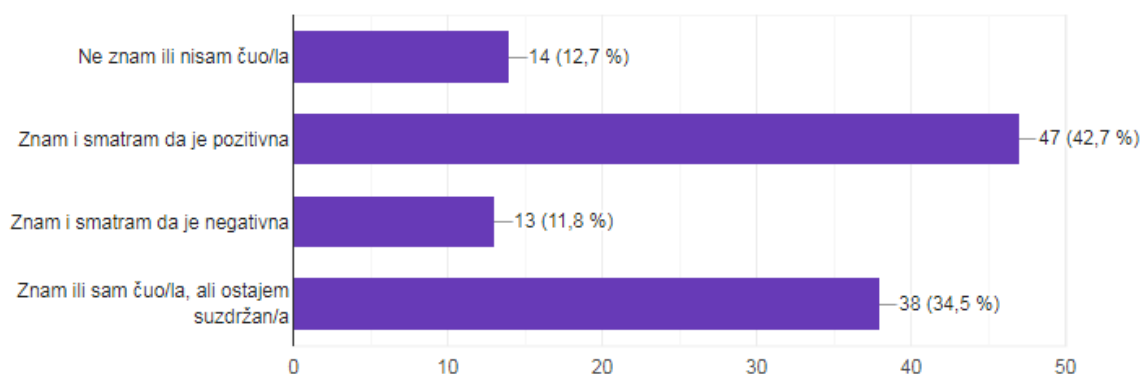
Grafikon 6. Postotak ispitanika koji smatra da suvremeni menadžment pridonosi poslovanju poduzeća

Odgovorima na pitanje broj 6. možemo vidjeti kako većinski dio ispitanika 107 ili 97,3% smatra da suvremeni menadžment pridonosi poslovanju poduzeća. Samo 4 ili 3,6% ispitanika smatra da suvremeni menadžment ne pridonosi poslovanju poduzeća. Analizom ovog odgovora možemo lakše potvrditi ili odbaciti hipotezu sa početka istraživanja.



7. Znete li ili jeste li čuli za pojam globalizacija i ako jeste, je li ona po Vama pozitivna ili negativna?

110 odgovora

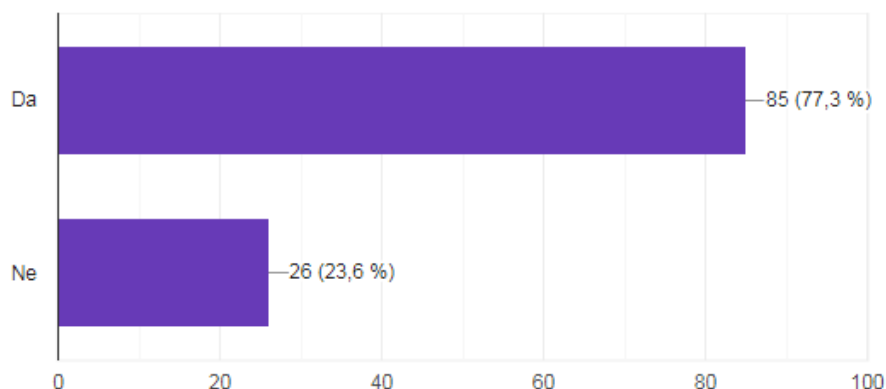


Grafikon 7. Prikazuje poznavanje pojma globalizacija

Iz grafikona broj 7. analizom dobivenih podataka saznajemo da najveći broj 47 ili 42,7% ispitanika poznaje pojam globalizacija kao trend suvremenog menadžmenta i smatra da je pozitivna pojava. Na dalje, 38 ili 34,5% ispitanika poznaje pojam globalizacija, ali ostaju suzdržani kakve posljedice ima globalizacija. Samo 14 ili 12,7% ispitanika ne poznaje ili nije čulo za pojam globalizacija, dok 13 ili 11,8 % ispitanika poznaje pojam globalizacija, ali smatra da je negativna pojava.

