

# SUVREMENI TRENDVI U ORGANIZACIJI

---

**Lokmer, Bartol**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:233172>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija (*smjer  
Poslovna Informatika*)

Bartol Lokmer

## **SUVREMENI TRENDovi U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija (*smjer  
Poslovna Informatika*)

Bartol Lokmer

## **SUVREMENI TRENDVI U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010233337

e-mail: [blokmer@efos.hr](mailto:blokmer@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study (*Business Informatics*)


Bartol Lokmer

**CONTEMPORARY TRENDS IN ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2023

**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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Bartol Lokmer

**JMBAG:** 0010233337

**OIB:** 44530561467

**e-mail za kontakt:** bartol.lokmer@gmail.com

**Naziv studija:** Poslovna informatika

**Naslov rada:** Suvremeni trendovi u organizaciji

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 15.9.2023. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

# Suvremeni trendovi u organizaciji

## SAŽETAK

Ovaj rad se bavi analizom najnovijih trendova u poslovnim organizacijama. U današnjem globalnom poslovnom okruženju, organizacije su suočene s različitim trendovima koji imaju dubok utjecaj na njihovu uspješnost i konkurentnost. Glavni cilj istraživanja je pružiti pregled različitih spoznaja o tim trendovima i istaknuti njihove pozitivne i negativne učinke. Također je važno analizirati situacije u kojima se ti trendovi mogu preklopiti s pozitivnim ili negativnim posljedicama. U poglavlju teorijske podloge opširno je objašnjen pojam organizacije i njezin značaj za funkcioniranje društva. Obraden je trend globalizacije u kojem su opisani nedostaci i prednosti trenda. Također, trend umrežavanja je opće prisutan u suvremenom poslovanju, omogućujući organizacijama da se povežu s drugim subjektima, dijele resurse i informacije. Obradena je i menadžerska inovativnost. Menadžerska inovativnost je ključna za organizacije koje žele ostati konkurentne i prilagoditi se promjenjivim zahtjevima tržišta. Kulturna raznolikost je trend koji predstavlja ujedno izazov i priliku za organizacije. Kulturna raznolikost je jedan od najutjecajnijih trendova današnjice. Zbog globalizacije dolazi do sve češćeg ukrštavanja kultura i različitih nacionalnosti. Najnoviji trend umjetne inteligencije mijenja organizacije na mnogo načina. Umjetna inteligencija je uvelike utjecala na poslovanje organizacije, ali očekuje se još veći utjecaj u budućnosti zbog izrazite brzine kojom se umjetna inteligencija razvija. Umjetna inteligencija pruža organizacijama nove mogućnosti za unapređenje poslovanja. Istaknut je velik utjecaj način implementacije novih trendova u organizacijama gdje je također bitna i organizacijska struktura. Razumijevanje i uspješno upravljanje ovim trendovima postaju ključni faktori za uspjeh organizacija u suvremenom poslovnom okruženju. Organizacije koje prate trendove imaju veće šanse za unaprjeđenjem poslovanja.

**Ključne riječi:** globalizacija, kulturna raznolikost, menadžerska inovativnost, umjetna inteligencija i umrežavanje

## **Contemporary trends in organization**

### **ABSTRACT**

This paper focuses on the analysis of the latest trends in business organizations. In today's global business environment, organizations are confronted with various trends that have a profound impact on their success and competitiveness. The main aim of this research is to provide an overview of different insights into these trends and highlight their positive and negative effects. It is also important to analyze situations in which these trends may overlap with positive or negative consequences. In the theoretical framework chapter, the concept of an organization and its significance for society's functioning is extensively explained. The trend of globalization is discussed, outlining both its drawbacks and advantages. Additionally, the networking trend is prevalent in contemporary business, enabling organizations to connect with other entities, share resources, and information. Managerial innovation is also addressed, as it is crucial for organizations aiming to remain competitive and adapt to changing market demands. Cultural diversity is a trend that represents both a challenge and an opportunity for organizations. Cultural diversity is one of the most influential trends today. Due to globalization, cultures and different nationalities cross more and more often. The latest trend of artificial intelligence is transforming organizations in many ways, offering new possibilities for business improvement. Artificial intelligence has greatly influenced the business of the organization, but an even greater impact is expected in the future due to the remarkable speed with which artificial intelligence is developing. Artificial intelligence provides organizations with new opportunities for business improvement. The significant impact of how these new trends are implemented within organizations, including organizational structure, is highlighted. Understanding and successfully managing these trends are becoming key factors for the success of organizations in the modern business environment. Organizations that follow trends have a greater chance of improving their business.

**Keywords:** globalization, cultural diversity, managerial innovation, artificial intelligence, and networking

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Predmet istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Metode istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodno istraživanje</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. Organizacija</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2. Utjecaj suvremenih trendova u organizaciji</b> .....	<b>4</b>
3.2.1. Globalizacija .....	5
3.2.1.1. <i>Ulazak u nova tržišta</i> .....	7
3.2.1.2. <i>Poslovni modeli</i> .....	7
3.2.1.3. <i>Konkurencija</i> .....	8
3.2.1.4. <i>Radna snaga</i> .....	9
3.2.1.5. <i>Upravljanje ljudskim resursima</i> .....	9
3.2.1.6. <i>Tehnološki napredak</i> .....	10
3.2.2. Umrežavanje .....	11
3.2.3. Kulturna raznolikost .....	12
3.2.4. Menadžerska inovativnost .....	13
3.2.5. Umjetna inteligencija .....	15
<b>4. Rasprava</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>21</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>22</b>



## 1. Uvod

Organizacije se neprestano razvijaju i prilagođavaju kako bi odgovorile na dinamične promjene u okruženju. Suvremeni poslovni pejzaž karakterizira sveprisutna tehnologija, brze inovacije i društvene promjene koje imaju dubok utjecaj na način na koji organizacije funkcioniraju. Stoga je važno pratiti i razumjeti suvremene trendove u organizaciji kako bi organizacije ostale konkurentne i osigurale dugoročni uspjeh. U ovom završnom radu su istraženi neki od ključnih suvremenih trendova u organizaciji koji oblikuju način rada i upravljanja. Ovi trendovi reflektiraju promjene u tehnologiji, tržištu rada, očekivanjima zaposlenika i društvenom kontekstu u kojem organizacije djeluju.

Prvi trend je globalizacija. Globalizacija u organizaciji označava veću integraciju svjetskog tržišta i širenje poslovnih aktivnosti organizacija preko nacionalnih granica. Globalizacija obuhvaća slobodnu trgovinu, internacionalnu mobilnost kapitala, radne snage i informacija, te razvoj globalnih komunikacijskih i transportnih tehnologija. Umrežavanje je drugi ključni trend s kojim se organizacije suočavaju. Umrežavanje se odnosi na sve veću važnost uspostavljanja i održavanja mreža suradnje između organizacija, pojedinaca i resursa. Umrežavanje se često ostvaruje putem digitalnih platformi, ali može se odnositi i na fizičke susrete i suradnju. Kulturna raznolikost je treći trend koji je istražen. Promoviranje različitosti u radnoj snazi po pitanju spola, rase, etničke pripadnosti, seksualne orijentacije i sposobnosti postaje imperativ. Kulturna raznolikost poboljšavaju inovacije, kreativnost i produktivnost, te privlače talentirane zaposlenike. Menadžerska inovativnost također je suvremeni trendovi koji postaju sve važniji za organizacije. Menadžerska inovativnost predstavlja potrebu i važnost razvijanja inovativnih vještina i praksi među menadžerima. Ovaj trend naglašava ulogu menadžera kao kreativnih vođa i potiče ih da budu otvoreni prema novim idejama, promjenama i eksperimentiranju kako bi unaprijedili poslovanje organizacije. Konačno, sve veći naglasak stavlja se na umjetnu inteligenciju. Umjetna inteligencija se sve više primjenjuje u organizaciji te nudi puno opcija koje olakšavaju i automatiziraju neke tradicionalne procese.

Svrha ove teme je analiza suvremenih trendova u organizacijama, njihovih utjecaja na poslovanje organizacija te načina prilagođavanja organizacija suvremenim trendovima. Ova analiza će pružiti uvid u izazove i prilike s kojima se organizacije suočavaju u današnjem brzo mijenjajućem poslovnom okruženju.

