

# OD TRADICIONALNOG PREMA RADIKALNO NOVOM MENADŽMENTU 21. STOLJEĆA

---

Koturić, Ilija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:145:519784>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

Ilija Koturić

**OD TRADICIONALNOG PREMA RADIKALNO NOVOM  
MENADŽMENTU 21. STOLJEĆA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

Ilija Koturić

**OD TRADICIONALNOG PREMA RADIKALNO NOVOM  
MENADŽMENTU 21. STOLJEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 01650610838

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

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate study of Financial Management

Ilija Koturić

**FROM TRADITIONAL TO RADICALLY NEW MANAGEMENT  
OF 21<sup>st</sup> CENTURY**

Final paper

**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 završni (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:** Ilija Koturić

**JMBAG:** 60045526246

**OIB:** 60045526246

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

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij financijski menadžment

**Naslov rada:** Od tradicionalnoga prema radikalno novom menadžmentu 21. stoljeća

**Mentor/mentorica rada:** Sanja Pfeifer

U Osijeku, 27.01.2023. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PRIKAZ TEORIJA MENADŽMENTA .....	4
2.1. Tradicionalne teorije .....	5
2.1.2. Bihevioristička škola .....	6
2.1.3. Menadžment znanost .....	7
2.2. Moderne teorije menadžmenta .....	7
2.2.1. Škola sustavskog pristupa .....	8
2.2.2. Kontingencijski pristup .....	8
2.2.3. Pristup kvaliteti i izvrsnosti .....	8
2.3. Suvremeni modeli i koncepcije u menadžmentu .....	9
2.3.1. Škola inovativnog menadžmenta .....	9
2.3.2. <i>Benchmarking</i> .....	10
3. NAJNOVIJI PRISTUPI MENADŽMENTU - MENADŽMENT 3.0 .....	11
3.1. Menadžment 3.0 .....	11
3.2. Agilni menadžment.....	12
4. RAZLIKE TRADICIONALNOG I RADIKALNO NOVIH PRISTUPA MENADŽMENTA	14
5. INOVACIJE U MENADŽMENT PRISTUPIMA – VAŽNOST, UČESTALOST I IMPLIKACIJE .....	17
6. ZAKLJUČAK .....	22
LITERATURA .....	23
POPIS TABLICA.....	24
POPIS SLIKA .....	24

## Sažetak

Digitalizacija poslovnih i proizvodnih procesa zahtijevat će radikalne promjene menadžerskih alata kako bi se osigurala veća fleksibilnost, razvoj kompetencija te poslovni rast i unapređenje poslovanja. U završnom radu kritički se analizira recentna literatura u području menadžmenta, sistematizira se spoznaja o razlikama tradicionalnog i radikalno novih pristupa menadžmentu. Rad preispituje evoluciju tradicionalnih pristupa menadžmentu te identificira i vrednuje jedan od novijih pravaca menadžmenta koji odgovara na menadžerske izazove u 21. stoljeću. Svrha ovog rada jest prikazati i istražiti razvoj menadžmenta kao znanstvene discipline, prikazati njegove najosnovnije teorije, definirati najnoviji menadžment 3.0, protumačiti na koji način se on koristi, čemu služi i koliko je učinkovit unutar organizacija i tvrtki. Središnji dio rada predstavlja razlika između tradicionalnog i novog pristupa menadžmentu. Ujedno istaknut je i utjecaj inovacija u menadžerskim koncepcijama, metodama ili tehnikama tijekom 20 i 21. stoljeća i njihov učinak na menadžerske funkcije u suvremenim poduzećima. Nadalje, u radu se obrazlažu implikacije i preporuke koje se odnose na novi menadžment, novu ekonomiju i način na koji se posluje u 21. stoljeću. Ovim završnim radom pridonosi se razumijevanju svrhe i učinka menadžerskih koncepcija, modela i tehnika te na taj način i njihovoj široj primjeni u poslovnoj praksi.

*Ključne riječi:* tradicionalni menadžment, moderne menadžment koncepcije, menadžment inovacije, menadžment 3.0.

## Summary

Digitalization of work and production processes demands radical changes of management tools as to ensure bigger flexibility, development of competencies and business growth and improvement of business operations. In this final paper recent literature in the field of management is critically reviewed and the knowledge of the differences between traditional and radically new approaches to management is systemized. The paper questions the evolution of traditional approaches to management and identifies and values one of the newer management directions which meets the management challenges of the 21 st century. The point of this paper is to show and examine management as it is, and to show its basic theories, as well as to define the newest management 3.0, and to examine the ways it is used, what purpose does it serve and how efficient it is in organizations and companies. Central part of the paper represents a theoretical framework for identifying the differences between the traditional and the new approach to management, interprets conceptual framework of management 3.0 in the context of Republic of Croatia, its significance and protentional benefits. At the same time this final paper discusses the new discoveries and guidelines. Meaning of new technologies and new management for managers in Republic of Croatia is critically appraised. Furthermore, the paper explains the implications and recommendations regarding new management, new economy and the manner of doing business in the 21 st century. This finalpaper encourages understanding of managing tasks, purpose and features, as well as ways in which a manager can successfully improve business activities of any organization or business system in the present.

*Key words:*, Management, traditional management, management 3.0, management 3.0 in the context of Croatia



# 1. UVOD

Posljednjih nekoliko desetljeća organizacije su se suočile s velikim izazovima kao što su globalizacija, tehnološki napredak i digitalizacija, hiperdinamičnost promjena i hiperkonkurencija. Ujedno, suvremene organizacije postaju sve kompleksnije u odnosu na interno ili vanjsko okruženje. Kao i prije stotinjak godina menadžment teorije, modeli, koncepcije ili pristupi traže odgovore na pitanja kako poboljšati posao i kako biti izvanredna tvrtka za kupce i za svoje zaposlenike. U skladu s brzinom i kompleksnošću promjena u okruženju, znanstvena disciplina menadžmenta se ubrzano mijenja. Već desetke godina moguće je pratiti razvoj novih poslovnih izazova na koje tradicionalni menadžment ne daje učinkovite odgovore. Tradicionalni je menadžment tražio načine kako što učinkovitije i efikasnije iskoristiti resurse u svrhu stvaranja dobiti i rasta. Ključni resurs tradicionalnog menadžmenta bio je kapital, a konkurentnost se povećavala boljom i često birokratskom ili administrativnom kontrolom i koordinacijom.

Suvremena poslovna praksa temelji se sve više na inovacijama, društveno odgovornom ponašanju i ekološkoj održivosti poslovnog modela, te je stoga ključni resurs današnjih organizacija znanje, talent zaposlenika, njihova raznolikost, motiviranost i poduzetnost. Prema profesoru Marinu Bubleu (2015) pojedini teoretičari menadžmenta kao što su Peter Drucker (2008) ili Gary Hamel (2007) samo su neki od istaknutih teoretičara menadžmenta koji ističu kako je tradicionalni menadžment neučinkovit u kontekstu suvremenih poslovnih izazova. Stoga ne iznenađuje kako se od sredine 20 stoljeća do danas pojavilo na stotine novih menadžerskih pristupa, koncepcija ili modela. Usporedo s porastom broja novih menadžerskih modela, koncepcija i metoda, sve je teže uočiti specifičnosti pojedinih pristupa ili njihova preklapanja i komplementarni karakter. Novi pristupi menadžmentu razvijaju se neovisno jedni od drugih te još nisu dostatno niti teorijski kategorizirani niti empirijski valorizirani. Stoga je ovaj završni rad usmjeren na kritički prikaz razvoja ključnih menadžerskih teorija, te identificiranju novih menadžerskih modela, koncepcija, pristupa i njihovih značajki. Bolje poznavanje komplementarnosti menadžerskih teorija važno je kako bi menadžeri suvremenih organizacija mogli učinkovitije upravljati promjenama i poslovnim izazovima.