8. Poznajete li pojam društveno odgovorno poslovanje?

110 odgovora

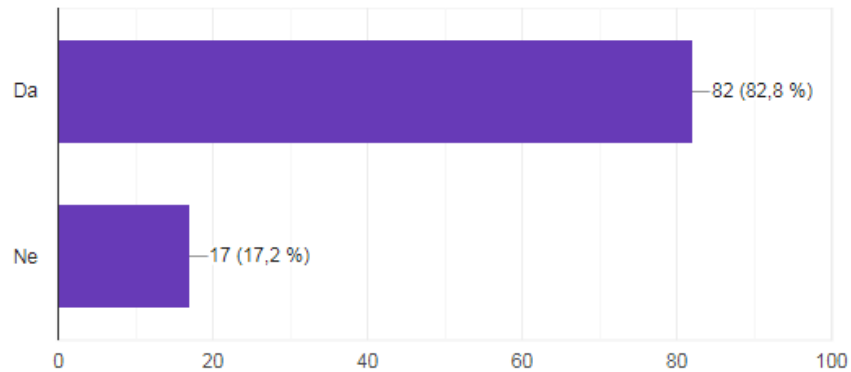


Grafikon 8. Prikazuje se poznavanje pojma društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje(DOP) kao trend suvremenog menadžmenta predstavlja brigu za internu i eksternu okolinu poduzeća. Većinski dio 85 ili 77,3 % ispitanika poznaje pojam društveno odgovorno poslovanje, dok 26 ili 23,6% ispitanika ne poznaje pojam društveno odgovorno poslovanje.

9. Ako ste potvrdno odgovorili na prethodno pitanje, smatrate li da društveno odgovorno poslovanje treba biti sastavni dio svakog poduzeća?

99 odgovora

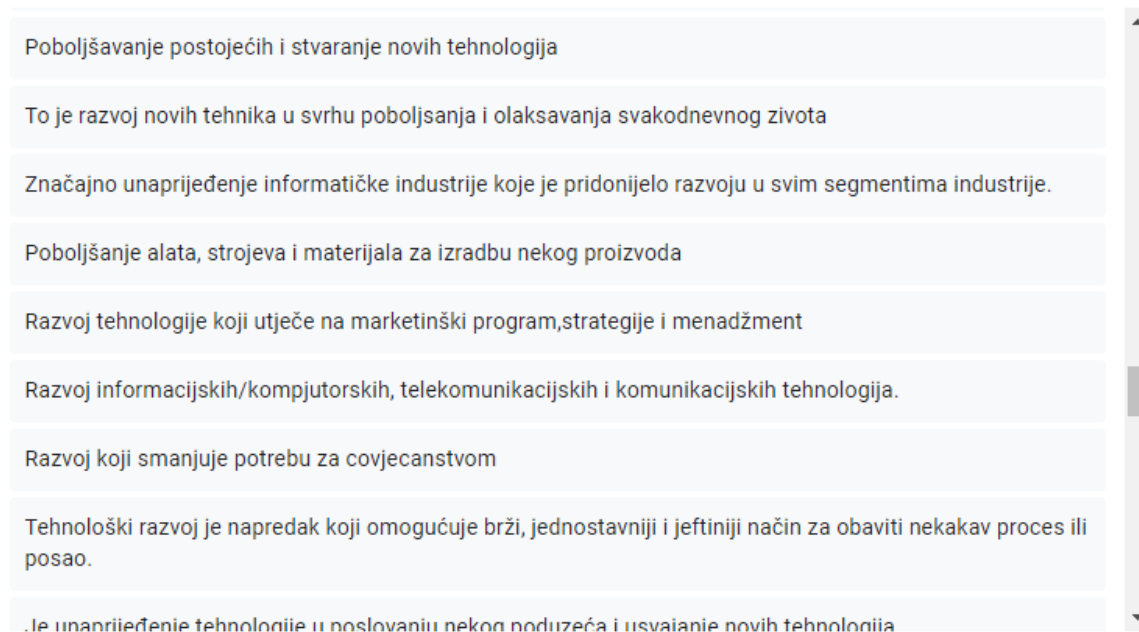


Grafikon 9. Prikazuje koliko ispitanika smatra da DOP mora biti sastavni dio poslovanja poduzeća

Pitanje broj 9. nije obavezno pitanje jer se nadovezuje na prethodno pitanje. Također u ovom pitanju većinski dio 82 ili 82,8% ispitanika smatra da društveno odgovorno poslovanje treba biti sastavni dio poslovanja svakog poduzeća, dok 17 ili 17,2 % ispitanika smatra da DOP ne treba biti sastavni dio poslovanja svakog poduzeća.

