

# Moderan organizacijski dizajn i suvremeni organizacijski trendovi

---

Mikolčević, Natalija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Pozega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:624247>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**



**STUDENT: NATALIJA MIKOLČEVIĆ, JMBAG: 0253052974**

**MODERAN ORGANIZACIJSKI DIZAJN I  
SUVREMENI ORGANIZACIJSKI TRENDovi**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2024. godine.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ RAČUNOVODSTVO

***Moderan organizacijski dizajn i suvremeni  
organizacijski trendovi***

**ZAVRŠNI RAD**

IZ KOLEGIJA ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

MENTOR: doc. dr. sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Natalija Mikolčević

JMBAG studenta: 0253052974

Požega, 2024. godine

## SAŽETAK

Organizacijska teorija jedan je od načina na koji stručnjaci mogu proučavati produktivnost i učinkovitost unutar poduzeća i birokracije. Razvoj organizacije odnosi se na napore koji se usmjeravaju prema poboljšanju sposobnosti cjelokupne organizacije. To se odnosi na proces usklađivanja strategija, struktura, ljudi, nagrada, metrika kao i procesa upravljanja. Predmet ovog završnog rada odnosi se na analizu modernog organizacijskog dizajna i suvremenih organizacijskih trendova. Strukturno je podijeljen u šest poglavlja koja su međusobno povezana. Analizira se klasična teorija organizacije, neoklasična teorija organizacije, moderna teorija organizacije te postmoderna teorija organizacije. Nadalje se analizira razvoj organizacije, ciljevi razvoja organizacije, obilježja razvoja organizacije te faze razvoja organizacije. Slijedi klasifikacija suvremenih trendova u organizaciji odnosno dinamička stabilnost organizacije, organizacijski darvinizam, orijentacija organizacije na glavni ili osnovni posao, eksternalizacija aktivnosti organizacije, umreživanje, globalizacija poslovanja, promjene u proizvodnji, vitka proizvodnja, potpuno upravljanje kvalitetom te reinženjering poslovnih procesa. Naposljetku se analizira važnost i obilježja organizacije koja uči, pojam i definiranje kulture organizacije te razvoj i njegovanje organizacijske kulture u svrhu mijenjanja organizacijske kulture.

**Ključne riječi:** organizacijski razvoj, suvremeni organizacijski trendovi, organizacija koja uči, organizacijska kultura, vrijednost organizacije.

## SUMMARY

Organizational theory is one way that experts can study productivity and efficiency within businesses and bureaucracies. Organizational development refers to efforts directed towards improving the capabilities of the entire organization. This refers to the process of aligning strategies, structures, people, rewards, metrics as well as management processes. The subject of this final paper refers to the analysis of modern organizational design and contemporary organizational trends. It is structurally divided into six interconnected chapters. Classical organizational theory, neoclassical organizational theory, modern organizational theory and postmodern organizational theory are analyzed. Furthermore, the development of the organization, the goals of the development of the organization, the characteristics of the development of the organization and the stages of the development of the organization are analyzed. The following is a classification of contemporary trends in the organization, i.e. dynamic stability of the organization, organizational Darwinism, orientation of the organization to the main or core business, externalization of the organization's activities, networking, globalization of business, changes in production, lean production, total quality management and reengineering of business processes. Finally, the importance and characteristics of a learning organization, the concept and definition of organizational culture, and the development and nurturing of organizational culture for the purpose of changing organizational culture are analyzed.

**Keywords:** organizational development, contemporary organizational trends, learning organization, organizational culture , organizational value.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	1
1.2. Metodologija istraživanja .....	1
2. TEORIJE ORGANIZACIJE .....	3
2.1. Klasična teorija organizacije.....	3
2.2. Neoklasična teorija organizacije.....	5
2.3. Moderna teorija organizacije .....	6
2.4. Postmoderna teorija organizacije.....	7
3. RAZVOJ ORGANIZACIJE .....	10
3.1. Definiranje razvoja organizacije.....	11
3.2. Ciljevi razvoja organizacije .....	10
3.3. Obilježja razvoja organizacije .....	10
3.4. Faze razvoja organizacije .....	11
4. SUVREMENI TRENDVI U ORGANIZACIJI .....	15
4.1. Klasifikacija suvremenih trendova u organizaciji .....	15
4.1.1. Dinamička stabilnost organizacije .....	15
4.1.2. Organizacijski darvinizam.....	16
4.1.3. Orijentacija organizacije na glavni ili osnovni posao .....	16
4.1.4. Eksternalizacija aktivnosti organizacije .....	17
4.1.5. Umrežavanje.....	19
4.1.6. Globalizacija poslovanja .....	21
4.1.7. Promjene u proizvodnji .....	22
4.1.8. Vitka proizvodnja .....	23
4.1.9. Potpuno upravljanje kvalitetom .....	23

4.1.10. Reinženjering poslovnih procesa.....	24
5. ORGANIZACIJA KOJA UČI U KONTEKSTU ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	25
5.1. Važnost i obilježja organizacije koja uči .....	25
5.2. Pojam i definiranje kulture organizacije.....	27
5.3. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture u svrhu mijenjanja organizacijske kulture	30
6. ZAKLJUČAK .....	31
7. LITERATURA.....	33
POPIS SLIKA .....	36
POPIS TABLICA .....	36
POPIS GRAFIKONA .....	36

# 1. UVOD

Organizacijski dizajn je metodologija koja korak po korak identificira disfunkcionalne aspekte tijeka rada, procedura, struktura i sustava, usklađuje ih kako bi odgovarali trenutnim poslovnim realnostima / ciljevima i zatim razvija planove za provedbu novih promjena. Proces je usmjeren na poboljšanje tehničke i ljudske strane poslovanja. Za većinu tvrtki proces dizajna vodi do učinkovitijeg dizajna organizacije, značajno poboljšanih rezultata (profitabilnost, korisnička služba, interno poslovanje) i zaposlenika koji su osnaženi i predani poslu.