## **2. Metodologija rada**

U radu su obrađena područja ekonomije, menadžmenta, poslovanja i organizacije. Istraženi su najnoviji trendovi koji prate organizacijsko poslovanje. Zbog pandemije COVID-19 trendovi koji su svakako bili usmjereni prema digitalizaciji, još su više krenuli naginjati prema informatizaciji poslovnih procesa. U radu se obrađuju suvremeni trendovi, prikazane su pozitivne i negativne strane suvremenih trendova na koje najviše utječe i sam trend globalizacija. U radu je korištena novija literatura kroz internetske izvore. Također se koriste i stručne knjige.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada su suvremeni trendovi u unazad par godina. Suvremeni trendovi u današnje vrijeme se odnose na globalizaciju, umrežavanje, kulturnu raznolikost, menadžerska inovativnost i umjetna inteligencija. Globalizacija je sveprisutna u svim organizacijskim trendovima te ima najviše utjecaja na njih. Umjetna inteligencija je trenutno jedan od trendova koji u suvremenom dobu ima najviše zamaha. Također je obrađen i sam pojam te značaj organizacije koji je izrazito bitan u ovom rad. U završnom radu se najviše analiziraju pozitivne i negativne strane suvremenih trendova u organizaciji.

### **2.2. Metode istraživanja**

U ovom završnom radu korištene mnogobrojne metode istraživanja. Uz metodu deskripcije su se opisivali suvremeni trendovi koji utječu na poslovne organizacije. Obrađeni su sami pojmovi trendova, njihov pozitivan i negativan utjecaj te učestalost njihovog korištenja u poslovanju. Pomoću metode klasifikacije se pojam organizacije raščlanio na grane organizacije kako bi lakše shvatili pojam organizacije. Korištenjem metode indukcije se došlo do zaključaka imaju li suvremeni trendovi više pozitivnih ili negativnih strana. Metodom analize su se pojmovi raščlanili na njihove elemente kako bi lakše bili shvaćeni. Također je i metoda generalizacije korištena. Metoda generalizacije je korištena kako bi se došlo do jasnijih shvaćanja utjecaja trendova preko općenitih primjera.

### **3. Teorijska podloga i prethodno istraživanje**

#### **3.1. Organizacija**

„Korijen pojma organizacija je grčka riječ “organon” koja označava spravu, instrument, a logički označava unutrašnju povezanost“ (Mikac, Blažević, 2007:15). "Od riječi organon s vremenom je tako nastala i riječ organizam, kojom se u biologiji označava određena živa prirodna cjelina sa svrhovito povezanim dijelovima (organima) od kojih svaki obavlja posebnu funkciju pa su i dijelovi i njihove funkcije tako povezani i usklađeni da se svrhovito obavlja ukupni zadatak organizma“ (Sikavica, 2011:3).

Prema mišljenju Sikavice, “Sve što nas okružuje, a čovjekov je proizvod, organizacije su ili rezultati, odnosno proizvodi organizacija“ (Sikavica. 2011:4). Mikac i Blažević (2007:15) definiraju organizaciju kao svako povezivanje i usklađivanje neke djelatnosti te rješavanje problema koji iz toga proizlaze, sa svrhom postizanja zajedničkih ciljeva tj. podizanja uspješnosti.

„Sustavska teorija ili sustavski pristup organizaciji predstavlja tendenciju u teoriji i praksi da se organizacije promatra kao sustave – kohezivne skupove elemenata (podsustava) koji su u međusobnoj interakciji, kao i u interakciji sa svojim okruženjem“ (Hernaus, 2016).“U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života” (Sikavica, Novak, 1999:3).

Postoji puno različitih načina za definiranje organizacije, ovisno o kontekstu i perspektivi s koje se promatra. Nijedna definicija ne može potpuno obuhvatiti sve aspekte organizacije, jer organizacije su kompleksni entiteti koji imaju različite dimenzije i slojeve. „Kako je organizacija istovremeno i stanje i proces, entitet i aktivnost, institucija i instrument, tako će se razlikovati i definicije organizacije ovisno o tome što se podrazumijeva pod samim pojmom“ (Sikavica, Hernaus, 2011:4). Sikavica i Hernaus (2011:5) tvrde kako je usmjerenost prema ciljevima, odnosno definiranje organizacije kao sredstva za ostvarivanje ciljeva, pripada među najbrojnije i definicije kojima se definira organizacija. Istina je kako su organizacije stvorene da bi se postigli neki ciljevi te je organizacija najbolje sredstvo k postizanju cilja.

Definicija organizacije može se mijenjati ovisno o kontekstu i svrsi za koju se koristi. Sikavica i Novak (1999:9) smatraju kako se organizaciji u modernom društvu mora pokloniti puna pažnja da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila potpuna realizacija sve humanijeg procesa rada.

Važnost organizacije je iznimno velika u svim aspektima života, bilo da se radi o poslovnim, društvenim ili osobnim aktivnostima. Povijest organizacije seže unatrag tisućama godina i tijekom vremena organizacije su se razvijale i mijenjale kako su se mijenjali društveni, gospodarski i tehnološki uvjeti. Hernaus (2016) navodi kako je upravo bolja organizacija dostupnih resursa, raspoloživog vremena i uloženog napora rezultirala prvim značajnijim otkrićima i građevinskim pothvatima te da su već u antičkim vremenima drevni narodi poput Sumerana, Egipćana, Grka ili Rimljana uvelike pridonijeli razvitku organizacije kao teorije i prakse. Zapravo, može se reći da je upravo bolja organizacija dostupnih resursa, raspoloživog vremena i uloženog napora rezultirala prvim značajnijim otkrićima i građevinskim pothvatima. „Izuzetno važno obilježje organizacije je da je ona svjesno udruživanje ljudi, što znači da svaka skupina ljudi, slučajno prisutna na jednom mjestu, ne čini organizaciju“ (Sikavica, Hernaus, 2011:9). Sadler (1991), kako je navedeno u radu Sikavice (2011:18), ističe da se u početku organizacija svodila na tri područja: državu, vojsku i crkvu. „Posebice je to došlo do izražaja tijekom druge industrijske revolucije na prijelazu s 19. u 20. stoljeće kada je električna energija, zajedno s razvojem kemijske industrije i motora s unutarnjim sagorijevanjem, ponudila čitav niz tehnoloških prilika i mogućnosti, koje su trebale biti popraćene i s novim organizacijskim rješenjima“ (Hernaus, 2016).

### **3.2. Utjecaj suvremenih trendova u organizaciji**

“Neprestano usavršavanje postojeće klasične tehnike, sve veća primjena moderne proizvodne tehnike i tehnologije, novih metoda rada i suvremenih informacijskih sredstava te unaprjeđenje i razvoj društvenih odnosa glavne su karakteristike današnjeg doba” (Sikavica, Novak 1999:9). Utjecaj suvremenih trendova u organizaciji označava promjene i inovacije koje se javljaju u određenom vremenskom razdoblju i koje imaju značajan utjecaj na različite aspekte života, poslovanja, društva ili industrije. Suvremeni trendovi obično su rezultat napretka tehnologije, socioekonomskih promjena, promjena u potrebama i očekivanjima potrošača, kao i društvenih i kulturnih promjena. Baum (2005), kako je navedeno u radu

Sikavice (2011:175), smatra da suvremene organizacije karakteriziraju: moć, ekologija, ekonomija, složenost, institucije, mreže, učenje, tehnologija i znanje. Trendovi u današnje vrijeme jako kratko traju te su vrlo promjenjivi. Stalno se pojavljuju novi trendovi koji zamjenjuju stare trendove. „Današnje mode u organizaciji imaju sve kraće životne cikluse“ (Sikavica, 2011:174). Zbog globalizacije, tržište se stalno širi, time i konkurencija postaje veća. Zato organizacije uvode nove trendove kako bi se istakli među konkurencijom. Organizacije koje su svjesne i prilagođavaju se suvremenim trendovima mogu ostvariti konkurentne prednosti, poboljšati svoje rezultate i zadovoljiti potrebe svojih kupaca ili korisnika. Utjecaj suvremenih trendova može donijeti nove prilike, ali i izazove organizacijama. Stoga je važno pratiti trendove, prilagoditi se promjenama i inovirati kako bi se ostalo konkurentno i uspješno u dinamičnom poslovnom okruženju. U današnje vrijeme informacijsko-komunikacijska tehnologija najvećim dijelom oblikuje suvremene trendove. Suvremeni trendovi u organizaciji su: globalizacija, umrežavanje, kulturna raznolikost, menadžerska inovativnost, utjecaj umjetne inteligencije na organizacijsko učenje.