Jedan od novih pristupa u evoluciji teorija menadžmenta - pristup Menadžment 3.0 - osmišljen je za podršku organizacijama koje su suočene s novim uvjetima poslovanja kao što su globalizacija, digitalizacija, multikulturalnost, umreženost, kompleksnost i nepredvidivost promjena. Velika raznovrsnost uvjeta u kojima se traže rješenja za poslovne probleme prema Jurgenu Appelu (2010), jednom od začetnika pristupa Menadžment 3.0., zahtijevat će bolje razumijevanje koja je

od desetina novih menadžment koncepcija najkorisnija u zadanom kontekstu i specifičnim uvjetima.

### 1.1. Ciljevi rada

Predmet analize u ovom završnom radu je razvoj menadžerskih teorija, modela, koncepcija ili pristupa. Cilj ovog rada jest kritički analizirati razlike između tradicionalnog i radikalno novog pristupa menadžmentu. Ovim se završnim radom želi dati odgovore na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koje su razlike između tradicionalnih i novih pristupa menadžmentu te što karakterizira nove pristupe kao što je Menadžment 3.0. ili pristup agilnog menadžmenta?
2. Kakav je učinak modernih koncepcija na suvremenu poslovnu praksu?

### 1.2. Informacijska i metodološka podloga rada

Ovaj je završni rad sekundarno istraživanje relevantne literature, referentnih znanstvenih i stručnih radova koji se fokusiraju na nove poslovne izazove i nove trendove u menadžmentu kao poslovnoj praksi ili menadžmentu kao znanstvenoj disciplini koja promišlja kako učinkovito i uspješno poslovati u novim uvjetima poslovanja koji su karakteristični za 21. stoljeće. Podaci su pronađeni pretraživanjem ključnih riječi „tradicionalni menadžment“, „*management 2.0*“, „*management 3.0*“, „*from traditional to modern management*“, „*development of management*“, „*management of 21st century*“, „moderni menadžment“. Pretraživane su baze radova Google Scholar, Hrčak, CROSBİ, Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR

U radu su korištene metode karakteristične za kvalitativnu analizu kao što su: metoda deskripcije, analize, sinteze, komparacije i sl.

Deskripcija je postupak kojim se opisuju pojave i predmeti te njihovi odnosi i veze bez znanstvenog tumačenja (Metzinger, 2020). „Analiza je postupak raščlanjivanja složenih predmeta, pojava ili ideja na njihove sastavne elemente“ (Metzinger i dr., 2020: 13). Sinteza je postupak u kojem se jednostavnije misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine, odnosno u cjelinu“ (Metzinger i dr., 2020:11). „Komparativna metoda predstavlja postupak uspoređivanja istih ili sličnih činjenica, pojava,

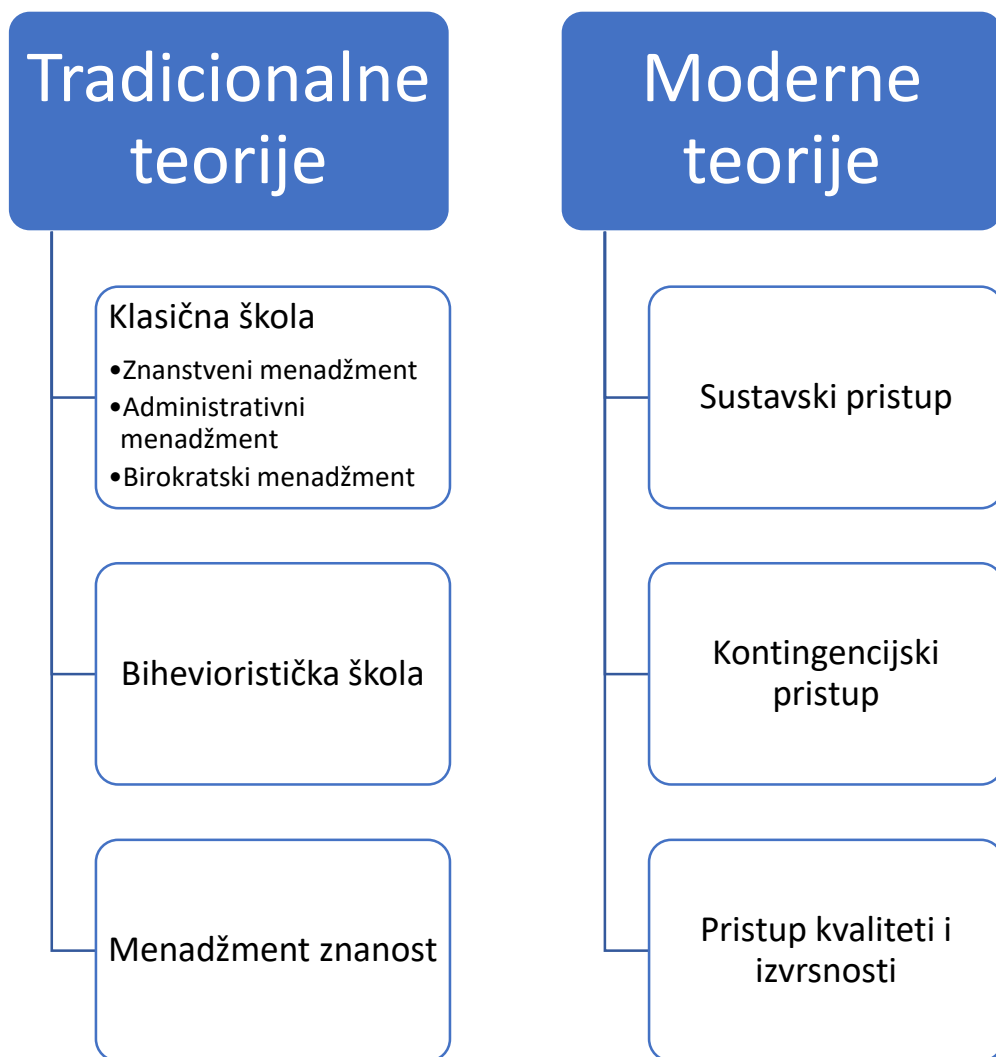
predmeta i utvrđivanja njihovih sličnosti i razlika“ (Metzinger i dr., 2020:14).