Obilježje procesa dizajna je sveobuhvatan i holistički pristup organizacijskom poboljšanju koji dotiče sve aspekte organizacijskog života, tako da se može postići izvrsnu korisničku službu, povećanu profitabilnost, smanjene operativne troškove, poboljšanu učinkovitost i vrijeme ciklusa, kulturu predanih i angažiranih zaposlenika te jasnu strategiju za upravljanje i razvoj poslovanja. Dobro osmišljena organizacija osigurava da oblik organizacije odgovara njezinoj svrsi ili strategiji, odgovara na izazove koje postavlja poslovna realnost i značajno povećava vjerojatnost da će zajednički napori ljudi biti uspješni. Kako tvrtke rastu, a izazovi u vanjskom okruženju postaju sve složeniji, poslovni procesi, strukture i sustavi koji su nekad radili postaju prepreke učinkovitosti, korisničkoj službi, moralu zaposlenika i financijskoj profitabilnosti.

## 1.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet rada odnosi se na analizu modernog organizacijskog dizajna i suvremenih organizacijskih trendova. Ciljevi ovog završnog rada su usklađeni sa predmetom istraživanja te se odnose na odgovaranje na sljedeća pitanja:

- Što je organizacija?
- Koje su teorije organizacije?
- Kakva je klasifikacija suvremenih trendova u organizaciji?
- Zašto je važna organizacija koja uči?
- Što je kultura organizacije?

## 1.2. Metodologija istraživanja

Tijekom pisanja ovog završnog rada koristilo se sljedeće znanstvene metode:

- povijesnu metodu,
- komparativnu metodu,



- metodu deskripcije,
- induktivnu i deduktivnu metodu,
- statističku metodu,
- metodu analiziranja i sintetiziranja.

U procesu pisanja ovog rada analizirali su se sekundarni izvori podataka koji su se odnosili na analizu modernog organizacijskog dizajna i suvremenih organizacijskih trendova.

Završni rad s naslovom „Moderan organizacijski dizajn i suvremeni organizacijski trendovi“ strukturno je podijeljen u šest poglavlja koja su međusobno povezana. Kod prvog djela rada, „*Uvoda*“, definiran je predmet istraživanja, ciljevi rada, znanstvene metode te je pojašnjena struktura rada po poglavljima u njemu. U drugom dijelu pod naslovom „*Teorije organizacije*“ analizira se klasična teorija organizacije, neoklasična teorija organizacije, moderna teorija organizacije te postmoderna teorija organizacije. „*Razvoj organizacije*“ je naslov trećeg dijela u kojem se analizira razvoj organizacije, ciljevi razvoja organizacije, obilježja razvoja organizacije te faze razvoja organizacije. Četvrti dio nosi naslov „*Suvremeni trendovi u organizaciji*“ te se u tom poglavlju definira klasifikacija suvremenih trendova u organizaciji odnosno dinamička stabilnost organizacije, organizacijski darvinizam, orijentacija organizacije na glavni ili osnovni posao, eksternalizacija aktivnosti organizacije, umreživanje, globalizacija poslovanja, promjene u proizvodnji, vitka proizvodnja, potpuno upravljanje kvalitetom te reinženjering poslovnih procesa. Peti dio rada „*Organizacija koja uči u kontekstu organizacijske kulture*“ analizira važnost i obilježja organizacije koja uči, pojam i definiranje kulture organizacije te razvoj i njegovanje organizacijske kulture u svrhu mijenjanja organizacijske kulture. **Zaključak** predstavlja završni dio ovog rada te se u njemu ističu ključni zaključci do kojih se došlo analiziranjem literature i provedenim istraživanjem.

## **2. TEORIJE ORGANIZACIJE**

Istraživači i poslovni stručnjaci mogu koristiti ili stvoriti različite pristupe za razumijevanje tehnika koje mogu pomoći organizaciji da ispuni svoje ciljeve. Organizacijska teorija jedan je od načina na koji stručnjaci mogu proučavati produktivnost i učinkovitost unutar poduzeća i birokracije. Razumijevanje što je organizacijska teorija može pomoći menadžerima i drugim poslovnim vođama da odluče koji će pristup implementirati unutar svoje tvrtke ili institucije.

Nadalje, teorija organizacija je sociološka studija o strukturama i operacijama društvenih organizacija, uključujući poduzeća i birokratske institucije. Teorija organizacija uključuje analizu produktivnosti i uspješnosti organizacija i djelovanja zaposlenika i grupa unutar njih. Ekonomisti, poslovni analitičari i akademski istraživači koji proučavaju organizacijsku teoriju zainteresirani su za razumijevanje dinamike uspješnog poslovanja (Daft, 2012.). Oni mogu procijeniti važnost profesionalnih i društvenih odnosa među zaposlenicima i struktura između poslovnih vođa i njihovog osoblja koje potiču produktivnost na radnom mjestu.

U nastavku će bit pojašnjena klasična teorija organizacije, neoklasična teorija organizacije, moderna teorija organizacije te postmoderna teorija organizacije.

### **2.1. Klasična teorija organizacije**

Kao prvi korak prema sustavnom proučavanju organizacija vrlo je važna klasična teorija organizacije. Prvenstveno se bavi anatomijom formalnih organizacija i također ih promatra kao stroj, a zaposlenike kao dijelove stroja. Stoga, kako bi se povećala učinkovitost organizacije, svaki zaposlenik koji u njoj radi mora postati učinkovit.

Slijedom navedenog klasična teorija organizacije, koja se temelji na tradicionalnim pogledima, stavlja veći naglasak na organizaciju, a ne na pojedinačne radnike. Ova teorija gleda na organizaciju kao na stroj, a ljude promatra kao zasebne komponente ili dijelove unutar tog stroja. Kritičari kažu da klasična organizacijska teorija ne uspijeva riješiti složenost organizacijskog rada, budući da se uglavnom usredotočuje na organizacijsku strukturu. Ključne osobe kao što su Taylor, Weber i Fayol odigrale su ključnu ulogu u formiranju klasičnih organizacijskih teorija, donoseći koncepte poput znanstvenog upravljanja, birokratske teorije i teorije administracije kako bi se poboljšala učinkovitost upravljanja (Ahmad, 2023.).