### 3.2.1. Globalizacija

„Nezaobilazna je činjenica da je globalizacija nepovratni proces modernog društva koji utječe na ključne društvene sustave zemalja širom svijeta“ (Kvartuč, 2021:229). Globalizacija je proces koji se razvio tijekom povijesti i koji je dosegao svoj vrhunac u suvremenom dobu. “Globalizacija se ponajprije može definirati kao dio ekonomskog procesa stvaranja slobodnog svjetskog tržišta, koje diktira trendove u svim ostalim sferama” (Bruža, 2022:290). Iako su se elementi globalne interakcije pojavljivali kroz mnoga stoljeća, ključni pomak u globalizaciji dogodio se u posljednjem, 20. stoljeću. “Globalizacija kao pojam mnogo je širi od ekonomskoga shvaćanja globalne ekonomije jer se ona provodi ne samo na političkome nego i na kulturnome planu” (Lončar, 2005:92, navedeno u Božiković i dr., 2022:66). Božiković i dr. (2022:66) smatraju kako su iznimno važne i organizacije poput WTO-a, ali i integracije poput Europske unije koja je preko svojih direktiva, kao pravno obvezujućih akata, omogućila osnivanje određenoga broja trgovačkih društava na razini EU-a u skladu s unijskim (komunitarnim) pravom, što je dovelo do povezivanja poduzetnika širom EU-a, a time i potencijalno olakšanje poslovanja, što je jedan od razloga mogućega povećanja zaposlenosti u državama članicama. Bedeković i Golub (2011:63) navode kao jedno od osnovnih obilježja organizacija koje posluju na globalnom tržištu, njihov odnos prema svjetskom tržištu kao prema sasvim jedinstvenoj cjelini, ističe se orijentiranost prema timskom radu, usredotočenost

na vlastite zaposlenike i potrošače, te stalno praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. „Zadovoljavanje potreba globalnog tržišta i prilagođavanje proizvoda i usluga globalnim trendovima zahtijeva učinkovito oblikovanu globalnu strategiju organizacije koja mora biti vođena menadžmentom u kome su funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontrole prilagođena uvjetima u globalnom okruženju“ (Bedeković, Golub, 2011:63-64).

Danas, globalizacija se odvija na skoro svim segmentima života. Trgovina i financije su sve više globalno povezani, s lančanim reakcijama na promjene u jednom dijelu svijeta koje se odražavaju u drugim dijelovima. „Kao što je rečeno, u procesima globalizacije do izražaja sve više dolazi snaga i moć multinacionalnih korporacija“ (Lončar, 2005:94). Multinacionalne kompanije posjeduju ogromnu moć u skoro svim državama svijeta. Postoje multinacionalne kompanije koje su bogatije i od samih država. „Mnoge države u kojima takve korporacije posluju, a posebice one male i siromašne, zbog golemih financijskih sredstava koje multinacionalne korporacije posjeduju, nerijetko se vode u financijskom pogledu kao njihove podružnice“ (Lončar, 2005:94). Popularna kultura, mediji i zabava putuju brzo i dosežu globalnu publiku. Ideje i vrijednosti se šire, a razmjena znanja i obrazovanja se intenzivira putem internetskih platformi. Trend globalizacije ima značajan utjecaj na organizacije diljem svijeta. “ Na temelju svega navedenog, može se zaključiti da postoji značajan broj empirijskih istraživanja koji potvrđuju utjecaj globalizacije na ekonomski rast” (Radulović, Kostić, 2020:188). Globalizacija je često interpretirana kao i veoma negativna pojava koja je zahvatila cijeli svijet. Kao rezultat globalizacije, velike multinacionalne kompanije otvaraju svoje podružnice i siromašnijim dijelovima svijeta gdje je radna snaga puno jeftinija nego u bogatim i razvijenim dijelovima svijeta. Lončar (2005:94) iznosi kako mnoge države u kojima takve korporacije posluju, a posebice one male i siromašne, zbog golemih financijskih sredstava koje multinacionalne korporacije posjeduju, nerijetko se vode u financijskom pogledu kao njihove podružnice te da se bruto-nacionalni proizvod tih zemalja ne može se ni približno mjeriti s profitom koji ostvaruju te korporacije.

Često dolazi do iskorištavanja radne snage. Također bogate zemlje kupuju resurse za puno jeftiniju cijenu od manje razvijenih država nego što bi mogli kupiti resurse od bogatih država. Još jedna od negativnih strana globalizacije je neograničen rast industrija koje uz svoje proizvode, također stvaraju stakleničke plinove koji zagađuju zemljinu atmosferu i zrak. Porasti temperature su sve veći i veći iz godine u godinu, što je rezultat velikog zagađenja. Prirodni resursi su iskorištavani bez granica. Lončar (2005:100) tvrdi kako od 19. stoljeća

proizvodnja u svijetu raste mnogo brže od broja stanovnika, i danas je vidljivo koliko je nezatno rast produktivnosti imao utjecaja na zemlje poput Nigerije i Etiopije, u kojima se još uvijek nastavlja utrka između rasta stanovništva i proizvodnje hrane. Ipak, određene organizacije su stvorene kako bi se borile za čuvanje planeta. Gospodarstva se također sve više okreću ka korištenju obnovljivih izvora energije poput sunčeve energije, vjetra, biomase, topline. „Multinacionalne tvrtke uključuju u svoje poslovanje milijune ljudi širom svijeta koji su međusobno povezani usprkos velikim udaljenostima“ (Lončar, 2005:95). Neka od glavnih područja u organizaciji na koje utječe globalizacija su opisana.

#### *3.2.1.1. Ulazak u nova tržišta*

Ovaj proces je posljedica globalizacije i globalnih trendova. „Globalizacija dovodi do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih tvrtki i globalne ekonomije. Svijet na taj način postaje jedinstveni sustav, a svjetsko tržište dostupno svima“ (Lončar, 2005:91-92). Globalizacija je omogućila organizacijama pristup različitim tržištima diljem svijeta, otvarajući nove mogućnosti za rast, povećanje prihoda i širenje njihovih proizvoda ili usluga na globalnoj razini. Ulazak na međunarodno tržište moguće je ostvariti na više načina. U osnovi se način ulaska na međunarodno tržište može objediniti u tri grupe (Grbac, 2009:182):

- 1) izvoz,
- 2) zajednička ulaganja,
- 3) izravne investicije.

Grbac (2009:170) smatra kako su nužne modifikacije u pristupu poslovanju te se s tim u vezi u nastavku govori o redefiniranju misije poslovanja, postavljanju novih ciljeva poslovanja i utvrđivanju vrijednosti koje se plasiraju na međunarodno tržište. Ulazak u nova tržišta uzrokovano globalizacijom otvara priliku za rast i proširenje poslovanja organizacija.

#### *3.2.1.2. Poslovni modeli*

„Poslovni model predstavlja trenutčan opis vrijednosti koju poduzeće stvara; načina na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti“ (Morić Milovanović i dr., 2016). Globalizacija zahtjeva promjenu

tradicionalnih poslovnih modela kako bi organizacije bile konkurentne na međunarodnom tržištu. To može uključivati prilagodbu proizvoda ili usluga prema potrebama različitih tržišta, uspostavljanje globalnog lanca opskrbe, razvoj međunarodnih partnerstava ili korištenje digitalnih tehnologija za proširenje doseg i komunikaciju s korisnicima diljem svijeta. „Poslovni model predstavlja iznimno koristan koncept jer poduzetnici i menadžeri u velikom broju slučajeva nisu u potpunosti sposobni objasniti kompleksnost poslovnih odrednica i elemenata na razumljiv način interesno-utjecajnim skupinama“ (Morić Milovanović i dr., 2016:535).