10. Opišite svojim riječima tehnološki razvoj?

110 odgovora

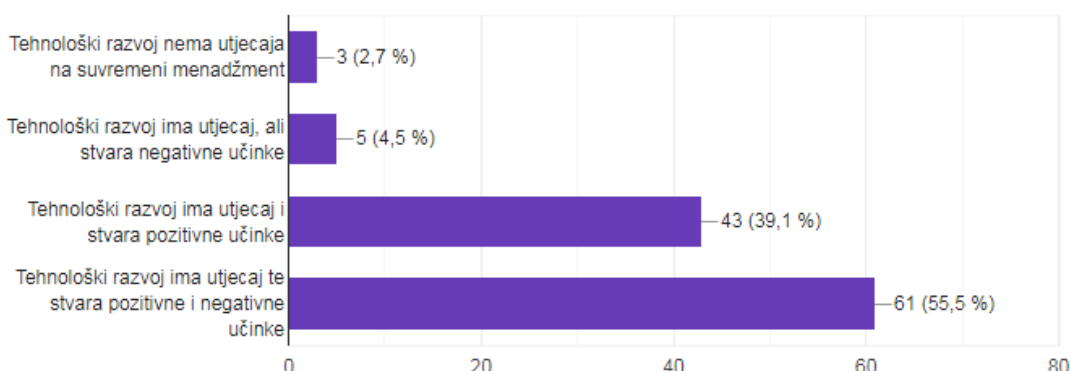


Slika 3. Prikazuje odgovore sudionika na pitanje „Opišite svojim riječima tehnološki razvoj“

Pitanje broj 10. prikazuje samo nekoliko odgovora na pitanje „Opišite svojima riječima tehnološki razvoj“. Može se reći da su određeni odgovori pravilno i korektno napisani, kao naprimjer „To je razvoj novih tehnika u svrhu poboljšanja i olakšavanja svakodnevnog života“.

11. Koliki utjecaj tehnološki razvoj ima na suvremeni menadžment?

110 odgovora

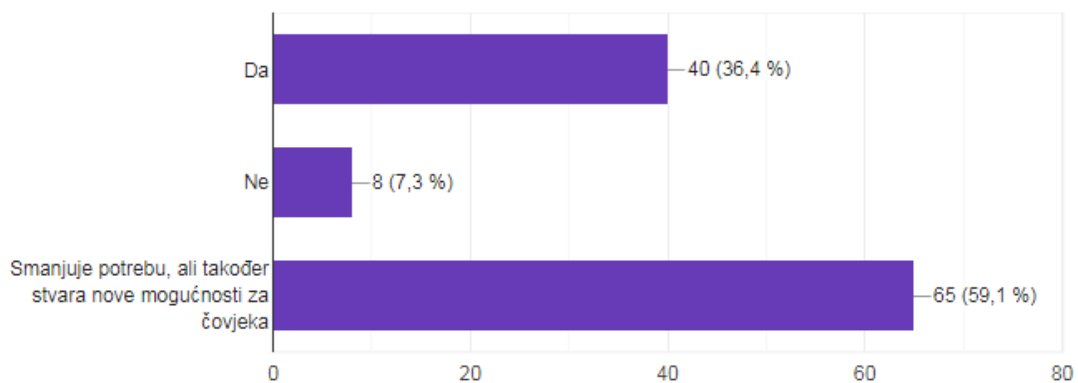


Grafikon 10. Prikazuje stavove sudionika prema utjecaju tehnološkog razvoja na suvremeni menadžment

Iz grafikona broj 10. analizom podataka možemo vidjeti da najveći broj 61 ili 55,5% ispitanika smatra da tehnološki razvoj ima utjecaj na suvremeni menadžment te da stvara pozitivne i negativne učinke, druga najveća skupina 43 ili 39,1% ispitanika smatra da tehnološki razvoj ima utjecaj na suvremeni menadžment te da ima samo pozitivne učinke. Mali broj 5 ili 4,5% ispitanika smatra da tehnološki razvoj ima utjecaj ali stvara negativne učinke, dok samo 3 ili 2,7% ispitanika smatra da tehnološki razvoj nema utjecaj na suvremeni menadžment.

#### 12. Smatrate li da uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom?

110 odgovora

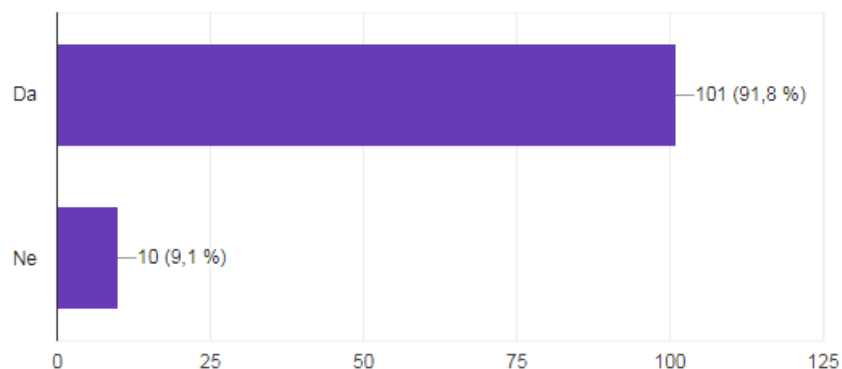


Grafikon 11. Prikazuje stavove sudionika prema tome koliko uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom

Prema dobivenim rezultatima ankete može se zaključiti da većina 65 ili 59,1% sudionika smatra da uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom, ali također stvara i nove mogućnosti za čovjeka. Dobar dio 40 ili 36,4% sudionika smatra da uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom bez da stvara nove mogućnosti, dok 8 ili 7,3 % sudionika smatra da uvođenje nove tehnologije ne smanjuje potrebu za čovjekom.