Taylorov pristup znanstvenom upravljanju vrti se oko preciznog planiranja rada kako bi se poboljšala učinkovitost, standardizacija, specijalizacija i pojednostavljenje. Središnje mjesto u Taylorovoj filozofiji je uvjerenje da povećana produktivnost proizlazi iz izgradnje povjerenja između uprave i radnika. Kako bi potaknuo to povjerenje, zalagao se za sljedeće (Ahmad, 2023.):

- osigurati da prednosti poboljšane produktivnosti imaju izravnu korist za radnike,
- smanjivanje fizičkog stresa i tjeskobe na radnom mjestu,
- razvijanje sposobnosti radnika kroz obuku,
- napuštanje tradicionalnog hijerarhijskog koncepta.

Sukladno tome Taylor je formulirao četiri ključna načela za poticanje poboljšanja produktivnosti (Ahmad, 2023.):

- zamijeniti stara pravila znanstvenim pristupom za svaki aspekt nečijeg rada,
- odabrati organizacijske članove na temelju temeljite analize i potom osigurati obuku i razvoj,
- promicati suradnju između uprave i radnika, izbjegavajući sukobe i osiguravajući usklađenost rada sa znanstvenim načelima,
- provoditi znanstveno usavršavanje radnika od strane stručnjaka sustavnim metodama.

Weberov birokratski pristup, ukorijenjen u ulozi organizacije u društvu, izgrađen je na nekoliko ključnih načela (Yang, Liu, Wang, 2013.):

- hijerarhija - položaji unutar organizacije trebali bi biti strukturirani u jasnoj hijerarhiji, a svaki bi trebao imati određene odgovornosti i ovlasti,
- specijalizacija - zadaci se trebaju funkcionalno kategorizirati, a zatim razdvojiti na temelju specijalizacije, svaki sa svojim posebnim lancem zapovijedanja,
- predvidljivost i stabilnost - organizacija bi trebala funkcionirati prema skupu formalnih pravila i propisa, osiguravajući predvidljivost i stabilnost,
- racionalnost - nepristranost bi trebala upravljati zapošljavanjem i odabirom osoblja,
- demokracija - odgovornost i autoritet trebaju biti određeni ulogama, a ne pojedincima.

Međutim, Weberovu teoriju kritiziraju zbog raznih disfunkcija, uključujući rigidnost, neosobnost, odstupanje od ciljeva, ograničenu kategorizaciju, samoodržavanje, cijenu kontrole i sklonost davanju prioriteta poboljšanju statusa. Nadalje, administrativna teorija, kako ju je opisao Fayol (1949.), obuhvaća ključne elemente usmjerene na izvršenje zadatka (Uzuegbu,

Nnadozie, 2015.). To uključuje načela upravljanja, koncept linije i osoblja, odbore i razne funkcije upravljanja.

Tablica 1. prikazuje razliku između klasične i nove organizacije.

**Tablica 1.** Razlika između klasične i nove organizacije

KLASIČNA ORGANIZACIJA	NOVA ORGANIZACIJA
Stabilna	Dinamična
Nefleksibilna	Fleksibilna
Usmjerena na radno mjesto	Usmjerena na vještine
Rad je definiran u sklopu radnih mjesta	Rad je definiran zadacima koje treba obaviti
Okrenuta pojedincima	Okrenuta timovima
Stalno radno mjesto	Privremena radna mjesta
Orijentirana na zapovijedanje	Orijentirana na uključivanje pojedinaca
Odluke uvijek donose menadžeri	Zaposleni sudjeluju u donošenju odluka
Usmjerena na pravila	Usmjerena na kupce
Relativno homogeni zaposlenici	Raznoliki zaposlenici
Radni dan je uvijek od 9 do 17 sati	U radnom danu ne postoje vremenske granice
Hijerarhijski odnosi	Horizontalni i umreženi odnosi
Radi se u radnim prostorima organizacije u određeno vrijeme	Radi se bilo gdje, u bilo koje vrijeme

**Izvor:** obrada autora prema Sikavica, P. (2011.): „Organizacija“, Zagreb: Školska knjiga, str. 12.

Kao što je vidljivo u tablici 1. kod klasične organizacije organizacija je stabilna, nefleksibilna te usmjerena na radno mjesto. Osim toga rad je definiran u sklopu radnih mjesta te su radna mjesta stalna i karakterizira ih zapovijedanje.

## 2.2. Neoklasična teorija organizacije

„Neoklasična teorija uvedena je na temelju klasične teorije. Dodala je, modificirala i na neki način proširila klasičnu teoriju. Osnovna postavka ove teorije je da se treba usredotočiti na

fiziološke i socijalne aspekte radnika kao pojedinca i njegove radne skupine. U klasičnoj teoriji, organizacija je naglašavala red, strukturu, ekonomske čimbenike, formalnu organizaciju i objektivnu racionalnost dok je neoklasična teorija naglašavala društvene čimbenike i emocije“ (Sarker, Khan, 2013.).

Važnost međuljudskih odnosa uključuje se u dva aspekta: Situaciju u organizaciji treba promatrati u socijalnom smislu, kao i u ekonomskom i tehničkom smislu, a u smislu kliničke metode slična je liječničkoj dijagnozi ljudskog organizma.

Neoklasična teorija je opsežna verzija klasične teorije koja uključuje biheviorističku znanost u poslovnom upravljanju. U ovoj teoriji organizacija je društveni sustav, a na njenu izvedbu utječu ljudski naponi. Klasična teorija naglašavala je mehaničke i fiziološke varijable i smatrala ih primarnim faktorom u zaključivanju o njegovoj učinkovitosti. Međutim, kada je učinkovitost provjerena, utvrđeno je da pozitivni aspekt ovih čimbenika nije izazvao pozitivan odgovor u radnom ponašanju (Sarker, Khan, 2013.). Stoga su istraživači pokušali precizirati razloge ljudskog ponašanja na poslu. To je na kraju dovelo do uređenja neoklasične teorije ekonomista. Ovo uglavnom naglašava ljudsko ponašanje u organizaciji. Ovaj pristup često se naziva ljudski odnosi ili bihevioralna teorija organizacije. Neoklasična teorija tvrdi da je organizacija mješavina neformalnih i formalnih aspekata organizacije. Ovaj je aspekt bio zanemaren u klasičnoj teoriji. Neformalna struktura organizacije uglavnom se formira zbog društvene interakcije s radnicima; to utječe i postaje pod utjecajem formalne strukture organizacije (Sarker, Khan, 2013.). Općenito, sporovi između organizacije i radnika često postoje, ali to treba odmah riješiti jer problemi i dalje postoje.