### 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od 6 poglavlja. U drugom poglavlju se opisuje podjela menadžmenta na tradicionalne i moderne teorije. U 3. poglavlju rada se nalazi uvid u najnoviji model menadžmenta koji je u današnje vrijeme vrlo poznat, a to je menadžment 3.0. Menadžment 3.0 je pojam koji objedinjuje inovacije u menadžmentu i ukazuje na važnost inovacija, liderstva i grupne odgovornosti. U četvrtom poglavlju se prikazuju razlike tradicionalnog i radikalno novog pristupa menadžmenta. a u petom poglavlju se prikazuje menadžment 3.0 u kontekstu Republike Hrvatske. U šestom poglavlju se govori o različitim implikacijama i preporukama za daljnje korištenje novog modela menadžmenta, novih načina organiziranja poduzeća te raznim stavkama koje je potrebno koristiti kako bi organizacije bile uspješnije u svom poslovanju.

## 2. PRIKAZ TEORIJA MENADŽMENTA

Često se u suvremenim udžbenicima menadžmenta ističe kako je razvoj menadžerskih teorija rezultirao svojevrsnom teorijskom džunglom koja se sastoji od desetina i stotina raznovolikih menadžerskih pristupa. Iako ne postoji potpuni konsenzus oko klasificiranja glavnih teorija u ovom se završnom radu polazi od najopćenitije klasifikacije prema kojoj se menadžerske teorije mogu podijeliti u dvije skupine na temelju vremenskog razdoblja njihovog nastanka, a to su tradicionalne i moderne teorije. U nastavku je prikazana podjela menadžmenta na tradicionalne i moderne teorije.



Slika 1. Shematski prikaz menadžerske teorije (prema Pfeifer, Sanja. 2012).

Slikom 1. predstavljaju se pristupi menadžmentu u sklopu tradicionalnog pristupa menadžmentu i suvremene teorije menadžmenta. „Za razliku od tradicionalnog pristupa u kojem se izvor poboljšanja i povećanja uspješnosti tražio interno, suvremene teorije menadžment pozornost usmjeravaju na užu (kupci) i širu okolinu“ (Pfeifer, 2018).

## **2.1. Tradicionalne teorije**

Tradicionalna teorija stavlja naglasak na formalnu stranu organizacije gdje najčešće dominira hijerarhijska organizacijska struktura. Uloga čovjeka odnosi se na sredstvo za rad. Glavni principi tradicionalne teorije menadžmenta su cilj, hijerarhijska struktura, podjela rada, raspon rukovođenja i koordinacija.

### **2.1.1. Klasična škola**

#### **2.1.1.1. Administrativni menadžment**

Tvorac administrativnog pristupa, Henri Fayol, podijelio je sve poslove u organizaciji u šest funkcija: tehnička, komercijalna, financijska, računovodstvena, administrativna i funkcija sigurnosti. Uz to, ističe i pet ključnih elemenata organizacije: organiziranje, usklađivanje, predviđanje, kontrolu i naređivanje. Uz navedenih pet ključnih elemenata organizacije, tvorac formira četrnaest principa organizacije: podjela rada, autoritet, disciplina, jedinstvo u naređivanju, jedinstvo u upravljanju, opći interes iznad pojedinačnog, nagrađivanje, centralizacija, hijerarhija, materijalni i socijalni red, stalnost osoblja, inicijativa, jedinstvo osoblja i pravednost (Rupčić, 2018).

#### **2.1.1.2. Birokratski menadžment**

Efikasnost u proizvodnji može se postići odvajanjem planiranja i pripreme od same proizvodnje, potrebno je samo realizirati zadatak na propisan način postižući najveći učinak. Max Weber krajem 19. i početkom 20. stoljeća izložio je osnovne principe birokratske organizacije: hijerarhijska organizacijska struktura, pravila i procedure te nestvarni autoritet (Đukić, 2009: 2). Weber također tvrdi da su hijerarhija, vlast i birokracija temelj svih društvenih organizacija te da u birokratskoj organizaciji postoji specijalizacija funkcija s definiranjem autoriteta i odgovornosti (Zekić 2007:75-78).

### **2.1.1.3. Znanstveni menadžment**

Začetnikom znanstvenog pristupa smatra se F.W. Taylor. On je pokušavao ostvariti povećanje efikasnosti proizvodnje te ostvarivanje zajedničkih interesa zajedničkim djelovanjem, koje je zasnovano na dvjema pretpostavkama: diferencijaciji umnih i fizičkih poslova te supstituciji hijerarhijskog sustava rukovođenja sustavom funkcionalnih odnosa. S druge strane, utemeljitelj administrativnog menadžmenta, Henry Fayol, polazi od približno istog cilja, no uočava potrebu za podučavanjem menadžmenta uz što postavlja i načela menadžmenta (Pfeifer, 2018).

### **2.1.2. Bihevioristička škola**

Bihevioristička škola usmjerena je prema ljudima te je naglasak na tome da su ljudi društvena i ekonomska bića, a ne samo faktor proizvodnje. Ono što se posebno ističe jesu ljudske potrebe, stavovi i interakcije među ljudima (Belak,2014:38). Predstavnici biheviorističke škole menadžmenta smatraju da se zadovoljstvo i motivacija zaposlenih ne povećava isključivo novčanima naknadama nego i davanjem pozornosti djelatnicima i oblikovanjem njihovih očekivanja. Kažu da bi menadžment trebao biti osjetljiviji na potrebe zaposlenih. Za ovu školu je najvažnije oblikovati aktivan odnos nadređenog prema djelatnicima, prema zadatku te prema povezivanju djelatnika u skladnu cjelinu. Predstavnici biheviorističke škole su unaprijedili shvaćanje uloge pojedinca u organizaciji, grupne odnose, odnose u hijerarhiji. Prema biheviorističkoj školi za menadžere su vitalne interpersonalne uloge te komunikacijske vještine. Ključni element produktivnosti je zadovoljstvo djelatnika (Pfeifer, 2018). Ovaj pristup menadžmentu, koji neki autori (Đukić, 2009) svrstavaju u humanističku ili neoklasičnu školu koje je dopuna klasičnoj, stavlja naglasak na neformalnu stranu organizacije, pri čemu tretira čovjeka kao psiho - socijalno biće koje ima svoje potrebe, zahtjeve i motive za rad. Glavni principi ove teorije su: neformalna organizacija, komunikacija, motivacija i participacija u odlučivanju (Đukić, 2009: str. 2-3).

### **2.1.3. Menadžment znanost**

Sredinom 20. stoljeća, napredak u simulaciji ratnih operacija koji je započela pojava i razvoj matematičkih modela prenosi se na vođenje poslova. Primjena kvantitativnih znanstvenih modela u menadžerskoj praksi se pretvorila u zaseban pristup – menadžment znanost. U menadžment znanosti matematika se primjenjuje u vođenju poslova i naglašavaju se preciznost i točnost, te se za razliku od biheviorističke škole, zanemaruju djelatnici i značaj psihologije rada (Pfeifer 2018). Prema Đukiću (2009), menadžment znanost definira se kao matematički pristup menadžmentu. Matematička škola sintetizira metode i tehnike pomoću kojih se ukazuje na stupanj stohastičke zavisnosti između promatranih veličina i efikasno korištenje resursa, pri čemu se prvenstveno koriste regresijska i korelacijska analiza, ekstrapolacija trenda, faktorska analiza, metode matematičkog programiranja (linearno, nelinearno, stohastičko, dinamičko), transportni problem, modeli zaliha, tehnike mrežnog planiranja, redovi čekanja, drvo odlučivanja, teorija igara, višekriterijsko odlučivanje i drugo.