Hamel (2000), kako je navedeno u radu Morić Milovanović i dr. (2016:539) smatra kako okvir za promatranje poslovnog modela predstavljaju sljedeći osnovni elementi, gdje se svaki od osnovnih elemenata sastoji i od svojih podelemenata:

- 1) Strategija – čije su odrednice poslovna misija, segmentacija tržišta i strateška diferencijacija (temelji se na Porterovim generičkim strategijama),
- 2) Strateški resursi – čije odrednice sadrže ključne kompetencije (knowhow), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje poduzeća (tzv. intelektualni kapital) koje uključuje jedinstvene vještine i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja prvenstveno materijalnu imovinu poduzeća, kao što su infrastruktura i postrojenja, međutim može biti i nematerijalna poput patenata, brenda, CRM-a (upravljanje odnosima s klijentima) te sve ostalo što je rijetko i vrijedno za poslovanje poduzeća. Ključni se procesi odnose na metodologije i rutine korištene pri transformaciji inputa u outpute,
- 3) Interakcija s korisnicima – sastoji se od četiriju elemenata: korisničke podrške, razumijevanja povratnih informacija, dinamike odnosa s kupcima i modaliteta naplate, i
- 4) Mreža vrijednosti – predstavlja skup odnosa poduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, klijenti, investitori itd.) te omogućuje poduzeću pristup.

### *3.2.1.3. Konkurencija*

“Prilagođavanje poslovanja jest preduvjet opstanka u sve konkurentnijem okruženju“ (Nedović, Čuljak, 2022:19). Globalizacija je omogućila organizacijama da prošire svoje djelovanje na međunarodno tržište, ali istovremeno je donijela i veći broj konkurenata iz različitih dijelova svijeta. Organizacije se suočavaju s borbom među drugim poduzećima koja nude slične proizvode ili usluge, ali i s lokalnim konkurencijama koje imaju prednost



poznavanja lokalnog tržišta i kulture. „Za ulazak na međunarodno tržište poslovni subjekt mora raspolagati konkurentskom sposobnošću za djelovanje na inozemnom tržištu, s ciljem da bude bolji od konkurencije“ (Grbac, 2009:176). „Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentске prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentске prednosti u skladu sa strategijskim ciljem“ (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012:384).

#### *3.2.1.4. Radna snaga*

Utjecaj globalizacije na radnu snagu je vrlo značajan. “U današnje vrijeme, kada se znanja udvostručuju u sve kraćem vremenu, uspjeh i opstanak svakog pojedinca, a time i organizacije kao cjeline, uvjetovan je cjeloživotnim razvojem i usavršavanjem svih zaposlenika” (Sikavica i dr., 2008:26). Organizacije mogu imati koristi od pristupa širem bazenu talenata i stručnosti koji su dostupni na globalnoj razini. To omogućuje organizacijama da angažiraju kvalificirane radnike s različitim znanjima, vještinama i iskustvom koje su potrebne za uspješno poslovanje u globalnom okruženju. “Razvoj tehnologije i brze promjene u tehnološkoj i poslovnoj okolini suvremenih organizacija također su poticaj za promjenu poslovne filozofije i okretanje čovjeku i njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem prirodnom i razvojnom resursu” (Sikavica i dr., 2008:604). Još jedan od utjecaja globalizacije na radnu snagu je veća kulturna raznolikost u organizacijama. Globalizacija je usprkos pozitivnih strana, stvorila i negativne strane u upravljanju radnom snagom. „Paradoks vezan uz globalizaciju i globalne menadžere odnosi se na to da je međunarodno pokretljive talente teško privući, motivirati i zadržati“ (Jakovljević i dr., 2012:68). Organizacije moraju biti svjesne zakonodavstva, imigracijskih propisa i radnih uvjeta u različitim zemljama kako bi osigurale usklađenost i zaštitu prava svojih zaposlenika. Organizacije trebaju razviti strategije upravljanja radnom snagom koje odgovaraju globalnom kontekstu i omogućuju uspješno poslovanje u globalnom okruženju. “Promjenjivo i dinamično okruženje i raznolika radna snaga suvremenih organizacija temeljni su izazovi globalnog poslovanja u 21. stoljeću“ (Bedeković, Golub, 2011:62).

#### *3.2.1.5. Upravljanje ljudskim resursima*

Menadžment ljudskih potencijala (MLJP) se u užem smislu definira kao niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja

i strukture zaposlenika, njihova znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Wright, McMahan, 1992, navedeno u Sikavica i dr., 2008:595). To može uključivati prilagodbu procesa zapošljavanja, kao i upotrebu različitih kanala regrutacije i selekcije kako bi se privukli kandidati s različitim kulturalnim i jezičnim pozadinama. „Menadžeri ljudskih resursa moraju osigurati prave ljude u organizaciji, u smislu znanja, vještina i kulture te efikasno upravljati raznovrsnom radnom snagom na globalnoj razini“ (Jakovljević i dr., 2012:68). Jambrek i Penić (2008), kako je navedeno u radu Jakovljević i dr. (2012:67) smatraju kako ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Organizacije koje uspješno upravljaju ljudskim resursima u globalnoj perspektivi stvaraju konkurentske prednosti i osiguravaju uspješno poslovanje u globalnom okruženju. “Važan poticaj za okretanje ljudima i njihovim potencijalima su i promjene u okolini organizacija, kao što su turbulentnost okoline, povećanje konkurencije, promjene u strukturi obrazovanja i radne snage, promjene u sustavu vrijednosti, promjene u strukturi rada i radnim odnosima te povećanje socijalne odgovornosti” (Sikavica i dr., 2008:604). Iako zbog digitalizacije, automatizacije i umjetne inteligencije je opće mišljenje kako su ljudski resursi manje potrebni, to nije točno. Sve više će biti traženi visokoobrazovani ljudski resursi koji su potrebno u informacijskim tehnologijama. Dok će poslovi koje će umjetna inteligencija i digitalizacija postupno zamjenjivati, biti manje traženi. Proces upravljanja ljudskim resursima će se morati prilagoditi izmjenom strukture radne snage.

#### *3.2.1.6. Tehnološki napredak*

„Razvoj znanosti i tehnologije, kao vanjski čimbenik organizacije, snažno utječe na organizaciju“ (Sikavica, Novak, 1999:117). Tehnološki napredak u organizaciji predstavlja primjenu i integraciju naprednih tehnologija u poslovanje kako bi se postigle konkurentske prednosti, poboljšala učinkovitost i omogućila globalna suradnja. Globalizacija je promijenila način na koji organizacije posluju, komuniciraju i pristupaju tržištima diljem svijeta. Sikavica i Novak (1999:118) ističu koliko je razvoj znanosti i tehnologije važan čimbenik organizacije najbolje znaju vlasnici velikih kompanija u svijetu, u propulzivnim granama, posebno nekoliko godina, a koji je baš zbog toga najveći dio profita ponovno recikliraju u novu opremu. Tehnološki napredak je ključni pokretač tih promjena, pružajući organizacijama nove

alate, platforme i mogućnosti za uspješno djelovanje na globalnoj razini. Globalizacija je ubrzala razvoj i primjenu naprednih tehnologija poput interneta, mobilnih komunikacija, umjetne inteligencije te mnogih drugih tehnologija. Ove tehnologije omogućuju organizacijama bržu, pouzdaniju i globalno povezanu razmjenu informacija i podataka, olakšavajući upravljanje i donošenje odluka na razini organizacije. „Dakle, radi očuvanja konkurentnosti na tržištu poduzeća su stalno primorana pratiti promjene u znanosti, tehnici i tehnologiji, a to onda zahtijeva od njih i promjene u organizaciji“ (Sikavica, Novak, 1998:118).

### 3.2.2. Umrežavanje

Sikavica navodi da „mrežna organizacija predstavlja novi oblik organizacije koji je u najužoj svezi s virtualnom organizacijom“ (Sikavica, 1999:246). Rupčić (2018:15) definira umrežavanje kao sposobnost osobe da se povezuje s drugima te razvija vlastitu komunikacijsku platformu koju može koristiti u svrhu ostvarivanja osobnih i/ili poslovnih ciljeva, odnosno rješavanja određenih problema. „Mrežno povezivanje može biti temelj za razvoj novih prilika i poduzetničkih poduhvata, nastavak suradnje u smislu outsourcinga, partnerstva, strateških saveza i slično“ (Rupčić, 2018:215). Kroz partnerstva, organizacije mogu zajedno raditi na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kroz umrežavanje organizacije mogu napredovati i prilagoditi se brzo mijenjajućem poslovnom okruženju. Umrežavanje pruža organizacijama bolju komunikaciju, povezanost, razmjenu informacija, resursa te mnogih drugih stvari. Organizacije koje se nisu umrežile nemaju šanse za opstanak na tržištu. Sikavica i Novak (1999:249) tvrde kako je glavni razlog za umrežavanje organizacija smanjivanje nesigurnosti u poslovanju zbog toga što je okolina sve složenija i turbulentnija.