### **2.3. Moderna teorija organizacije**

Moderna teorija organizacije opisuje organizacije kao otvoreni društveni sustav koji je u interakciji s okolinom kako bi preživio, poznata kao pristup teorije sustava. Pristup teorije upravljanja sustavom vanjski je faktor koji mjeri učinkovitost na temelju dugoročne održivosti ili rasta.

Nadalje, značajna primjena teorije sustava je u poslovnim organizacijama za razjašnjavanje određenog pristupa upravljanju. Teorija moderne organizacije izvorno nije bila poslovna teorija, već je predložena tijekom 1940 - ih godina. Moderne organizacijske teorije dijele se na dvije glavne vrste - teoriju sustava i teoriju kontingencije (Önday, 2016.).

Teorija sustava je transdisciplinarno proučavanje sustava, tj. kohezivnih skupina međusobno povezanih, međuzavisnih komponenti koje mogu biti prirodne ili umjetne. Kontingencijska teorija pak jednostavno je proširenje teorije organizacije sustava. Prema ovoj teoriji, ne postoji

posebna menadžerska akcija ili organizacijski dizajn koji je prikladan za sve situacije. Zapravo, dizajn, kao i menadžerska odluka, ovisi o situaciji. Drugim riječima, ovisi o situaciji i okolnostima. Stoga se teorija kontingencije također naziva i situacijska teorija (Önday, 2016.). Kao i u teoriji organizacije sustava, teorija kontingencije smatra organizaciju sustavom koji se sastoji od nekoliko podsustava. Nadalje, obje teorije stavljaju velik naglasak na održavanje i prilagodbu aktivnosti za rast i opstanak sustava. Također se bave obrascima odnosa i međuovisnosti među elementima sustava.

Što se tiče dizajna, Ferrero - Nutella je jedna od boljih kada je u pitanju projekt 'Ljepota je posvuda, moraš se samo osvrnuti' (Nutella - Your Country). Tijekom ljeta se promijenili dizajn ambalaže Nutella staklenke, umjesto samog natpisa krasi je fotografije poznatih hrvatskih gradova. Na slici 1. prikazan je primjer dizajna ambalaže Nutella staklenke.

**Slika 1.** Primjer dizajna ambalaže Nutella staklenke



**Izvor:** Nutella - <https://www.ok.hr/portfolio-item/nutella-loves-your-country-2/>  
(pristup 10.06.2024.)

## 2.4. Postmoderna teorija organizacije

Posljednja teorija organizacije odnosi se na postmodernu teoriju koja se odnosi na izazove suvremenog vijeka, brze promjene kao i trendove koji se događaju u svijetu. Ova teorija nastala je 80 - ih godina 20. stoljeća te je vođena trendovima informacijske tehnologije te komunikacije i globalizacije.

U današnje vrijeme niti jedne organizacije ne mogu biti same za sebe te je stoga nužno prilagođavanje dinamičnim okolinama. Da bi to moglo uspjeti nužna je fleksibilnost te usklađenost sa izazovima vremena. Stoga se današnje organizacije moraju usmjeravati na

decentraliziranost, fleksibilnost kao i inovativnost. Osim toga naglasak je stavljen na informacijske organizacije i „one koje uče“. Organizacija koja uči predstavlja sinonim modernih i uspješnih organizacija koja nastoje opstati i napredovati na tržištima. Takve tvrtke pritom obavezno moraju biti svjesne konstantnih promjena kao i važnosti koju pridodaju kupcima te komunikaciji koju vode s tim kupcima.

***U sklopu post modernih teorija došlo je do razvoja sljedećih teorija:***

- teorije transakcijskih troškova,
- agencijske teorije poduzeća,.
- teorije ovisnosti o resursima,
- populacijsko - ekološke teorije,
- liberalne teorije organizacija.

Pojam raspona kontrole odnosi se na brojeve podređenih koji dolaze na jednog nadređenog, odnosno broj organizacijskih jedinica podređenih jednoj instanci. Problem utvrđivanja optimalnog raspona kontrole odnosi se na problem uspostavljanja efikasnih koordinacijskih mehanizama, odnosno načina povezivanja ljudi i aktivnosti sa najmanjim troškovima. Koji će biti optimalan raspon kontrole kod konkretnih situacija ovisi o konkretnim okolnostima. U tablici 2. ti su faktori razvrstani ovisno o tome dali se vežu uz sam zadatak ili osobe nositelje tog zadatka.

**Tablica 2.** Čimbenici koji utječu na optimalan raspon kontrole

VEZANI UZ LJUDE	VEZANI UZ ZADATKE
Zrelost	Složenost poslova
Motiviranost	Stalnost poslova (standardiziranost, rutina)
Strukovna znanja (školovanje, stručni tečajevi, iskustva stečena u odgovarajućim radnim sredinama)	Zahtijevana razina kreativnosti
Homogenost (socijalna, strukovna)	Vremenska dimenzija poslova i zadataka
Stalnost osoblja	Prostorna povezanost ili razdvojenost pojedinačnih dijelova ukupnog zadatka
Raznolikost i dubina vještina i znanja potrebnih pojedincu	

**Izvor:** obrada prema Sikavica, P. (2011.): „Organizacija“, Zagreb: Školska knjiga, str. 58.

Bitno je navesti kako karakteristike okoline predstavljaju jedan od čimbenika koji se mora uvažavati pored čimbenika koje se izvodi iz karakteristika zadataka kao i kod samih nosilaca zadataka. Ipak kako se stabilnost okoline može reflektirati prema stabilnosti osoblja i na stabilnost poslovanja moguće je tvrditi kako će se učinci djelovanja okoline biti odraženi kod broja te karakteristika osoblja kao i kod mogućnosti koje se odnose na plansko strukturiranje zadatka.