### **2.2. Moderne teorije menadžmenta**

Moderna teorija o menadžmentu nastaje 1950ih godina. Započela je razvojem novih materijala i tehnologija koji je doveo do rasta ponude različitih proizvoda te na složenost ponude proizvoda. Poduzeće se tretira kao dio okruženja u kojem se ruši administrativna i teritorijalna podjela. Velika konkurencija i visoka ulaganja utječu na poslovanje organizacija. Stvaraju se određeni problemi koji su doveli do razvoja novih pristupa i škola, primjerice škole sustavskog pristupa itd. „Moderna teorija menadžmenta nastaje sa pojavom kibernetike i teorije sistema uključujući sve vrijednosti iz organizacije i menadžmenta u drugoj polovini 20. stoljeća. Najviše ističe kompleksnost i brojnost utjecajnih faktora i značaj okruženja. Stavlja naglasak na problemsku stranu organizacije, dinamičko surađivanje i timski rad. Glavni principi moderne teorije su sustavski pristup, zahtjev za upravljanjem, otvorenost, fleksibilne organizacijske strukture, održiv razvoj, dinamičko angažiranje i sistemi menadžmenta“ (Đukić, 2009:3).

### **2.2.1. Škola sustavskog pristupa**

Sustavski pristup definira poduzeće kao sustav. Prema Pfeifer (2018:10) „Sustav je skup međuovisnih dijelova u interakciji koju objedinjuje funkcija cilja“. Pošto dijelovi sustava ne mogu sami ostvariti funkciju cilja oni se udružuju u sustave. Sustavski pristup naglašava otvorenost poslovnog sustava okolini. Poduzeće je otvoreni sustav koji inpute iz okoline pretvara u gotove proizvode. Sustavski pristup kaže da se performance mogu unaprijediti prilagođavanjem vanjskim faktorima i utjecajima okoline (Pfeifer, 2018)

### **2.2.2. Kontingencijski pristup**

Škola kontingencijskog pristupa polazi od pretpostavke da ne postoji opće primjenjiv pristup problemima menadžmenta, već da potrebe određene situacije diktiraju izbor vanjskih i unutarnjih faktora koji djeluju na organizaciju kao cjelinu, ili njene dijelove. Ovakvu vrstu menadžerskog pristupa uveli su 1967. godine istraživači, Lawrence i Lorsch. Njihova istraživanja pokazala su da iste menadžment tehnike ne daju iste efekte u različitim situacijama. (Đukić, 2009)

Kontingencijska teorija identificira ključne faktore, istražuje njihove međusobne veze i odnos kako bi se organizacija, u navedenoj situaciji adekvatno prilagodila zahtjevima okruženja i postigla najoptimalnije rezultate. Kontingencijski faktori predstavljaju varijable koje utječu na oblikovanje i funkcioniranje organizacije. (Đukić, 2009)

### **2.2.3. Pristup kvaliteti i izvrsnosti**

U drugoj polovici 20. stoljeća dolazi do zasićenja potražnje zbog razvoja masovne industrijske proizvodnje, globalizacije koja je dovela do povećanja konkurencije, tehnološkog napretka. Zbog toga se sredinom 20. stoljeća pojavila menadžerska filozofija koja je usmjerena kvaliteti koja naglašava značaj kvalitete u svim segmentima poslovanja a ne samo gotovog proizvoda. Neki od predstavnika su Peter Drucker, W. Edward Deming, M. Juran.



## **2.3. Suvremeni modeli i koncepcije u menadžmentu**

Krajem dvadesetog stoljeća pojavljuje se desetak novih menadžerskih koncepcija koje predstavljaju svojevrsne nadogradnje modernih teorija sistemskog pristupa, odnosno svojevrsne inovacije u menadžmentu. U nastavku se kratko pojašnjava neke od najvažnijih inovativnih koncepcija kao što su reinženjering, *benchmarking* i sl.

### **2.3.1. Škola inovativnog menadžmenta**

Škole inovativnog menadžmenta nastale su 1970ih godina. Nastale su zbog zahtjeva promjenjivog okruženja. Bazirane su na strategijama inoviranja. Obuhvaćaju reinženjering, strateški menadžment, *benchmarking* i druge. Ovom području su doprinijeli Hammer, Peters, Drucker i drugi (Đukić, 2009).

#### **2.3.1.1. Reinženjering**

Reinženjering je organizirani, planski i dugotrajan proces koji uvodi najnovije tehnologije i metode u sustav kako bi ga adaptirao i unaprijedio razinu organizacije i tehnologije u sustavu. Reinženjering je usmjeren na inovacije koje dovode do jakog napretka. Temeljna načela reinženjeringa su projektirane i isplanirane promjene, radikalne promjene itd (Đukić, 2009).

#### **2.3.1.2. Strateški menadžment**

Strateški menadžment se bavi budućim događajima. On zahtjeva od menadžera da što bolje predvide budućnost, te da primjene odgovarajuću strategiju za promjene koje se događaju. Peter Drucker ističe: „Menadžment nema izbora nego da anticipira budućnost, da pokuša oblikovati i uravnotežiti kratkoročne i dugoročne ciljeve. Ali, pošto menadžment nema božanskih moći za vođenjem, to se upravljanje biznisom mora postarati da ove ozbiljne odgovornosti ne budu predviđene ili zanemarene, već zbrinute u onoj mjeri u kojoj je to moguće” (Drucker, 2008: 122). Postoje četiri elementa strateškog menadžmenta: strateško kreiranje alternativa, strateška analiza, izbor optimalne strategije i strateške implementacije. Četiri škole strateškog menadžmenta su: klasična, procesna, evolucijska i sustavska.

### **2.3.2. Benchmarking**

*Benchmarking* je prepoznavanje najboljih praksi drugih poduzeća te prilagođavanje vlastitih praksi njihovima kako bi se unaprijedilo vlastito poslovanje. Postoje interni i eksterni *benchmarking*. U internom *benchmarkingu* se uspoređuju prakse unutar poduzeća te se odabire najbolja dok se u eksternom *benchmarkingu* uspoređuju prakse sa drugim poduzećima (Rupčić, 2018).

Dok tradicionalne metode stavljaju naglasak na formalnu stranu organizacije gdje vlada organizacijska hijerarhijska struktura te se poduzeće pokušava popraviti interno, moderne metode su usmjerene na okolinu. Zato je potrebno koristiti i tradicionalne i moderne metode kako bi se napravile pozitivne promjene i izvana i iznutra.

### 3. NAJNOVIJI PRISTUPI MENADŽMENTU - MENADŽMENT 3.0

Hamel i Breen (2007) ističu kako 21. stoljeće karakteriziraju ubrzane promjene, hiperkonkurentnost, te znanje kao ključni resurs. U tom smislu pojavljuju se brojni novi modeli ili pristupi menadžmenta (radikalni menadžment, agilni menadžment, Menadžment 2.0. reinventivni menadžment ili Menadžment 3.0. (Buble, 2013:10).