13. Organizacijska kultura je jako važan čimbenik suvremenog menadžmenta?

110 odgovora

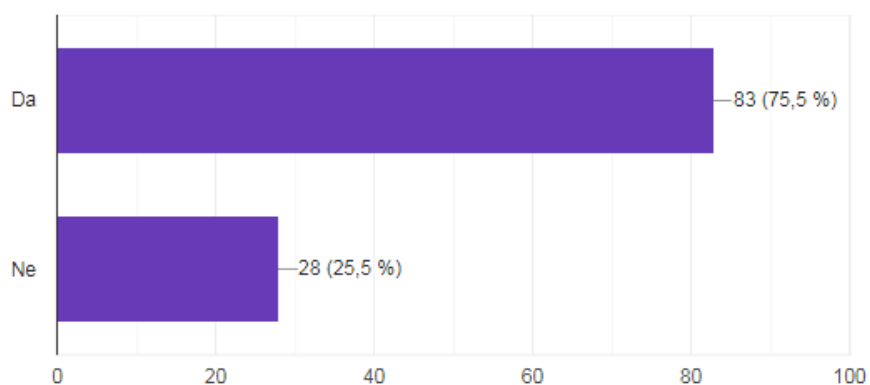


Grafikon 12. Prikazuje stavove sudionika prema tome koliko uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom

Na temelju odgovora dobivenih od strane ispitanika zaključuje se da je organizacijska kultura važan čimbenik suvremenog menadžmenta, čak 101 ili 91,8% ispitanika tako smatra. Ostalih 10 ili 9,1 % ispitanika smatra da organizacijska kultura nije važan čimbenik suvremenog menadžmenta.

14. S obzirom na novonastalu situaciju (COVID-19), smatrate li da će digitalna ekonomija naglo porasti?

110 odgovora

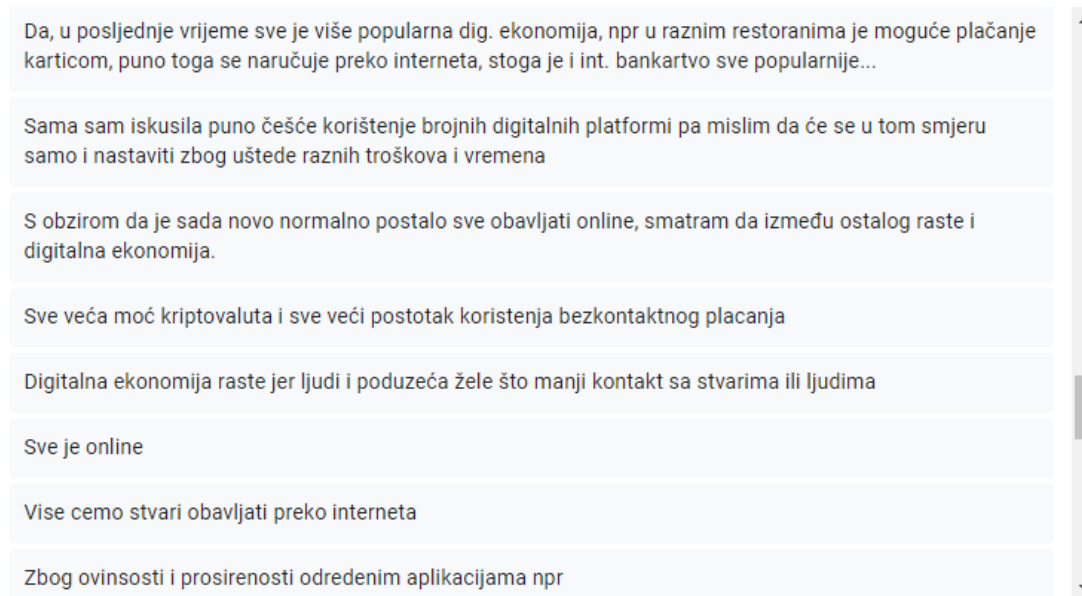


Grafikon 13. Prikazuje stavove prema naglom porastu digitalne ekonomije s obzirom na situaciju (COVID-19)

Iz grafikona 13. se može zaključiti da će s obzirom na situaciju (COVID-19) digitalna ekonomija naglo porasti, 83 ili 75,5% ispitanika tako smatra, dok 28 ili 25,5% ispitanika smatra da s obzirom na novonastalu situaciju (COVID-19) digitalna ekonomija neće naglo porasti.