Međutim, umrežavanje ima i svoje nedostatke. Ako poduzeće sudjeluje u mrežnim aktivnostima, obvezuje se na određenu razinu predanosti. Morić Milovanović (2013:252) navodi kako posljedica toga može biti da poduzeće ulaže više sebe u mrežni odnos nego što to čine ostali partneri pri čemu partneri mogu zlorabiti takvu situaciju. Umrežavanje je ipak, uvelike poboljšalo efektivnost poslovanja te u današnjem dobu nema niti jedne uspješne organizacije koja nije umrežena. Sikavica i Novak (1999:249) smatraju kako su i u povijesti zbog sličnih razloga se ljudi povezivali u svojevrsne mreže, u egzistencijalnoj borbi za

opstanak pa sve do najnovijih oblika mreža životnog osiguranja ili osiguranja vlasništva putem kojeg se smanjuje ili potpuno eliminira razlika koja vreba iz nesigurne okoline.

### 3.2.3. Kulturna raznolikost

„Procesi globalizacije, osobito potaknuti širenjem tržišta, novim i dinamičnim oblicima mobilnosti ljudi i roba, i brzim tehnološkim inovacijama, otvorili su mogućnosti uključivanja pojedinaca, zajednica, institucija i socioekonomskih regija, u međunarodnu komunikaciju“ (Jelinčić, 2007). Prema Cifriću (2008:776), iskustvo raznolikih kultura omogućuje širi raspon "orijentacijskog znanja" potrebnog za procjenu primjene znanstvenog znanja. Globalizacija je jedan od ključnih faktora koji utječe na kulturnu raznolikost u svijetu te je globalizacija stvorila kulturno raznolike organizacije. Iako je globalizacija potaknula korištenje engleskog jezika kao glavnog jezika za sporazumijevanje, globalizacija također i promovira raznolikost među kulturama. „To se može ilustrirati činjenicom da se danas velikom brzinom uvodi zajednički svjetski jezik, ali to nije, kao što su neki očekivali, esperanto, već je to engleski jezik“ (Mlinar, 1990, navedeno u Lončar, 2005:96). To zahtijeva prilagodbu i razumijevanje različitih kulturnih konteksta kako bi se ostvarila uspješna suradnja i postigao konkurentna prednost. „Kulturna raznolikost zahtijeva konsenzus odlučivanja i izbjegava politički monopol, a umjesto homogeniziranja omogućuje harmoniziranje kultura“ (Cifrić, 2008:786).

“Polazeći od navedenog i prema podacima iznesenima u radu, vidljivo je da je različitost u današnjem poslovnom svijetu neizbježna u smislu opstanka organizacija pa glavni zadatak postaje saznati kako se nositi s brojnim različitostima nositi da bi i zaposlenici i organizacije dobili najviše” (Lacmanović, Perhat Beletić, 2022:633).

Organizacije se moraju prilagoditi kulturnoj raznolikosti kako bi iskoristile njene prednosti. „Kada su u pitanju trendovi koji se odnose na učinkovitost poslovanja na globalnom tržištu, jedan od najvećih izazova suvremenih organizacija odnosi se na upravljanje poslovnim timovima sastavljenima od pripadnika različitih kultura, svjetonazora, religija i jezika, pri čemu se upravljanje različitostima smatra jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja“ (Bedečković, Golub, 2011:60).

Organizacije mogu iskoristiti kulturnu raznolikost kao konkurentsku prednost. Organizacije koje znaju iskoristiti prednosti kulturne raznolikosti mogu ostvariti bolje rezultate i prilagoditi se dinamičnom poslovnom okruženju. “Nedvojbena je izravna i neizravna pozitivna utjecaj

različitosti i uključivosti na financijske performanse u smislu povećanja inovacija i prihoda od inovacija, povećanja produktivnosti i kreativnosti, razvoja novih ideja te intelektualnih proizvoda i uživanja konkurentske prednosti” (Lacmanović, Perhat Beletić, 2022:633).

Organizacije se moraju prilagoditi kulturnoj raznolikosti kako bi iskoristile njene prednosti. Kulturna raznolikost je suvremeni trend koji ima dubok utjecaj na organizacije. Kako organizacije postaju sve više globalne i povezane, razumijevanje, prihvaćanje i upravljanje kulturnom raznolikošću postaju ključni elementi uspjeha. Organizacije koje uspješno usvajaju i promiču kulturnu raznolikost imaju potencijal za postizanje konkurentske prednosti, inovacija i uspješne suradnje u današnjem globalnom poslovnom okruženju. Također je u današnjem vremenu izrazito bitna kulturna raznolikost. Od globalnih poduzeća se očekuje da budu kulturno raznolike. Javnost i mediji će ih puno bolje percipirati zbog kulturne raznolikosti. Na taj način se organizacije mogu promovirati. Opće javno mišljenje je značajno u današnjem vremenu u kojoj je na naglasku kulturna tolerancija i izrazit utjecaj medija koji mogu utjecati na opće mišljenje populacije.

#### 3.2.4. Menadžerska inovativnost

Zanze (2020:109) smatra kako je danas znanje oskudan resurs, to opstanak i uspjeh poduzeća ovisi o kreativnosti i inovativnosti te se novi modeli menadžmenta javljaju već potkraj 20. stoljeća.

Organizacije koje su inovativne često imaju prednost nad konkurencijom. Inovacije pomažu organizaciji da zadovolji promjenjive potrebe tržišta, privuče nove klijente i ostvari veću profitabilnost. “ Iako stariji izvršni direktori navode inovaciju kao važan pokretač rasta, malo njih je eksplicitno vodi i upravlja njome” (Barsh i dr., 2008). Poticanje inovacija može povećati zadovoljstvo zaposlenika, motivaciju i vjerojatnost da će zadržati talentirane radnike. Menadžeri inovativnosti mogu pomoći organizacijama da se prilagode tim promjenama i ostanu konkurentne. “U svemu tome spomenutom menadžer mora biti izuzetno djelotvoran, društveno odgovoran, etičan, mora imati odlične komunikacijske sposobnosti te odvažnost za kvalitetno poslovno odlučivanje” (Martić, 2022:60).

Neizbježna je i dobra sposobnost upravljanja inovacijskim procesima. Zanze (2020:107) tvrdi kako inovativni menadžment upravljanjem inovacijama daje osnovni smjer strateškom planu razvoja organizacije kako bi ekonomski rezultati organizacije iz godine u godinu rasli. Martić (2022:60) navodi kako menadžer većinu vremena u obavljanju navedenih poslova provede

komunicirajući, mora imati izvrsne komunikacijske sposobnosti važne za prezentaciju organizacije, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i odnose s vanjskim okruženjem.

Kako bi menadžeri bili inovativni, moraju posjedovati određene vještine, stavove i alate. Sambol (2015), kako je navedeno u radu Martića (2022:60), navodi kako kompetencije i zadatci menadžera podrazumijevaju da on odlučuje, ugovara poslove, organizira, raspoređuje zaposlenike, stvara timove, rukovodi, delegira poslove, motivira, vodi brigu o napredovanju suradnika, upravlja financijskim i drugim potencijalima i resursima (prostor, oprema, vrijeme, ljudi, novac), kontrolira ostvarenje ciljeva, izvršenje poslova i zadataka, informira o poslovanju te potiče gospodarski i tehnološki razvoj. Neki od ključnih elemenata menadžerske inovativnosti su (De Mey, 2017):

- Vizionarstvo i strategija: Menadžeri trebaju imati viziju i strategiju za poticanje inovacija u organizaciji. Oni trebaju prepoznati dugoročne ciljeve organizacije i usmjeriti inovacije prema ostvarenju tih ciljeva. Potrebni su vam ljudi koji će tražiti skraćene putove. Ljudi koji razumiju da je gotovo bolje od savršenog,
- Promidžba kreativnosti: Potrebno je stvarati radno okruženje koje potiče kreativnost i otvorenost prema novim idejama. To uključuje poticanje timskog rada, dijeljenje ideja, nagrađivanje inovativnosti i osiguravanje sredstava za istraživanje i razvoj,
- Upravljanje promjenama: Inovacije često zahtijevaju promjene u organizaciji. Menadžeri trebaju biti sposobni upravljati tim promjenama, osiguravajući podršku zaposlenicima, transparentnost u komunikaciji i pravilno vođenje promjena kako bi se smanjio otpor i maksimizirala uspješnost inovacija. Voditelji inovacija će trebati vidjeti prilike posvuda. Prepreke su samo okidač za promjene, i
- Partnerstva i suradnja: Menadžeri trebaju poticati suradnju i partnerstva s drugim organizacijama, institucijama i stručnjacima izvan organizacije kako bi pristupili novim idejama, resursima i znanjima. Otvorenost za vanjske suradnike može poboljšati inovativnost organizacije. Tvrtke su ispunjene unutarnjom politikom. Inovacijski projekti su savršeno gorivo za poticanje unutarnjih sukoba. Menadžer inovacija će morati provesti puno vremena na unutarnjoj komunikaciji.