#### 3.1. Menadžment 3.0

U relevantnoj literaturi ističe se kako su rastuća kompleksnost ili složenost suvremenih organizacija kao i njihova dinamika i nepredvidivost promjena ključni trendovi koji su doveli do pojave pristupa Menadžment 3.0. Menadžment 3.0 se može definirati kao treća, najnovija faza u evoluciji teorijskog okvira menadžmenta. Buble (2013) ističe kako je „*Menadžment 3.0 zasnovan na teoriji kompleksnosti u temelju koje se nalazi nelinearan način mišljenja, u direktnoj suprotnosti s načinom mišljenja u tradicionalnome menadžmentu*“ (Buble, 2013: 22). Idejni tvorac pristupa je Jurgen Appelo prema kojem je cilj Menadžmenta 3.0 pomoći menadžerima da rastu i transformiraju organizacije u izvrsna mjesta za rad (Appelo, 2010). Appelo (2010) zagovara 6 temeljnih principa na kojima bi se trebao temeljiti Menadžment 3.0. kao što su:

- energiziranje ljudi
- opunomoćenje timova
- kontinuirano usklađivanje, prilagođavanje i podešavanje
- razvoj kompetencija
- rast strukture
- kontinuirano unapređenje svih aspekata poslovanja.

Buble-u (2013:22) ističe: „*Appelo vjeruje da su ljudi najvažniji dio neke organizacije i da menadžeri moraju činiti sve kako bi mogli držati ljude aktivnima, kreativnim i motiviranim. On dalje vjeruje da se timovi mogu samoorganizirati i da oni zahtijevaju opunomoćenje, autorizaciju (ovlaštenje) i povjerenje menadžmenta. Objašnjava da samoorganizacija može voditi nečemu i da je ona također prijeko potrebna da zaštiti ljude i podijeli resurse, te da daje ljudima jasnu svrhu i definirane ciljeve. Također vjeruje da timovi ne mogu ostvarivati ove ciljeve ako članovi tima nisu dovoljno sposobni, te da menadžeri moraju također pridonijeti razvoju kompetencija. Mnogi*

*timovi operiraju unutar konteksta kompleksne organizacije i stoga je uvjeren u to da je važno razmotriti strukture koje poboljšavaju komunikaciju. Također misli da ljudi, timovi i organizacije trebaju kontinuirano unapređenje kako bi odgodili pogreške što je moguće duže“ (Buble, 2013:22).*

Menadžment 3.0 tretira organizaciju kao organizam, a ne mehanizam. U tradicionalnoj organizaciji s hijerarhijskim ponašanjem, proces odluka je većinom prespor. Svakodnevno tržište traži brže odgovore na probleme i potrebe. Ako se sposobnost donošenja odluka temelji na centralizaciji i specijalizaciji, uvijek će se potrošiti vrijeme čekajući odluke šefa ili drugog stručnjaka. Menadžment 3.0 rješava to decentralizacijom ili distribucijom načina donošenja odluka. To ne znači da svako može promijeniti ime tvrtke ili stvoriti potpuno novu viziju/strategiju za cijelu organizaciju. To znači da se može dopustiti pravim stručnjacima da u pravom trenutku s pravim ograničenjima donesu ispravnu odluku i to na najbrži mogući način, stvarajući maksimalnu vrijednost za organizaciju. Važno je napomenuti kako se upravo ovakva vrsta menadžmenta odnosi na stav, a ne samo na strukturu organizacije. Fleksibilnija organizacijska struktura pospješit će decentralizirani proces donošenja odluka, a samim tim će i tvrtka pružiti brže odgovore na tržištu. Menadžer igra jednu od ključnih uloga u njegovanju ovog stava. Apello (2010) podsjeća da je cilj menadžera: „poboljšati sustav, a ne pravila, niti ljude. Kad postavite ispravna ograničenja, pravila će se pobrinuti za sebe“. Menadžment 3.0 je sustav kojim menadžer postaje puno bolji vođa, povećava svoju produktivnost, njeguje inovacije, motivira bilo koji tim, mijenja kulturu, postaje agilniji, povećava sreću i zadovoljstvo na poslu (Appelo, 2010).

### **3.2. Agilni menadžment**

Agilni menadžment razvijen je kako bi se adekvatno doskočilo brzini i nepredvidivosti uvjeta poslovanja. Menadžment 3.0. smatra se izvedenicom agilnog menadžmenta. Prvenstveno je usmjeren na upravljanje projektima koji su kompleksni i visoko dinamični. U začetcima je bio karakterističan za razvoj softwarea, a pojavio se 1990ih godina. Agilni je menadžment bio odgovor na birokratske i ad-hoc metode razvoja koje nisu mogle uspješno i konzistentno stvarati software. *Agile* vrijednosti i principi su iskazani u *Agile Manifestu* te su usredotočeni na ljude i timove, često isporučivanje visoko kvalitetnih proizvoda, intenzivnu suradnju sa kupcima i prilagođavanje promjenama, uz minimalno unaprijed planirano planiranje. *Agile* vrijednosti i principi

implementirani su kroz razne agilne metode, poput *Scrum* i *Extreme* programiranja (Appelo, 2010).

Prema Buble-u (2013) Menadžment 3.0. kao i Agilni menadžment samo su neki od novih modela upravljanja ili novijih pristupa u menadžmentu, koji teže prilagodbi menadžerskih inovacija uvjetima i kontekstu koji je karakterističan za 21. stoljeće. Iako ti novi modeli nastaju kao odgovor na nedostatnost tradicionalnih teorija menadžmenta Appelo (2010) i Buble (2013) ističu kao ne postoje idealni modeli, te kako se, umjesto rasprave o tome koji je najbolji, treba fokusirati na one komponente pojedinih modela koje su najkorisnije u zadanom kontekstu i za zadani poslovni izazov.

Budući da je nemoguće inzistirati na primjenjivosti isključivo jednog „čistog“ modela u nastavku se ovog rada predstavljaju ključne razlike između tradicionalnih i radikalno novih teorija menadžmenta u svrhu boljeg razumijevanja njihovih učinaka i primjenjivosti.

## 4. RAZLIKE TRADICIONALNOG I RADIKALNO NOVIH PRISTUPA MENADŽMENTA

Razlike između tradicionalnog i radikalno novih pristupa menadžmentu proizlaze iz novih trendova i očekivanja od suvremenih organizacija koje posluju u 21. stoljeću. Stoga se u ovom poglavlju sistematiziraju stari i novi principi i očekivanja, da bi se potom istaknule razlike između tradicionalnog i radikalno novih pristupa i ukazalo na ključne komponente novih modela upravljanja.