Može se zaključiti kako analizirane teorije predstavljaju odgovor na vrijeme u kojem su bile definirane. Organizacije moraju sagledati potrebe pojedinaca. Osim toga one moraju obavezno znati prepoznati i omogućiti kreativnost pojedinaca. Na taj način pojedinci kvalitetno pristupljaju radu kao i rezultatima, pored istovremenog praćenja trendova okoline te pravovremenog i kvalitetnog odgovaranja prema izazovima.



### **3. RAZVOJ ORGANIZACIJE**

Razvoj organizacije sastoji se od odgovarajućih elemenata kao i potrebnih aktivnosti koje su zadužene za poboljšanje osobnog i profesionalnog razvoja zaposlenika te unapređenje cjelokupnog poslovnog procesa.

U nastavku će bit pojašnjen razvoj organizacije, ciljevi razvoja organizacije, obilježja razvoja organizacije te faze razvoja organizacije.

#### **3.1. Ciljevi razvoja organizacije**

Za organizacije se može reći kako su započele samom pojavom čovjeka. Čovjek je, u kombinaciji sa organizacijama, uz manje napore na brži i bolji način ostvarivao veće rezultate koji su se odnosili na sve područje djelovanja.

„Organizacijom se smatra svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja ciljeva. Organizacija se kao znanost konstituirala početkom dvadesetog stoljeća“ (Sikavica, Novak, 1998: 11). Bitno je istaknuti kako su organizacijske promjene koje potiču prelazak organizacija iz jedne u drugu fazu su prouzrokovane promjenama u samoj organizaciji, kao i internim i eksternim uzrocima poput okoline, tržišta i ostalih eksternih faktora. Pritom interni uzroci mogu biti različiti ovisno o fazama. Početno sa brzim rastom organizacije, mijenjanjem poslovnih orijentacija te do kraja odnosno smrti osnivača ili njegovog odlaska iz organizacije.

Ovisno o intenzitetu te značaju nastalih promjena dolazi i do promjene dužine vremenskog zadržavanja organizacija u određenim fazama životnog ciklusa kao i brzine prelaska fazama sa druge strane (Sikavica, Novak, 1998: 11).

„Tok organizacijskih promjena tokom životnog ciklusa organizacije je unaprijed zadat. Usprkos tome što se često stječe utisak da su neke organizacije preskočile pojedine faze u svom razvoju, to je samo posljedica loše odrađene analize njihovog životnog ciklusa ili činjenice da su se suviše kratko zadržavale u određenim fazama“ (Sikavica, Novak, 1998: 12).

Baš poput živih bića i organizacije moraju prolaziti fazama u životnom ciklusu na sekvencijalne načine. To znali da sve organizacije moraju pratiti faze koje se kronološki prate. Slijedom navedenog treba paziti i na promjene tokom odvijanja životnog ciklusa.

#### **3.2. Obilježja razvoja organizacije**

Program organizacijskog razvoja koristi obuku zaposlenika za poboljšanje organizacijskog funkcioniranja i pomoć zaposlenicima da razviju svoje vještine kako bi mogli biti od veće koristi za organizaciju. Organizacijski razvoj važan je za postizanje postavljenih

ciljeva, te za rast i stjecanje tržišnog udjela. Čak i za organizacije koje nisu usmjerene na financijske ciljeve, poput neprofitnih organizacija, organizacijski razvoj može povećati doseg organizacije i pomoći joj da učini više dobra u zajednici ili da pomogne većem broju ljudi (Sterling, 2017.).

Nadalje, temelj svakog uspješnog programa je osigurati da je obuka u skladu s misijom, vizijom i ciljevima organizacije. Rast i razvoj neće ispuniti ciljeve bez ove usklađenosti. Ako rukovodstvo nije predano procesu, ne bi trebalo očekivati ni da zaposlenici budu predani. Sposobnost komuniciranja načela i vještina potrebnih za postizanje organizacijskih ciljeva ključna je i nitko ne smije biti izostavljen iz komunikacijskog procesa.

Pisana, govorna i video komunikacija važne su i trebale bi biti dosljedne, jasne i usmjerene na različite pozicije i odjele kako bi svatko znao gdje se uklapa i kako učiniti svoj dio kako bi pomogao razvoju organizacije (Sterling, 2017.).

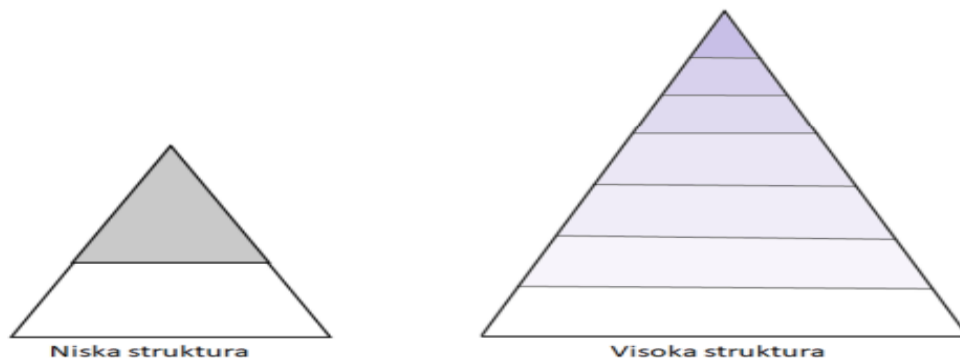
Većina organizacija ima kratkoročne i dugoročne ciljeve. Fokusiranje samo na kratkoročne ciljeve ne daje organizacijama priliku da se razvijaju tijekom vremena. Ispunjavanje kratkoročnih ciljeva jedan je korak u procesu, ali gledanje na duži način bit će sveobuhvatnije i s vremenom će dovesti do većeg rasta.

### **3.3. Definiranje razvoja organizacije**

Razvoj organizacije odnosi se na napore koji se usmjeravaju prema poboljšanju sposobnosti cjelokupne organizacije. To se odnosi na proces usklađivanja strategija, struktura, ljudi, nagrada, metrika kao i procesa upravljanja. Navedeno se može definirati znanstveno potkrijepljenim, interdisciplinarnim područjem ukorijenjenim u području psihologije, kulture, inovacija, društvenih znanosti, obrazovanja odraslih osoba, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja nastalim promjenama, organizacijskog ponašanja kao i analize i dizajna istraživanja između ostaloga. Organizacijski razvoj se stoga odnosi na kontinuirane procese koji se odnose na pokretanje organizacijskih učinkovitosti, rješavanje problema kao i stalno poboljšanje organizacijskih učinaka (Basadur, et.al., 2012.).