15. Ako ste potvrdno odgovorili na prethodno pitanje, molim Vas da u nekoliko riječi objasnite zašto tako mislite?

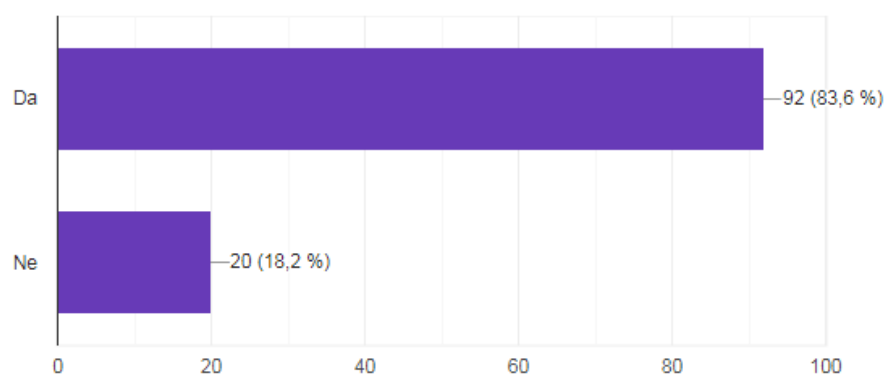
67 odgovora



Slika 4. Prikazuje odgovore vezane uz prethodno pitanje

16. Zeleni menadžment treba biti sastavni dio svake organizacije?

110 odgovora

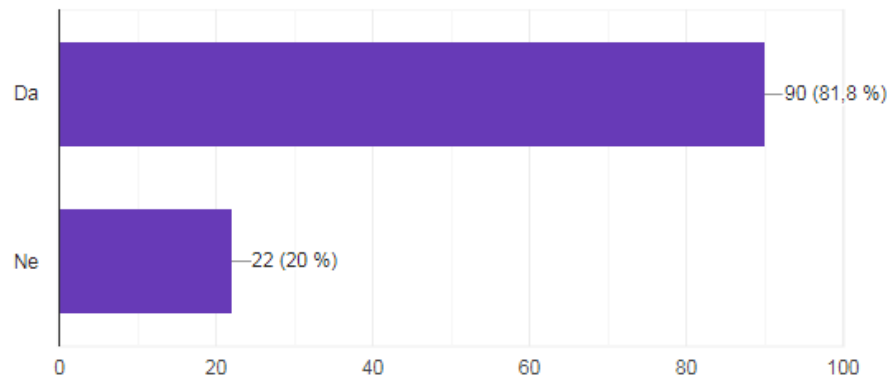


Grafikon 14. Prikazuje stavove prema tome treba li zeleni menadžment biti sastavni dio svake organizacije

Zeleni menadžment kao trend suvremenog menadžmenta treba biti sastavni dio svake organizacije, 92 ili 83,6% ispitanika tako smatra, dok 20 ili 18,2% ispitanika smatra da zeleni menadžment ne treba biti sastavni dio svake organizacije.

17. Smatrate li da suvremeni menadžment potiče društveni razvoj (razvoj zajednice)?

110 odgovora

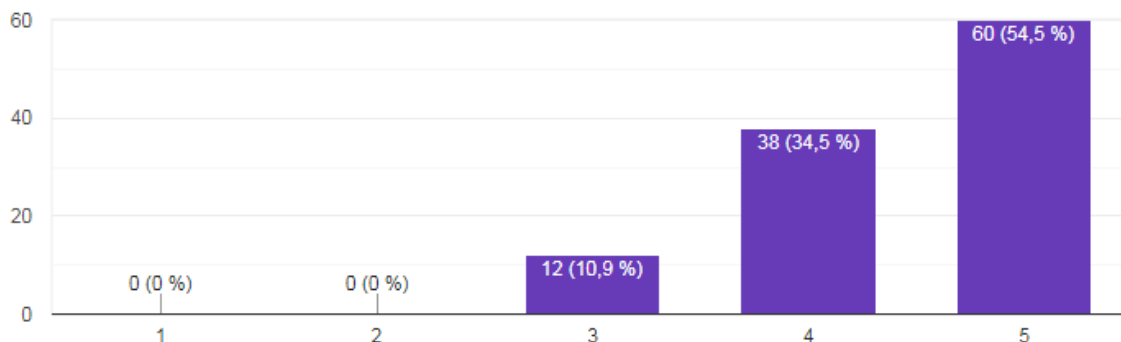


Grafikon 15. Prikazuje stavove sudionika prema tome potiče li suvremeni menadžment društveni razvoj (razvoj zajednice)

Prema dobivenim podacima od strane sudionika, zaključuje se da suvremeni menadžment potiče društveni razvoj odnosno razvoj zajednice, 90 ili 81,8% sudionika tako smatra. Ostalih 22 ili 20% sudionika smatra da suvremeni menadžment ne potiče društveni razvoj.