### 4.1. Očekivanja i poslovni imperativi u 21. stoljeću

Početkom 21. stoljeća značajan napad na tradicionalnu paradigmu upravljanja napravio je Peter Drucker koji u svojoj knjizi *Managing in the Next Society (2002)*, ukazuje na promjene koje će se dogoditi i njihove implikacije na tvrtke, njihovu organizaciju i upravljanje. U svojim člancima, poput izazova menadžmenta za 21. stoljeće, objavio je promjene principa upravljanja koji su dominirali do 1980-ih. Prema tim načelima, uprava se odnosila samo na poslovanje, postojao je samo jedan pravi model organizacije i samo jedan pravi način za upravljanje ljudima, dok se menadžeri trebaju usredotočiti isključivo na unutarnja pitanja. Drucker iznosi nove pretpostavke koje su prikladne u stvarnosti koja se brzo mijenja:

1. Menadžment kao disciplina je primjenjiv na sve organizacije, a ne samo tvrtke.
2. Ne postoji samo jedan ispravan oblik organizacije.
3. Postoji više organizacijskih struktura.
4. Ne postoji samo jedan pravi način upravljanja ljudima.
5. Pomiču se tehnološke granice.
6. Zapovjedništvo i kontrola približavaju se svom kraju.
7. Tvrtka ne ostaje nacionalna već se širi na druga područja.
8. Domena upravljanja širi se od unutarnjeg do vanjskog okoliša
9. Funkcija upravljanja je orijentirana na rezultate.
10. U središtu modernog društva nalazi se upravljanje institucijama u svrhu njihovog učinkovitog poslovanja i ostvarenja rezultata (Buble, 2015).

Tradicionalni pristup menadžmentu karakteriziraju sljedeća načela:

- Specijalizacija,
- Standardizacija,
- Hijerarhija,
- Prevladavajući ciljevi,
- Planiranje i kontrola,
- Korištenje nagrada za oblikovanje ljudskog ponašanja.

Prema stajalištu Buble-a i drugih znanstvenika ovi temeljni principi nisu najučinkovitiji u menadžmentu za 21.stoljeće. S druge strane, Hamel i Breen (2007: 154-18) ukazuju na sljedeća načela novih pristupa u menadžmentu:

- Diverzifikacija (raznolikost)
- Fleksibilnost
- Aktivizam svih i distribuirano vođenje
- Vizija i odgovornost
- Samoodređenje i razvoj spoznajnih procesa.

Budući da su se pojavile nove, virtualne organizacije, poduzeća nemaju više klasične strukture po kojima se obavlja posao, a samo poslovanje se odvija pomoću *ICT*<sup>1</sup>-a koje su uvelike unapredovale tijekom proteklih godina. Danas su ključni čimbenici uspjeha fleksibilnost zaposlenika, radnog vremena, organizacijske strukture itd. Za današnja je poduzeća vrlo važno usmjeravanje prema stalnom poboljšanju i inovativnosti. U tom kontekstu većina proizvoda i usluga zahtijeva vještine i znanja velikog broja pojedinaca koje treba integrirati. Stoga je glavni cilj menadžmenta postizanje suradnje i koordinacija između više ljudi kako bi se stvorio proizvod ili usluga.

U sljedećoj tablici prikazana je usporedba tradicionalnog menadžmenta i radikalnog menadžmenta prema Denning (2010). U njoj se uspoređuju karakteristike poput cilja, načina organizacije rada, mjera napredovanja, komunikacije te posljedica primjene tradicionalnog i radikalnog menadžmenta.

---

<sup>1</sup> Information and communication technology

<b>Karakteristike</b>	<b>Tradicionalni menadžment</b>	<b>Radikalni menadžment</b>
<b>Cilj</b>	Svrha rada je proizvodnja dobara i usluga	Rad mora biti usmjeren na zadovoljstvo klijenta
<b>Način organizacije rada</b>	Rad se izvodi individualno izvještavanjem nadređenoga	Rad se izvodi u samoorganizirajućim timovima
<b>Planiranje</b>	Rad se izvodi u skladu s iscrpnim planom	Rad se izvodi u interakciji s klijentima te je usmjeren na kontinuirano inoviranje
<b>Mjere napredovanja</b>	Kako se rad odvija, osigurava se izvještaj o napredovanju o tome što je sukladno planu	Isporuka vrijednosti klijentima svake iteracije
<b>Što se komunicira</b>	Komunikacija se odnosi na ono što ljudi trebaju znati	Biti potpuno otvoren u pogledu smetnja u unapređenju
<b>Unapređenje</b>	Šefovi su odgovorni za proizvodnost	Stvaranje konteksta za kontinuirano samounapređivanje uz pomoć timova
<b>Kako se komunicira</b>	Jednosmjerna komunikacija: Slati poruke ljudima i reći im što trebaju raditi	Interaktivna komunikacija kroz izlaganja, pitanja i razgovor
<b>Glavna usmjerenost konkurentnosti</b>	Redukcija troškova: ekonomija obujma, <i>downsizing</i> , <i>outsourcing</i>	Vrijeme: isporuka više vrijednosti klijentu što prije
<b>Posljedice</b>	Stopa povrata na aktivu često opada. Usporavanje inovacije. 4/5 radnika nije potpuno angažirano na svom poslu. Kupci dobivaju prosječne proizvode i usluge	Kontinuirano inoviranje: samoorganizirani timovi se razvijaju u timove visokih performansa. Fokusirani na zadovoljavanje klijenata. Natprosječna razina proizvodnje te visoko zadovoljstvo poslom

Tablica 1. Razlika između tradicionalnog i radikalnog menadžmenta prema Denning (2010)

Iz karakteristika navedenih u tablici možemo zaključiti da je radikalni menadžment prilagođeniji uvjetima 21. stoljeća ali to ne znači da tradicionalni menadžment nije primjenjiv u 21. stoljeću. U situacijama poput pojedinačnog i nekvalificiranog rada se može primijeniti tradicionalni menadžment.



## 5. INOVACIJE U MENADŽMENT PRISTUPIMA – VAŽNOST, UČESTALOST I IMPLIKACIJE

Inovacije menadžerskih praksi i pristupa često su sjeme za razvoj budućih teorija. Birkenshaw, Hamel i Mol definiraju inovacije u menadžmentu kao „*otkriće ili primjenu menadžerskih principa, procesa, struktura ili tehnika koje su fokusirane na unapređenje organizacijskih ciljeva, a ujedno su nove u odnosu na postojeća saznanja*“ (2008: 825, prijevod autora). Inovacije u menadžmentu kao što su pristup Menadžment 3.0., reinženjering, *benchmarking*, kontroling ili *outsourcing* ne treba podcijeniti s obzirom na njihovi izuzetan utjecaj na konkurentnost.