Nadalje, podjela rada te specijalizacije predstavljaju temeljna načela organizacije te na najbolji način mogu svjedočiti o važnosti organizacija. Hijerarhija se pak odnosi na položaj pojedinih osoba u samoj organizaciji te stoga mora ukazivati o kakvom je odnosu riječ između zaposlenika odnosno koja je osoba kojoj nadređena ili podređena. Slika 2. prikazuje takve hijerarhije.

**Slika 2.** Primjer visoke i niske organizacijske strukture



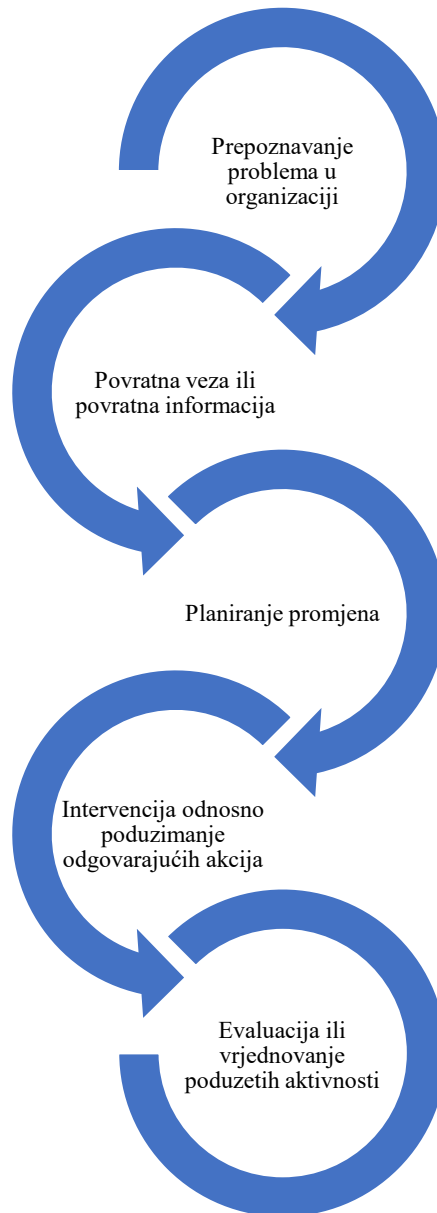
**Izvor:** obrada prema Sikavica, P. (2011.): „Organizacija“, Zagreb: Školska knjiga, str. 58.

Kao što je vidljivo na slici 2. primjer A prikazuje plitke, odnosno niske organizacijske strukture u kojima ne postoji velik broj hijerarhijskih razina. Primjer B se pak odnosi na duboke, odnosno visoke organizacijske strukture u kojoj se može identificirati veći broj hijerarhijskih razina.

### **3.4. Faze razvoja organizacije**

Razvoj organizacija ne predstavlja jedinstven proces već je riječ o složenom procesu koji ima manje, ili više različitih faza. Sam broj faza se može razlikovati kod različitih autora. Na grafikonu 1. prikazane su faze razvoja organizacije.

**Grafikon 1.** Faze razvoja organizacije



**Izvor:** obrada prema Sikavica, P. (2011.): „Organizacija“, Zagreb: Školska knjiga, str. 833.

Kao što je vidljivo na grafikonu 1. razlikuju se sljedeće faze:

- prepoznavanje problema u organizaciji,
- povratna veza ili povratna informacija,
- planiranje promjena,
- procjena razvoja organizacije odnosno evaluacija ili vrjednovanje poduzetih aktivnosti.

„Dijagnoza organizacije odnosno prepoznavanje problema u organizaciji je prva i najvažnija faza u razvoju organizacije. Pogrešna dijagnoza i neprepoznavanje problema, s kojom se organizacija suočava, sav će posao u ovome procesu učiniti beskorisnim. Dobra dijagnoza stanja organizacije, s prepoznavanjem njezinih snaga i slabosti, omogućit će da se u fazi intervencije odnosno poduzimanja akcija i izabere najbolje rješenje za organizaciju“ (Sikavica, 2011:833).

Povratne veze ili povratne informacije predstavljaju važnu fazu u samom procesu razvoja organizacije. Svrha je takvih informacija konačno upoznavanje za sve zainteresirane članove organizacije menadžmenta posebno sa ostvarenim rezultatima analiziranja organizacija.

„Planiranje promjena treća je faza razvoja organizacije. Pošto je nosilac procesa razvoja organizacije ustanovio razliku između sadašnjeg u željena stanja organizacije, za željeno stanje organizacije potrebo je provesti promjene koje će pomaknuti organizaciju iz tekućeg u to stanje. Raspon potrebnih informacija može biti vrlo širok i zahvaćati sve dijelove organizacije. Stoga je odgovornost pokretača odnosno agensa promjena još veća, a posebno s obzirom na moguće otpore promjenama“ (Sikavica, 2011:834).

Procjenjivanje razine razvoja organizacija odnosno evaluiranje, ili vrjednovanje potrebnih aktivnosti predstavlja posljednju fazu u procesima razvoja organizacija. U ovoj fazi se definira ostvaruju li se i kako postavljeni ciljevi, odnosno kakva je razina efikasnosti cjelokupne organizacije. Istodobno, ovom fazom razvoja organizacije omogućava se provođenje novih aktivnosti kod cjelokupnog procesa razvoja organizacije.

## 4. SUVREMENI TRENDVI U ORGANIZACIJI

Organizacijska kultura oduvijek je bila važan aspekt svake tvrtke, no u novije vrijeme postaje još važnija. Pandemija COVID - 19 drastično je promijenila način na koji radimo i prisilila organizacije da se prilagode novoj normali.