18. Prema Vama, koliko bi poduzećima trebala biti važna zaštita i očuvanje okoliša? ( 1- nevažno , 5- iznimno važno)?

110 odgovora

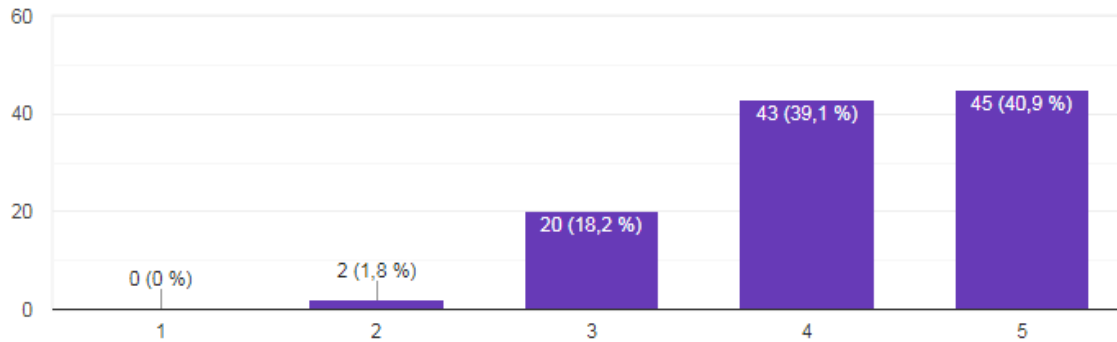


Grafikon 16. Važnost zaštite i očuvanja okoliša

Iz grafikona 16. se može vidjeti da svi sudionici smatraju da bi zaštita i očuvanje okoliša trebala biti važna odnosno iznimno važna poduzećima.

19. Prema Vama, koliko je točno bitan održivi razvoj za organizaciju (Ako se gleda da je oznaka 1-nebitno, a oznaka 5 bitno)?

110 odgovora

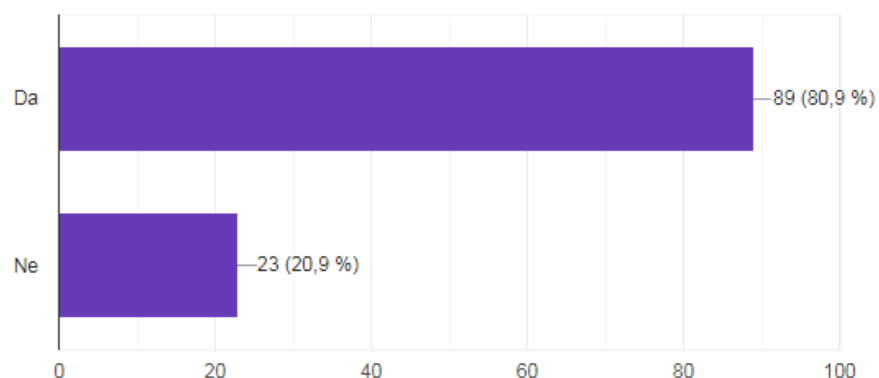


Grafikon 17. Prikazuje koliko je bitan održiv razvoj za organizaciju prema sudionicima

Analizom grafikona 17. zaključuje se da održivi razvoj treba biti bitan za organizaciju prema većini 108 ili 98,2% sudionika, 0% ispitanika smatra da održivi razvoj treba biti nebitan za organizaciju.

20. Što Vi mislite, trebaju li poduzeća uključivati više zajednicu u poslovanje?

110 odgovora



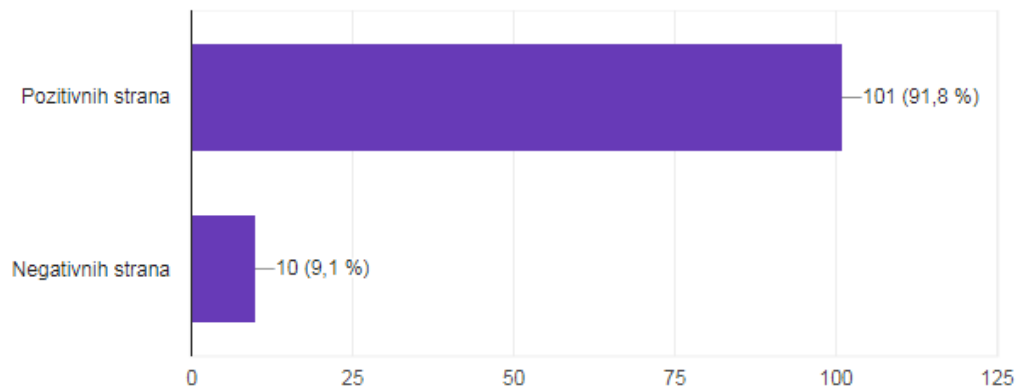
Grafikon 18. Prikazuje stavove sudionika prema tome trebaju li poduzeća uključivati više zajednicu u poslovanje