Revolucionarne promjene u poduzećima, obično zadnjih 20 godina razdoblja prošlog stoljeća nastavit će se i u 21. stoljeću. U tom smislu, tvrtke će ili prestati postojati ili će se razvijati stalnim uvođenjem promjena da bi se pronašao odgovarajući model funkcioniranja. U nekim segmentima trenutnih tvrtki mogu se prepoznati počeci budućih firmi koje će se temeljiti na sljedećim principima (Buble, 2015:13):

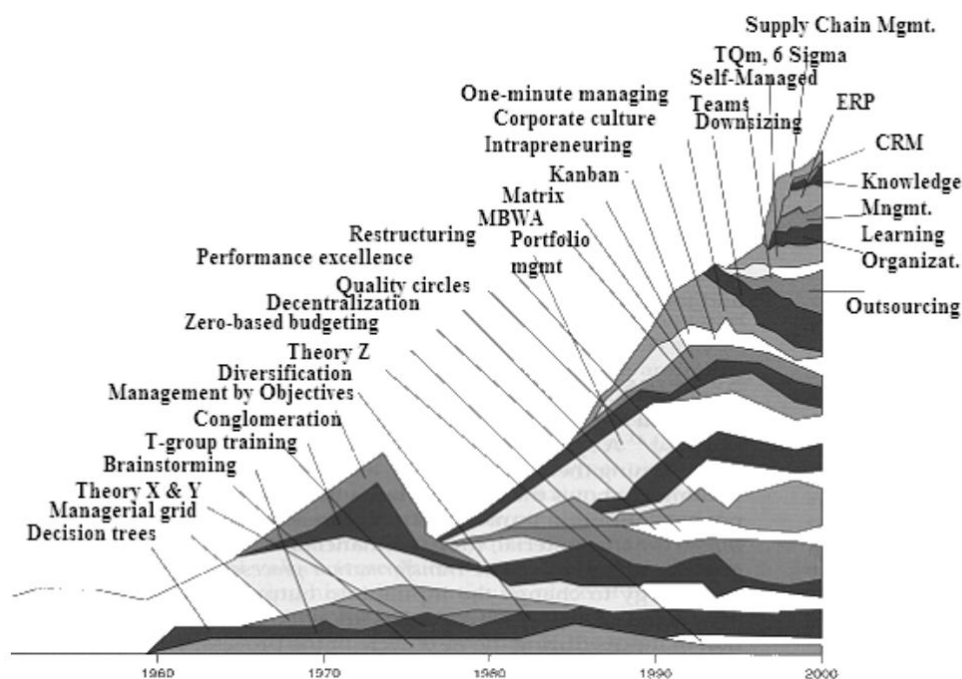
- Otvorenost i prilagodljivost;
- Fokus; ali bez odabira glavne djelatnosti
- Interna *klaster* organizacija;
- Autonomija zaposlenika u pogledu izbora aktivnosti;
- Poduzetnička arhitektura poduzeća;
- Koncept „prirodnog vodstva“;
- Uloge umjesto poslova
- Lateralno kretanje u karijeri
- Autonomna regulacija radnog vremena;
- Etos dobrovoljne povezanosti
- Kompenzacija koja ovisi o doprinosu
- Ponovna raspodjela moći u korist zaposlenika.

Ujedno Buble (2015:14) ističe kako će ključna načela radikalno novih koncepcija menadžmenta biti sljedeća:

- Zajednička vizija i hrabra misija;
- Vrlo mala hijerarhija i širok raspon kontrole;
- Male radne grupe sa samoupravljanjem;
- Sloboda mišljenja i slijeđenje vlastitih instinkta;
- Raznolikost brzog i ekonomičnog eksperimentiranja;
- Gusta mreža komunikacija;
- Politika davanja izuzetnih nagrada ljudima koji osmišljavaju izvanredne ideje;
- Napori tima usmjereni na razvoj proizvoda;
- Korporativna kultura potiče zaposlenike da kupca stave na prvo mjesto.

Teorijski okvir menadžmenta i prakse menadžmenta kontinuirano se razvijaju, međusobno kombiniraju i nadograđivaju, ali s izraženom potrebom za spontanijim, fleksibilnijim i integrativnijim pristupom ka suradnji i koordinaciji.

Prema Buble-u (2015:13) već je krajem 20-tog stoljeća došlo do pojave većeg broja menadžerskih inovacija kojima je cilj unapređenje upravljanja (Vidljivo na slici 4). (Buble, 2015:7)



Slika 2. Inovacije u menadžmentu, 1950-2000 (Buble, 2015: 7)

Vidljivo je kako se već 2000. g pojavljuje veći broj inovativnih menadžerskih koncepcija koje nisu radikalno nove već se nadovezuju na moderne teorije menadžmenta. Najnovije inovacije s kraja 20 stoljeća su kao što je vidljivo na slici su sljedeće: upravljanje dobavnim lancima (*SCM- Supply Chain Management*), upravljanje znanjem (*Knowledge Management*); upravljanje resursima (*ERP – Enterprise Resource Planning*). Upravljanje odnosima s kupcima (*CRM - Customer Relationship Management*), upravljanje učećim organizacijama (*Learning Organization*), upravljanje potpunom kontrolom (*TQM – Total Quality Management*).

Empirijska istraživanja vezana uz učinkovitost i zastupljenost menadžerskih inovacija su još uvijek rijetka. Međutim, čini se kako se menadžerskim inovacijama pridaje velika važnost i brojni korisni učinci. Jedno od relevantnih empirijskih istraživanja (Lisinski i dr., 2012) potvrdilo je kako su ispitani menadžeri istaknuli povećanje fleksibilnosti i efikasnosti, te osnaženje povezanosti s klijentima i dobavljačima kao najvažnije korisne učinke. Empirijsko istraživanje provedeno na reprezentativnom uzorku poduzeća u metaloprerađivačkoj industriji, rudarstvu i energetici u Poljskoj potvrdilo je kako je već 2011 godine zabilježena sljedeća zastupljenost (podatci u zagradama predstavljaju udio poduzeća u uzorku koja primjenjuju određeni menadžerski pristup) pojedinih menadžerskih inovacija (Lisinski i dr. 2012):

- Kontroling (29%)
- *Outsourcing* (28%)
- *Benchmarking* (22%)
- *Lean management* (18%)
- TQM (12%)
- Strateški savezi (10%)
- *Balanced Score Card* – strateški pristup uravnoteženih rezultata (6%)
- Reinženjering (6%)

S druge strane, menadžerske inovacije kao što su kontroling, *outsourcing*, koncepcija učećih organizacija, upravljanje odnosima s klijentima - CRM upravljanja potpunom kvalitetom - TQM, i slične, imaju značajne implikacije na temeljne menadžerske funkcije, kao što su planiranje,

organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima itd. Buble (2015) analizirajući implikacije menadžerskih inovacija na razvoj menadžerskih funkcija ističe sljedeće:

- Planiranje
  - „Aktivnosti planiranja postepeno se udaljavaju od intuitivnog, komandno orijentiranog koncepta na koncepte temeljene na modernoj tehnologiji, sofisticiranoj opremi, i boljem razumijevanju interakcije čovjek-stroj u većem sustavu. Izgradnja modela i simulacija složenih sustava bit će neophodni za planiranje velikih investicija koje su potrebne za automatizirane tvornice. Suština planiranja se u budućnosti neće znatno promijeniti, ali nastavit će se razvijati u skladu s razvojem teorija, metoda i tehnika te u svrhu prevladavanja buduće neizvjesnosti“ (Buble, 2015: 7, prijevod autora).
- Organiziranje
  - Oblikovanje organizacijske strukture pomiče se od *ad-hoc* pristupa i improvizacije do sustavnog pristupa organizacijskom dizajnu. U smislu organizacijske strukture, vidljiv je prijelaz i razvoj od funkcijske do procesne ili mrežne organizacijske
- Ljudski resursi
  - Upravljanje ljudskim resursima je tek u kasnim 1970-tim pronašlo svoje mjesto među menadžerskim funkcijama. Ta funkcija, čije će se operativne aktivnosti odvijati izvan tvrtke, imat će sve značajniju ulogu. Postaje jasno da računala mogu (ili će uskoro moći) izvesti gotovo sve zadatke bolje od ljudi. Danas veliki broj profesija izumire upravo zbog brzog napredovanja strojeva i računala. Budući zaposlenici moraju biti inovativni, kreativni, multidisciplinarni. (Buble, 2015)
- Vodstvo
  - Vodstvo danas postaje glavna funkcija menadžmenta ili se upravljanje postepeno transformira u vodstvo. Evolucija će se nastaviti s obzirom na to da će u budućnosti napredne tehnologije zahtijevati razne stručnjake s višim stupnjem obrazovanja i vještina. Glavni zadatak voditelja u 21. stoljeću je podržati intelektualni kapital i podržati daljnje razvijanje vještina zaposlenika. U tom smislu, voditelj 21. stoljeća treba imati sposobnost integrirati i uravnotežiti potrebe širokog raspona kako bi se pronašla rješenja za izazove za održivost.