Budući da rad na daljinu postaje sve rašireniji, tvrtke su morale pronaći nove načine za održavanje svoje organizacijske kulture i angažiranje svojih zaposlenika. Isto tako, u današnje vrijeme se sve može, a nešto i mora obavljati putem Interneta. To nas dovodi do velikog problema jer pojedinci, a ponajviše starije osobe ne znaju se služiti tehnologijom. Osim toga pokrenula se žalba poljoprivrednika, koja i dalje traje, a žalba se odnosila na činjenicu koliko poljoprivrednika zna prijaviti projekt putem Interneta.

### 4.1. Klasifikacija suvremenih trendova u organizaciji

Tijekom razdoblja brzih promjena gdje visoke tehnologije i znanje postaju jednim od najbitnijih procesa globalizacije dovelo je do jake globalne konkurencije te je smanjen životni ciklus proizvoda. Samim time postaje sve teže i kompliciranije ostati konkurentnim na tržištu. Poduzeća stoga sve više moraju tražiti efikasno i troškovno opravdano poslovno rješenje. Kako bi to bilo moguće poduzeća moraju usvajati nove organizacijske oblike.

#### 4.1.1. *Dinamička stabilnost organizacije*

Rast i razvoj modernih organizacija temelji se na znanju, proizvodnji znanja i stalnom ulaganju u ljudski kapital. Promjenjivost konkurentskog okruženja i prevlast ekonomije znanja nad tradicionalnom ekonomijom zahtijeva traženje novog tipa stabilnosti. Opstanak na tržišnoj areni i uspješnost prilagodbe promjenama u globalnom konkurentskom okruženju ogledaju se u sposobnosti organizacije da postigne dinamičku stabilnost (Pupavac, Budić, Marinac, 2019:57).

U današnjem konkurentskom okruženju događa se povijesna promjena, koja od menadžera zahtijeva jednako povijesni odgovor. U prošlosti su se menadžeri koji su se natjecali s niskim troškovima morali usredotočiti na "masovnu proizvodnju" - hijerarhijske strukture, specijalizirane procesne mogućnosti, stabilne sustave i ispunjavanje zahtjeva velikih, rastućih tržišta - dok su se menadžeri koji su željeli diferencirati svoj proizvod morali usredotočiti na "izum" - uvođenje novih proizvoda i procesa, struktura fluida, savitljivi sustavi.

Ali danas, menadžeri moraju biti pozicionirani da izgrade organizaciju koja kombinira najbolje od masovne proizvodnje i izuma (Boynton, Victor, 1991). Moraju stvoriti novu vrstu organizacije - "dinamički stabilnu" organizaciju koja je sposobna opsluživati najširi raspon zahtjeva proizvoda (dinamička) dok se gradi na dugoročnim procesnim sposobnostima i znanju tvrtke (stabilnost).

#### **4.1.2. Organizacijski darvinizam**

Nedvojbeno je temeljno djelo Charlesa Darwina Podrijetlo vrsta (1859.) imalo značajan utjecaj na razvoj literature teorije menadžmenta i organizacije o organizacijskoj evoluciji. Konkretno, i u svjetlu izazova s kojima se suočavamo u 21. stoljeću, postoji potreba za istraživanjem fascinirajućih, ali teških novih pitanja o složenoj prirodi odnosa između mozga, gena te ljudskog i društvenog ponašanja (European Science Foundation's Standing Committee for the Social Sciences 2013: 5).

Kada se primijeni na korporacije, Darwinova teorija implicira da kada promjena zahvati industriju, kao što se uvijek događa prema pravilima prirodne selekcije, nekoć velike tvrtke koje se nisu spremne mijenjati na kraju nestaju. Ili ih progutaju svestraniji neprijatelji, potonu u zaborav kao ljuštura nekadašnjeg sebe ili postanu nepostojeći (Simplar foundation, 2024.).

Iako se o potencijalnom doprinosu darvinizma te razumijevanju načina razvijanja ne samo bioloških organizama nego i tvrtki i drugih društvene organizacije još uvijek raspravlja, postoji niz različitih istraživačkih pristupa koji se grade na evolucijskoj perspektivi. Primjerice, brojni stručnjaci za teoriju upravljanja i organizacije pokušali su objasniti organizacijsku evoluciju, u smislu promjene, opstanka ili rasta, smislenom primjenom Darwinovih načela evolucije u prirodnim znanostima. S vremenom su također procvjetali koevolucijski prikazi konkurentskih ili suradničkih odnosa između društvenih organizacija i njihovog okruženja, čija se konceptualna osnova uglavnom temelji na razmatranju tih odnosa kao dijalektičkih i kružnih. Postoji potreba za izgradnjom čvrstih konceptualnih temelja za različite smjerove istraživanja koji, ili izravno koriste evolucijske pristupe ili provode evolucijske studije s malo osvrta na srodna evolucijska načela.

#### **4.1.3. Orijentacija organizacije na glavni ili osnovni posao**

„Orijentacija poduzeća na glavni, osnovni, tj., ključni posao logična je posljedica promijenjenih okolnosti u njihovoj poslovnoj okolini organizacije koju obilježava sve oštrija konkurencija i sve veća nesigurnost. Da bi poduzeće opstalo u konkurentskoj borbi, koja je postala globalna, više ne može razvijati cijeli spektar aktivnosti, već se mora baviti onim u čemu

je najbolje, a sve ostalo treba prepustiti drugima. Kriterij u izboru na što se treba usredotočiti, a što eksternalizirati, ovisi o cijenama po kojima se nešto može proizvesti odnosno kupiti“ (Sikavica, Hernaus, 2011.). Da bi se organizacije mogle usredotočiti prema ključnim aktivnostima (engl. Core activities) bitno je razlikovanje ključnih od neključnih aktivnosti.

„Kad se odrede ključne aktivnosti, treba analizirati kompetencije poduzeća u obavljanju tih aktivnosti u odnosu na potencijalne vanjske konkurente. Odluka o tome što zadržati, a što eksternalizirati ovisi o analizi troškova po aktivnostima (engl. *Activity - Based - Costing - ABC*)“ (Sikavica, Hernaus, 2011.).

Vindija predstavlja hrvatsku prehrambenu organizaciju utemeljenu 1959. godine. Vindija ima sjedište u Varaždinu (Vindija, 2024). Na slici 3. je prikazan logo Vindije.