Analizom odgovora dobivenih od strane sudionika, zaključuje se da poduzeća trebaju više uključivati zajednicu u poslovanje, barem tako 89 ili 80,9% sudionika smatra, dok 23 ili 20,9% sudionika smatra da poduzeća ne trebaju uključivati zajednicu u poslovanje.

#### 21. Suvremeni menadžment ima više:

110 odgovora



Grafikon 19. Pozitivne i negativne strane suvremenog menadžmenta

Prema ispitanicima, suvremeni menadžment ima više pozitivnih strana, barem tako smatra 101 ili 91,8% sudionika, dok 10 ili 9,1% sudionika smatra da suvremeni menadžment ima više negativnih strana.

U početnom dijelu je navedeno kako se na kraju istraživanja hipoteza prihvaća ili odbacuje. Analizom i obradom podataka dobivenih od strane 110 ispitanika, hipoteze diplomskog rada se prihvaćaju

- Hipoteza „Suvremeni menadžment ima pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća“ se prihvaća, iz grafikona broj 6. možemo vidjeti kako većina ispitanika smatra da suvremeni menadžment pridonosi poslovanju poduzeća, također iz grafikona broj 19. podatci ukazuju da suvremeni menadžment ima više pozitivnih strana
- Hipoteza „ Suvremeni menadžment sve je više prisutan u poduzećima, se također prihvaća jer prema dobivenim podacima većina ljudi smatra kako poduzeća trebaju koristiti i ugraditi u svoje poslovanje suvremene menadžerske trendove.

## 6. Zaključak

Kreativnošću i otvorenom percepcijom razmišljanja pojedinca, kroz godine kreirale su se razne ideje koje su dovele do tehnoloških otkrića koja obilježavaju 21. stoljeće. Pojavom moderne tehnologije promijenio se društveni i ekonomski svijet. Tržište je poprimilo globalne razmjere i nekada sasvim uobičajene barijere poput geografskih granice danas su prošlost. Povezivanje društava primjenom virtualne mreže stvorilo je jedno globalno tržište čije se karakteristike odražavaju i na poduzećima odnosno njihovim unutarnjim i vanjskim organizacijama i u samim poslovnim procesima.

Tehnologija je zamijenila čovjeka i unaprijedila njegov rad u mnoštvu funkcija, no funkcija menadžmenta nije nešto što se može primijeniti tehnologijom. Suvremeni menadžment poprimio je nove vrijednosti funkcije, ciljevi i smjerovi vođenja su se promijenili i dalje su podložni promjenama. Kao glavni kapital menadžment koristi intelektualni kapital, ljudski resurs koji je ujedno i pokretač i alat ostvarivanja poslovnih ciljeva. Sve više se ulaže u obrazovanje pojedinca kao dijela cjeline zvane organizacija, povećavajući pri tome kompetencije i unaprjeđenje kvalitete karijere zaposlenika. Suvremeni menadžeri iskorištavaju tehnološki napredak kako bi upravljali sa mnoštvom informacija te ih usmjeravali i iskorištavali za dobrobit poslovanja. Pojedinac je dio organizacije i slobodan je sudjelovati i davati svoj doprinos poduzeću, menadžer postaje osoba koja vodi tim kreativnih intelektualnih pojedinaca uzimajući pri tome obzir o karijerama i ciljevima svakog člana pojedinačno.

Tehnologija je u menadžment donijela mnoštvo pozitivnih ali i negativnih posljedica, najveći nedostatak je manjak vremena i rad u različitim prostorima, virtualnim i realnim. Povezanost društava dodatno skraćuje vrijeme, jer su promjene i rađanje novih trendova postali svakodnevnica, te se nepredvidivost trendova i utjecaja mora prihvatiti i brzo i kvalitetno odreagirati.