Usprkos brojnim prednostima, menadžerska inovativnost također nosi određene izazove. Menadžeri se moraju nositi s tim izazovima i pronaći načine za prevladavanje prepreka kako bi maksimizirali potencijal inovacija u organizaciji. „Budućnost menadžmenta je njegovanje inovativnosti“ (Zanze, 2020:111).

Menadžerska inovativnost je suvremeni trend koji izrazito oblikuje organizacije. Inovativnost pomaže organizacijama da se prilagode promjenjivom okruženju, povećaju konkurentske prednosti i potaknu kreativnost zaposlenika. Menadžeri inovativnosti trebaju posjedovati određene vještine i stavove te biti sposobni upravljati promjenama i poticati suradnju. Uloga menadžera u organizacijama je izrazito značajna. Menadžeri su potrebni u gotovo svakoj malo većoj organizaciji. Bitno je da menadžer posjeduje osobinu inovativnosti jer bez inovativnosti će se teško uspjeti snaći u trendovima današnjeg poslovanja. Unatoč izazovima, menadžerska inovativnost donosi brojne koristi i ima ključnu ulogu u postizanju uspjeha organizacije u suvremenom poslovnom svijetu.

### 3.2.5. Umjetna inteligencija

B. Copeland (2018), kako je navedeno u radu Putica (2018:200) definira umjetnu inteligenciju kao sposobnost digitalnoga računala ili računalno kontrolirana robota u izvođenju zadaće obično povezane uz inteligentna bića. „Uključivanje novih tehnologija, posebno onih zasnovanih na različitim principima i primjenama umjetne inteligencije (AI), tjera moderno društvo na promišljanje i reorganizaciju postojećih sustava“ (Tomić i dr., 2022:7).

Navedene su sljedeće grane umjetne inteligencije (Valerjev, 2005, navedeno u Putica, 2018:201):

- rješavanje problema - grana je koja uključuje razvoj algoritama,
- predstavljanje znanja - grana koja se bavi problemima predstavljanja i pohranjivanja korisnih informacija, izgradnje baze znanja i povezivanjem toga znanja s drugim znanjem na način koji će biti koristan,
- automatsko rasuđivanje grana je koja uključuje razvoj programa koji se temelje na logičkim zakonitostima,
- planiranje i djelovanje grana je važna u pristupu razumskih agenata,
- rasuđivanje u neodređenim uvjetima posebna je kategorija problema gdje se javljaju posebne poteškoće i kod predstavljanja neodređena znanja i kod odabira ispravnih algoritama za izvođenje optimalnih odluka,
- učenje je nužna sposobnost svakoga sustava umjetne inteligencije, a algoritmi koji omogućuju određen tip učenja razlikuju se ovisno o sustavu,

- procesiranje prirodnoga jezika, razumijevanje govora i automatski prevoditelji olakšavaju komunikaciju sa strojevima,
- kompjutorski vid - grana koja se bavi problemima vidne percepcije, što se manifestira prepoznavanjem i razlikovanjem objekata te njihovom usporedbom s objektima iz njegove memorije i
- robotika - grana umjetne inteligencije koja u sebi uključuje navedene grane, a obvezno kompjutorski vid te planiranje i djelovanje.

„Strojno učenje metoda je automatskog uklapanja podataka u modele i „učenja“ instruiranjem modela podacima“ (Davenport, 2021:11). Tomić i dr. (2020:8) smatraju kako strojno i duboko učenje grane su umjetne inteligencije koje, uz pomoć označenih ili neoznačenih podataka, samostalno vrše izgradnju algoritama za rješavanja određenih problema.

„Umjetna inteligencija dostupna je stalno i ne ovisi poput ljudi o radnome vremenu, tjednome, godišnjemu odmoru i ostalim neradnim danima“ (Tomić i dr., 2022:9).

Marr (2022:323-328) navodi načine prema kojima je potrebno pristupiti umjetnoj inteligenciji:

1. Strateško pristupanje umjetnoj inteligenciji – potrebno je strateški pristupiti UI te ne primjenjivati UI na zastarjeli poslovni model,
2. Razvijanje vještina i informiranosti o UI – prisutan je nedostatak razumijevanja UI i nedostatak UI talenata,
3. Osiguravanje ispravnih podataka – kompanije koje imaju najbolje podatke će brzo steći prednost nad svojim suparnicima, a bolji podaci znače i bolji algoritam UI,
4. Ažuriranje tehnologije i UI sustava – za uspješno usvajanje UI potrebna je suvremena tehnologija u pogledu pohrane podataka i snage procesora,
5. Korištenje UI etički - poduzeća moraju osigurati da UI koriste za dobrobit ljudi i društva, a ne da iskorištavaju ljude ili koriste UI protiv njih.
6. Priprema za disrupcije koje će UI uzrokovati – UI će uvelike utjecati na radna mjesta zbog toga što će automatizirati mnoge zadatke koje danas obavljaju ljudi. Dobar način za pripremu je raščlanjivanje vlastitog posla na zadatke koji bi se mogli automatizirati danas ili u skorijoj budućnosti.



Umjetna inteligencija je jedan od najnovijih trendova današnjice, a ujedno i trend kojemu se daje najviše značaja i pažnje. Jedan od najznačajnijih elemenata umjetne inteligencije u novije vrijeme je ChatGPT. Rathore (2023), kako je navedeno u radu Frančule (2023:63) definira ChatGPT kao računalni program za razgovor (chatbot) koji pokreće umjetna inteligencija(AI). Razvio ga je OpenAI, neprofitna tvrtka za istraživanje umjetne inteligencije sa sjedištem u San Franciscu. Ima mogućnost pružanja personaliziranih razgovora i jezičnih odgovora, temeljenih na različitim stilovima razgovora pojedinog korisnika. ChatGPT se koristi u gotovo svim segmentima života i na svim razinama poslovanja. „ChatGPT ima mogućnost generiranja tekstova visoke kvalitete i sposobnost održavanja realistične konverzacije“ (Frančuča, Lapaine, 2023:97). Od pojedinaca koji trebaju savjete oko posla, škole, života do državnih institucija, velikih poduzeća kojima ChatGPT uvelike pomaže i podiže razinu uspješnosti poslovanja. ChatGPT je samo početak jednog razdoblja u kojemu kreće rast značaja i utjecaja umjetne inteligencije.

## 4. Rasprava

Novi trendovi nose sa svojim dolaskom poboljšanja i novitete koji ostvaruju napretke u odnosu na prošla razdoblja, ali također donose i potencijalne nove prepreke i jedno u potpunosti neistraženo područje. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s nizom suvremenih trendova koji značajno utječu na njihovu uspješnost i konkurentnost. Naznaka je na pet ključnih trendova: globalizacija, umrežavanje, menadžerska inovativnost, utjecaj umjetne inteligencije i kulturnu raznolikost. Razumijevanje i pravilno upravljanje ovim trendovima postaju ključni čimbenici za dugoročni uspjeh organizacija.