Inovacije u menadžmentu su bitne za razvoj budućih teorija menadžmenta. Imaju jako velik utjecaj na konkurentnost, pomažu poduzećima da budu produktivnija, da imaju zadovoljnije kupce te zadovoljnije radnike. Teorijski okvir menadžmenta i prakse menadžmenta se stalno razvijaju i mijenjaju te se poduzeća se moraju prilagođavati promjenama u menadžmentu kako bi ostala konkurentna, poduzeća koja se ne uspiju prilagoditi promjenama će propasti.

## 6. ZAKLJUČAK

Postojeći pristupi menadžmentu kao znanstvenoj disciplini nastoje osigurati smjernice za učinkovito upravljanje sve složenijim, dinamičnijim i nepredvidljivijim uvjetima poslovanja. U tom smislu zanimljivo je jesu li promjene u uvjetima poslovanja toliko velike da utječu na promjene u principima upravljanja, te vode radikalno novim teorijama ili modelima menadžmenta.

Cilj rada bio je prikazati i objasniti razlike između tradicionalnog modela menadžmenta prema radikalno novom menadžmentu. Također, cilj rada je bio dati uvid u najnoviji model menadžmenta koji je u današnje vrijeme vrlo poznat, a to je menadžment 3.0. Neka od pitanja na koje se htjelo odgovoriti su što je to menadžment 3.0 i zbog čega je postao popularan u korištenju, koje su razlike između tradicionalnih modela i novih modela te zašto se više ne preferiraju tradicionalni modeli kada je riječ o funkcioniranju tvrtke i organizacije.

U istraživanju ove teme došlo se do zaključka da će nove tehnologije dovesti do ogromnih promjena u organizacijskoj strukturi, sustavima i stilu vođenja. Osnovni izvori ekonomskog rasta usmjereni su upravo na tehnološke promjene te na poboljšanje inovacija i obrazovanje zaposlenika kako bi mogli upravljati suvremenom tehnologijom ili osmišljavati inovacije. Također se zaključuje da je glavni cilj menadžmenta 3.0 postizanje suradnje i koordinacija između više ljudi kako bi se stvorio proizvod ili usluga. Većina dijelova suvremenog upravljanja, poput hijerarhije, pravila i procedure, izrada proračuna su nastali upravo radi postizanja suradnje i koordinacije ljudi. Pravila i postupci ograničavaju poduzetništvo, ali njihova je glavna svrha uskladiti interese pojedinaca s interesima organizacije. Iz rada se može zaključiti da je organizacija koja uči svaka organizacija koja sebe smatra složenim, organskim sustavom koji ima viziju i svrhu. Takva organizacija koristi pet disciplina (sustavno mišljenje, osobno majstorstvo, mentalni modeli, zajednička vizija i timsko učenje) radi postizanja svojih ciljeva.

U konačnici, zaključuje se kako tradicionalne teorije menadžmenta nisu više poželjne za funkcioniranje, a razlog su pravila. Tradicionalne teorije imaju određena pravila koja poduzeća trebaju i nastoje pratiti. Teorije su osmišljene na način da se poduzeće promatra kao fizičku jedinicu unutar koje su zaposlenici organizirani po sektorima. Vrlo je zanimljivo to što se pravila, procedure i hijerarhija u organizaciji počinju gubiti u 21. stoljeću. Zaključuje se kako je za današnja poduzeća vrlo važno usmjeravanje prema stalnom poboljšanju i inovativnosti.

## LITERATURA

1. Appelo, Jurgen (2010), *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile Leaders* Addison-Wesley. Boston
2. Bedeković, V., Golub, D. (2011). *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*. // Praktični menadžment, Vol. II, br.3, str. 57-63.
3. Buble, M. (2015). *Tendencies in evolution of 21st century management*. URL: <https://moj.efst.hr/management/Vol20-Specissue/1-Buble%20-%20Management%20tendencies.pdf> [pristupljeno 15. srpnja 2021].
4. Denning, S. (2010). *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*. New Jersey: Wiley
5. Drucker, P., (2008). *Management (revised edition)*. New York: Collins
6. Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York : St. Martin's Press
7. Đukić, R; Jovanović, J. *Teorija i praksa organizacije i proizvodnog menadžmenta*. URL: [www.cqm.rs/2009/pdf/36/18.pdf](http://www.cqm.rs/2009/pdf/36/18.pdf) [pristupljeno 15. srpnja 2021].
8. Hamel, G; Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press
9. Lisiński, M, Sroka, W; Brzeziński, Jabłoński, A; Stuglik, J. (2012). Application of Modern Management, *Concepts by Polish Companies – Analysis – Analysis of Research Results, Organizacija, Vo.45, No.2, str. 41-49*.
10. Metzinger, T., Toth M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Velika Gorica, Veleučilište Velika gorica
11. Mutavdžija, M. (2017). *Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene menadžmenta*./Koprivnica:Završni rad.URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:1400> [pristupljeno 15. srpnja 2021]
12. Rupčić, Nataša, (2018). *Suvremeni menadžment. Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
13. Škuflić, Lorena. Vlahinić-Dizdarević, Nika. 2003. *Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj* EKONOMSKI PREGLED, 54 (5-6) 460-479. URL: <https://hrcak.srce.hr/25464> [pristupljeno 15. srpnja 2021].
14. Zekić, Zdravko, (2007). *Menadžment*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Rijeka

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlika između tradicionalnog i radikalnog menadžmenta .....	16
---	----

## POPIS SLIKA

Slika 1. Shematski prikaz menadžerske teorije .....	4
Slika 2. Inovacije u menadžmentu, 1950-2000 .....	18

## POPIS WEB STRANICA

1. *What Management 3.0 is About.* <https://management30.com/learn/> [pristupljeno 15. srpnja 2021].
2. Pimentel, Manoel. (2016). *Management 3.0—a brief and pragmatic view of the mindset.* URL:[https://elabor8.com.au/management-3-0-a-brief-and-pragmatic-view-of-the-mindset/, 2016](https://elabor8.com.au/management-3-0-a-brief-and-pragmatic-view-of-the-mindset/,2016) [pristupljeno 15. srpnja 2021].