## Literatura

### Knjige

1. Chareonwongsak, K. (2002). Globalization and technology: how will they change society?. *Technology in Society*, 24(3), 191-206.
2. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment : teorija i praksa*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:625818>.
3. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
4. Pavičić, G. (2012): *Timovi i timski rad*[diplomski rad]. Doboj: Fakultet za ekonomiju i menadžment
5. Bahtijević-Šiber F., Sikavica P., Vokić Pološki N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*
6. Boljević M. (1993.) *Tehnološki razvoj i poslovno odlučivanje*

### Časopisi

1. Bedeković, V., & Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63.
2. Hutinski, Ž., & Aurer, B. (2009). ICT academic education: Present state and perspective. *Informatologia*, 42(4), 265-272.
3. Panian, Ž. (2000). Elektroničko poslovanje – šansa hrvatskog gospodarstva u 21. stoljeću. *Ekonomski pregled*. Vol. 51. Br. 3-4
4. Rajčević, Z., Ferenac, V. i Srbić, K. (2012). Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša na primjeru poslovanja poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska“. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), 287-293. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130277>
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1988). Nove tehnologije i zapošljavanje. *Revija za sociologiju*, 19 (4), 467-477. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/155556>

6. Vuković, Ivan. "SUVREMENA ZNANSTVENO - TEHNOLOŠKA REVOLUCIJA I DRUŠTVENA REPRODUKCIJA." *Ekonomski misao i praksa*, vol. 8, br. 2, 1999, str. 341-356. <https://hrcak.srce.hr/222583>

### **Internetski izvori**

1. Deloitte, I. (2015). 4.0: Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Report, Deloitte AG. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf> (Pristupljeno 15.05.2021.)
2. Matejak, N. (2017). Industrija 4.0 – sadašnjost ili budućnost u Hrvatskoj. Varaždin: Sveučilište Sjever. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:1322/preview>. (Pristupljeno: 16.05.2021.)
3. Poslovni dnevnik- Ovo su uspješni primjeri digitalne transformacije kod nas ili u regiji, Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/sci-tech/ovo-su-uspjesni-primjeri-digitalne-transformacije-kod-nas-ili-u-regiji-4253938> (Pristupljeno: 09.06.2021.)

### **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Tehnološke prekretnice ..... | 16 |
|---|----|

### **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Razlika između tima i grupe .....  | 4  |
| Slika 2. Prikaz kako digitalna transformacija može unaprijediti proces proizvodnje generatora ..... | 28 |
| Slika 3. Prikazuje odgovore sudionika na pitanje „Opišite svojim riječima tehnološki razvoj“ .....  | 35 |
| Slika 4. Prikazuje odgovore vezane uz prethodno pitanje.....  | 38 |

### **Popis grafikona**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1. Spol sudionika.....  | 29 |
| Grafikon 2. Dob sudionika .....  | 30 |
| Grafikon 3. Status sudionika .....   | 30 |
| Grafikon 4. Postotak poznavanja suvremenih menadžerskih trendova.....  | 31 |
| Grafikon 5. Prisutnost suvremenog menadžmenta u poduzeću .....   | 31 |
| Grafikon 6. Postotak ispitanika koji smatra da suvremeni menadžment pridonosi poslovanju poduzeća.....                       | 32 |
| Grafikon 7. Prikazuje poznavanje pojma globalizacija.....  | 33 |
| Grafikon 8. Prikazuje se poznavanje pojma društveno odgovorno poslovanje .....   | 33 |
| Grafikon 9. Prikazuje koliko ispitanika smatra da DOP mora biti sastavni dio poslovanja poduzeća.....                        | 34 |
| Grafikon 10. Prikazuje stavove sudionika prema utjecaju tehnološkog razvoja na suvremeni menadžment .....                    | 35 |
| Grafikon 11. Prikazuje stavove sudionika prema tome koliko uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom .....      | 36 |
| Grafikon 12. Prikazuje stavove sudionika prema tome koliko uvođenje nove tehnologije smanjuje potrebu za čovjekom.....       | 37 |
| Grafikon 13. Prikazuje stavove prema naglom porastu digitalne ekonomije s obzirom na situaciju (COVID-19).....               | 37 |
| Grafikon 14. Prikazuje stavove prema tome treba li zeleni menadžment biti sastavni dio svake organizacije .....              | 38 |
| Grafikon 15. Prikazuje stavove sudionika prema tome potiče li suvremeni menadžment društveni razvoj (razvoj zajednice) ..... | 39 |
| Grafikon 16. Važnost zaštite i očuvanja okoliša .....  | 39 |
| Grafikon 17. Prikazuje koliko je bitan održiv razvoj za organizaciju prema sudionicima .....                                 | 40 |
| Grafikon 18. Prikazuje stavove sudionika prema tome trebaju li poduzeća uključivati više zajednicu u poslovanje .....        | 40 |
| Grafikon 19. Pozitivne i negativne strane suvremenog menadžmenta .....   | 41 |