Globalizacija je suvremeni trend koji snažno utječe na organizacije diljem svijeta. Ona podrazumijeva sve veću međusobnu povezanost i integraciju gospodarstava, politike, društva i kulture na globalnoj razini. Kroz globalnu mrežu, organizacije dobivaju pristup novim tržištima, resursima i potencijalnim klijentima. Ova povezanost omogućuje organizacijama da iskoriste prednosti različitih tržišta, postignu ekonomije obujma i ostvare rast. Organizacije se susreću s brojnim promjenama i izazovima koji proizlaze iz ovog trenda. S jedne strane, globalizacija pruža organizacijama prilike za širenje na međunarodna tržišta, veći pristup potrošačima i resursima te razmjenu znanja i tehnologije. S druge strane, globalizacija donosi i konkurenciju iz cijelog svijeta, potrebu za prilagodbom različitim kulturama i zakonodavstvima, te ranjivost na globalne ekonomske krize i političke nestabilnosti. Globalizacija je jedan od najznačajnijih trendova kod poslovnih organizacija već desetljećima. Utjecaj globalizacije je konstantno prisutan među organizacijama. Globalizacija oblikuje i ostale trendove u poslovanju. Trend globalizacije će sve više jačati zbog digitalizacije koja obuhvaća sve više ljudi. Organizacije se moraju suočiti s različitim zakonodavstvima, kulturama i tržišnim uvjetima, te se prilagoditi kako bi uspješno djelovale na globalnoj razini.

Umrežavanje je još jedan trend koji snažno utječe na poslovne organizacije. Kroz umrežavanje, organizacije stvaraju veze i surađuju s drugim organizacijama kako bi ostvarile zajedničke ciljeve. Ova praksa donosi brojne koristi, ali isto tako nosi i određene izazove. Jedna od glavnih prednosti umrežavanja je mogućnost dijeljenja resursa. Organizacije mogu iskoristiti prednosti partnerstva i suradnje kako bi smanjile troškove i povećale efikasnost. Također, umrežavanje pruža priliku za razmjenu znanja, iskustava i informacija, što potiče inovacije i bolje donošenje odluka. Međutim, umrežavanje također nosi određene izazove. Komunikacija i koordinacija između različitih organizacija mogu biti složene, posebno ako

postoje jezične, kulturne i geografske razlike. Također, postoje rizici u vezi sa zaštitom podataka i povjerljivosti informacija prilikom dijeljenja resursa s drugim organizacijama. Da bi organizacije uspješno iskoristile prednosti umrežavanja, važno razviti jasne ciljeve i strategije, uspostaviti transparentnu komunikaciju i osiguraju adekvatno upravljanje partnerstvima. Potrebno je voditi računa o ravnoteži između suradnje i konkurencije te održavati fleksibilnost i prilagodljivost kako bi se odgovorilo na promjenjive tržišne uvjete. Kroz uspješnu suradnju s drugim organizacijama, organizacije mogu ostvariti konkurentske prednosti, inovirati i efikasnije odgovoriti na zahtjeve tržišta. Važno je imati svijest o izazovima i upravljati njima na adekvatan način kako bi se osiguralo uspješno ostvarenje ciljeva umrežavanja.

Uz kvalitetnu menadžersku inovativnost, organizacije mogu postići konkurentske prednosti, poboljšati efikasnost i ostvariti održivi rast. Ključna prednost menadžerske inovativnosti je sposobnost prepoznavanja novih ideja i prilika te njihovo pretvaranje u inovativne projekte. Menadžeri koji su otvoreni za nove ideje, spremni na eksperimentiranje i podržavaju kreativnost svojih timova, stvaraju poticajno okruženje za inovacije. Upotreba menadžerske inovativnosti može se suočiti s izazovima. Nedostatak vremena, resursa i podrške mogu ograničiti mogućnosti menadžera pri istraživanju novih ideja. organizacijska kultura i hijerarhijska struktura mogu biti prepreka za inovativnost, novi prijedlozi se mogu susresti s otporom i konzervativnim stavovima. Kako bi organizacije iskoristile potencijal menadžerske inovativnosti, važno je razvijati poticajno okruženje koje podržava kreativnost i inovacije. To uključuje uspostavljanje sustava nagrađivanja za inovativnost, poticanje suradnje i timskog rada te podržavanje kontinuiranog razvoja znanja i vještina menadžera. Unatoč izazovima, investiranje u menadžersku inovativnost može donijeti dugoročne koristi i osigurati održiv uspjeh organizacije.

Integracija i upravljanje različitim kulturama unutar radne snage omogućava organizacijama da ostvare brojne prednosti. Jedna od ključnih koristi kulturne raznolikosti je stvaranje ležernog radnog okruženja. Kroz uključivanje različitih perspektiva, iskustava i ideja, organizacije postaju kreativnije i inovativnije. Raznolikost u timu donosi različite načine razmišljanja i rješavanja problema, što može dovesti do boljih rezultata i konkurentske prednosti na tržištu. Proces kulturne raznolikosti može se suočiti s poteškoćama. Nedostatak svijesti i osviještenosti o kulturnim razlikama može dovesti do nesporazuma i sukoba. Jedan od važnih segmenata je podrška rukovodstva i uspostavljanje procesa prihvaćanja kulturne raznolikosti. Kako bi se iskoristio potencijal kulturne raznolikosti, potrebno je ulagati u

obrazovanje, treninge i osvještavanje zaposlenika o važnosti razumijevanja i poštovanja različitih kultura. Ulaganje u kulturnu raznolikost može donijeti brojne koristi i osigurati uspjeh organizacije u globalnom i višekulturnom okruženju.

Umjetna inteligencija otvara nove mogućnosti i donosi brojne promjene u načinu na poslovanja organizacija. Jedan od ključnih čimbenika je utjecaj umjetne inteligencije na personalizaciju proizvoda i usluga. Zbog napredne analizi podataka i strojnog učenja, organizacije mogu prikupiti i analizirati ogromne količine podataka o svojim korisnicima. Na temelju tih podataka, mogu prilagoditi svoje proizvode i usluge individualnim potrebama i preferencijama svakog korisnika. Rezultat je bolje korisničko iskustvo, veće zadovoljstvo korisnika i povećana vjerojatnost ponovne kupnje. Umjetna inteligencija ima značajan utjecaj na automatizaciju procesa i radnih zadataka. Dolazi do povećane efikasnosti, smanjenja troškova i oslobađanja zaposlenika od rutinskih zadataka, omogućavajući im da se usredotoče na kreativnije i složenije zadatke. Umjetna inteligencija je unaprijedila obradu jezika i komunikacija. Tehnologije kao što je obrada prirodnog jezika, strojno prevođenje i chatbotovi omogućuju organizacijama poboljšanje komunikacije s korisnicima i partnerima. Automatizirane sustave mogu koristiti za pružanje brze i precizne podrške korisnicima, dok alati za strojno prevođenje olakšavaju komunikaciju na međunarodnoj razini. Napredna obrada jezika omogućuje organizacijama analizu velike količine teksta i izvlačenje informacija. Napredak razvitka umjetne inteligencije dovodi do smanjenja potražnje za nisko obrazovanom radnom snagom. S druge strane visoko obrazovana radna snaga koja će raditi na poboljšanju i kontroliranju umjetne inteligencije postaje više tražena.

Suvremeni trendovi u organizaciji poput globalizacije, umrežavanja, menadžerske inovativnosti, utjecaja umjetne inteligencije i kulturne raznolikosti imaju dubok i značajan utjecaj na organizacije. Organizacije moraju prepoznati ove trendove, prilagoditi svoje strategije i poslovne modele te iskoristiti prilike koje trendovi donose. Organizacije ujedno moraju biti svjesne izazova koje ovi trendovi donose i razviti strategije za njihovo prevladavanje. Uspješno upravljanje suvremenim trendovima omogućit će organizacijama da ostanu konkurentne, inovativne i prilagodljive u brzo mijenjajućem poslovnom okruženju. Trendovi kao što je globalizacija, umrežavanje i umjetna inteligencija će ostati još dugo vremena kao najvažniji trendovi u poslovanju. U skorije vrijeme novi trendovi će se početi pojavljivati s napretkom tehnologije.

## 5. Zaključak

U završnom radu su istraženi i analizirani suvremeni trendovi koji utječu na organizacije. Globalizacija, umrežavanje, menadžerska inovativnost, kulturna raznolikost i umjetna inteligencija su trendovi koji oblikuju poslovno okruženje i zahtijevaju prilagodbe organizacija kako bi ostale konkurentne.

Globalizacija otvara nove tržišne mogućnosti, ali istovremeno izazvala veću konkurenciju i potrebu za prilagodbom međunarodnim normama i regulativama. Umrežavanje omogućava organizacijama da uspostave suradnju i dijele resurse, čime su postale fleksibilnije i agilnije. Menadžerska inovativnost je postala ključna u promjenjivom poslovnom okruženju, potičući organizacije da budu otvorene za nove ideje, procese i tehnologije. Kulturna raznolikost donosi izazove, ali i prilike za organizacije. Razumijevanje i uvažavanje različitih kultura unutar organizacija postaje ključno za uspjeh u globalnom kontekstu. Umjetna inteligencija sve više mijenja način poslovanja, omogućavajući organizacijama da poboljšaju učinkovitost, personaliziraju usluge i donose bolje odluke na temelju podataka.

Budućnost organizacija će biti oblikovana upravo ovim suvremenim trendovima. One će se nastaviti prilagođavati novim tehnologijama, tržišnim zahtjevima i društvenim promjenama. Uspjeh će biti rezultat kontinuirane inovacije, upravljanja promjenama i usvajanja novih pristupa i strategija. Uzimajući u obzir sve ove trendove, organizacije će biti sposobne ostvariti konkurentske prednosti, stvoriti vrijednost za svoje dionike i ostvariti dugoročnu održivost.

Može se istaknuti kako suvremeni trendovi zahtijevaju promjene u organizacijama kako bi se prilagodile novim izazovima i iskoristile prednosti koje ovi trendovi nude. Važno je da organizacije budu fleksibilne, inovativne i otvorene za promjene kako bi ostale konkurentne. Također, implementacija ovih trendova zahtijeva pažljivo upravljanje, prilagođavanje organizacijske kulture i osiguravanje sigurnosti podataka. U budućnosti, dolaskom novih trendova, organizacije će se suočavati s novim izazovima. Stoga je važno da budu proaktivne u praćenju novih tehnologija, društvenih i ekonomskih promjena te da se kontinuirano prilagođavaju kako bi ostale konkurentne na tržištu.

## Literatura

1. Barsh, J., Capozzi, M., Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation> [pristupljeno 8. lipnja 2023.].
2. Baum, J. A. C. (ur.) (2005). *The Blackwell Companion to Organisation.*, London: Blackwell Publishing.
3. Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment.* 2(2), str. 57-63. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/113565> [pristupljeno 31. srpnja 2023.].
4. Božiković, N., Boban, H., Vuković, M. (2022). Struktura i utemeljenje međunarodne organizacije rada. *Mostariensia.* 26(1), str. 69-80. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/411941> [pristupljeno 21. lipnja 2023.].
5. Bruža, D. (2022). Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta. *Acta Economica Et Turistica.* 8(2), str. 287-304. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/417282> [pristupljeno 29. svibnja 2023.].
6. Cifrić, I. (2008). Imperij ili zajednica? Homogenizacija i raznolikost kultura u kontekstu globalizacije i identiteta. *Društvena istraživanja.* 17(4-5(96-97)), str. 773-797. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/46317> [pristupljeno 24. lipnja 2023.].
7. Copeland, B. J. (2018). Artificial intelligence (AI). Dostupno na: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> [pristupljeno 15. srpnja 2023.].
8. De Mey, N. (2017). How to hire an innovation manager. Dostupno na: <https://www.boardofinnovation.com/blog/hire-an-innovation-manager-hiring-guide-interview-form/> [pristupljeno 17. lipnja 2023.].
9. Frančula, N., Lapaine, M. (2023). ChatGPT i kartografske projekcije. *Kartografija i geoinformacije.* 22(39), str. 97-103. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/442114> [pristupljeno 2. rujna 2023.].
10. Frančula, N. (2023). Što ChatGPT može, a što ne?. *Geodetski list.* 77(100)(1), str. 63-64. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/442157> [pristupljeno 3. rujna 2023.].
11. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

12. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Hernaus, T. (2016). *Teorije organizacije*, u knjizi: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*. Zagreb: Sinergija. str. 27-66.
14. Jambrek I., Penić I. I. (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 29(2), str. 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/40704> [pristupljeno 5. rujna 2023.].
15. Jakovljević, M., Marin, R., Čičin-Šain, D. (2012). Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata. *Oeconomica Jadertina*. 2(2), str. 66-81. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/139001> [pristupljeno 17. srpnja 2023.].
16. Jelinčić, D., A. (2007). Kulturna raznolikost, interkulturalna komunikacija i digitalna kultura Sažetak rezultata projekta. Dostupno na: [https://www.irmo.hr/wp-content/uploads/2007/11/izvjestaj\\_HR-final.pdf](https://www.irmo.hr/wp-content/uploads/2007/11/izvjestaj_HR-final.pdf) [pristupljeno 17. kolovoza 2023.].
17. Kvartuč, D. (2021). Ekonomske nejednakosti u uvjetima globalizacije. *Pravnik*. 55(107), str. 229-239. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/383569> [pristupljeno 27. kolovoza 2023.].
18. Lacmanović, S., Perhat Beletić, S. (2022). Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija. *Ekonomski misao i praksa*. 31(2), str. 623-638. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/416006> [pristupljeno 27. svibnja 2023.].
19. Lončar, J. (2005). Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu. *Geoadria*. 10(1), str. 91-104. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/9657> [pristupljeno 15. srpnja 2023.].
20. Marr, B. (2022). *Umjetna inteligencija u praksi*. Zagreb: Mate
21. Martić, B. (2022). Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije. *Marsonia*. 2(1), str. 53-67. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/434850> [pristupljeno 26. svibnja 2023.].
22. Mikac, T., Blažević, B. (2007). *Planiranje i upravljanje proizvodnjom*. [Online] Rijeka. Sveučilište u Rijeci Tehnički fakultet. Dostupno na: <http://dorada.grf.unizg.hr/media/Ak.god.%202014.-2015./Evokacija%20Planiranje-i-upravljanje-Proizvodnjom.pdf> [pristupljeno 15. srpnja 2023.].

23. Milovanović-Morić, B. (2013). Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*. 22(1), str. 237-258. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/153659> [pristupljeno 15. srpnja 2023.].
24. Milovanović-Morić, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*. 25(2), str. 535-563. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/252985> [pristupljeno 16. srpnja 2023.].
25. Mlinar, Z. (1990.): Globalizacija, deterritorizacija i kulturni identitet. *Kulturni radnik*. 43(3), str. 5-29.
26. Nedović, M. (2022). Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja. *SKEI–MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS*. 3(1), str. 19-31. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/410500> [pristupljeno 28. svibnja 2023.].
27. Putica, M. (2018). Umjetna inteligencija: dvojbe suvremenoga razvoja. *Hum*. 13(20), str. 198-213. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/320733> [pristupljeno 22. kolovoza 2023.].
28. Radulović, M., Kostić, M. (2020). Globalizacija i ekonomski rast ekonomija Eurozone. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*. 38(1), str. 183-214. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/348671> [pristupljeno 22. lipnja 2023.].
29. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
30. Sadler, P. (1991). *Designing organisations*. London: Mercury.
31. Sambol, D. (2015). Sambol consulting. Motivacija i kompetencije menadžera. dostupno na: <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera> [pristupljeno 22. kolovoza 2023.].
32. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
33. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
34. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.
35. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
36. Tomić, Z., Volarić, T., Obradović, Đ. (2022). Umjetna inteligencija u odnosima s javnošću. *South Eastern European Journal of Communication*. 4(2), str. 7-16. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/427930> [pristupljeno 12. lipnja 2023.].



37. Valerjev, P. (2006). *Uloga umjetne inteligencije u istraživanju uma: povijest i perspektiva*. Žebec, M. S. (ur.), Sabol, G., Šakić, M., Kotrla Topić, M. Mozak i um - Trajni izazov čovjeku, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, str. 105. – 122.
38. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija porterovih generičkih strategija i konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomski misao i praksa*. 21(1), str. 381-398. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800> [pristupljeno 15. kolovoza 2023.].
39. Zanze, J. (2020). Ocjena inovativnog menadžmenta organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske. *Oeconomica Jadertina*. 10(1), str. 106-130. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/240507> [pristupljeno: 17. lipnja 2023.].
40. Wright, M. P., McMahan, C. G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18(2), str. 295-320.