**Slika 3.** Logo Vindije



**Izvor:** Vindija - <https://www.vindija.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

Kroz godine, Vindija se odlučila orijentirati na glavni posao, odnosno proizvodnju i preradu mlijeka i mliječnih proizvoda, te piletine. To je značilo da su neki drugi procesi i aktivnosti trebali biti eksternalizirani, odnosno prepušteni vanjskim partnerima koji su specijalizirani za obavljanje navedenih djelatnosti.

#### **4.1.4. Eksternalizacija aktivnosti organizacije**

„Outsourcing je strategija koja se prakticira već tisućljećima, a njegova primjena u poslovanju, u sadašnjem obliku, kao jedne od poslovnih strategija, započela je za vrijeme Drugog svjetskog rata“ (Liović, 2017: 223). Unazad tog perioda došlo je do odgovarajućeg povećanja ekonomskih vrijednosti, strateških važnosti kao i složenosti outsourcinga. Pritom je razvojni put krenuo od rutinske i nerutinske aktivnosti poput (Liović, 2017: 223):

- osiguranja,
- zaštite,
- usluga čišćenja i održavanja,



- ugostiteljstva,
- logistike,
- računovodstvo,
- informacijske tehnologije,
- dizajna te određenih proizvodnih procesa.

Kao primjer eksternalizacije aktivnosti organizacije može se izdvojiti Erste & Steiermärkische Bank d.d.. Jedna od sporednih aktivnosti koja je prosljeđena je zaštitarska usluga. Ako banka ne bi koristila eksternalizaciju te djelatnosti trebalo bi provesti osnivanje posebnog odjela koji se usmjerava na zaštitarske aktivnosti. Na slici 4. je prikazan logo Erste & Steiermärkische Bank d.d..

**Slika 4.** Logo Erste & Steiermärkische Bank d.d..



**Izvor:** Erste bank - <https://www.erstebank.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)

„Danas je to moderna banka koja prema veličini aktive zauzima treće mjesto na tržištu te je dio međunarodnog Erste Groupa, jednog od najvećih pružatelja financijskih usluga u srednjoj i istočnoj Europi. Erste banku dрукčijom čine njezini zaposlenici, njihov pristup poslu, inovativnost i briga za klijente. Iz godine u godinu postiže kvalitetne financijske rezultate, kontinuirano ulažući u digitalni razvoj, što omogućava inovativnost i kreativnost u pristupu klijentima. Prateći financijske potrebe građana i financirajući zdrave, isplative projekte poduzetnika i tvrtki koji doprinose rastu zaposlenosti u realnom sektoru, banka adekvatno potiče razvoj gospodarstva u cjelini.“ (<https://www.erstebank.hr/>)

„Apple je danas jedan od najpopularnijih proizvođača mobilnih uređaja na svijetu. Među neke od glavnih aktivnosti koje je Apple eksternalizirao spadaju proizvodnja njihovih proizvoda i djelomični razvoj softvera za svoje proizvode“ (Kasyanenko, 2019). Proizvodnja i sastavljanje

njihovih proizvoda odvija se u Kini, a njihovi glavni partneri su GoerTek Inc. i Luxshare Ltd. Apple je zajedno s tim organizacijama stvorio partnerstvo, gdje navedene organizacije obavljaju aktivnosti proizvodnje i sastavljanja njihovih proizvoda. Neki od glavnih razloga zbog kojih Apple provodi eksternalizacija jesu, osim smanjenja troškova, veća fleksibilnost, kontrola, a time i povećana učinkovitost. Na slici 5. je prikazan logo Apple.

**Slika 5.** Logo Apple



**Izvor:** Apple – <https://www.linkedin.com/> (pristupljeno 10.06.2024.)

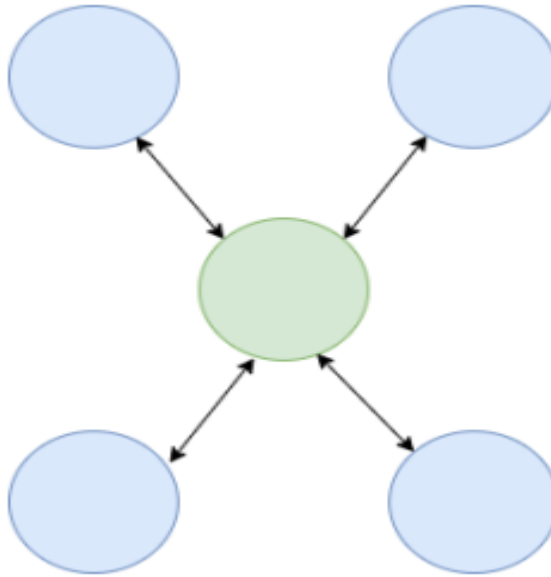
#### **4.1.5. Umrežavanje**

„Pojam umrežavanja poduzeća danas se koristi u praktičnoj primjeni poslovanja, gdje se u gospodarskom kontekstu postiže povezivanje različitih poduzeća u svrhu zajedničkog nastupa na tržištu. Cilj je poduzeća umrežavanjem postići veću konkurentnost, profitabilnost, produktivnosti, a glavna prednost umrežavanja jest da povezivanjima svako poduzeće zadržava postojeću razinu samostalnosti i samoodlučivanja“ (Fontanari, 1996: 36).

Nadalje, umrežavanje poduzeća može se smatrati hibridnim koordinacijskim mehanizmom implementiranim između tržišta i organizacija, odnosno riječ je o kooperativnoj suradnji poduzeća. „Na taj način interdisciplinarnim djelovanjem ljudskog rada postiže se veća konkurentnost poduzeća na tržištu, gdje ona kao neovisni poslovni entiteti djeluju zajednički i suradnički. Uz takvo djelovanje poduzeća djelomično gube autonomnu slobodu odlučivanja, jer se kooperacijskom suradnjom u svrhu generiranja profitabilnosti poslovne odluke moraju donositi zajednički. Rezultat toga je postizanje veće razine zajedničkih ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja“ (Fontanari, 1996: 36).

Mrežna organizacija nema organizacijsku strukturu no mogu se identificirati različiti oblici mreža. Na slici 6. prikazan je model lanca.

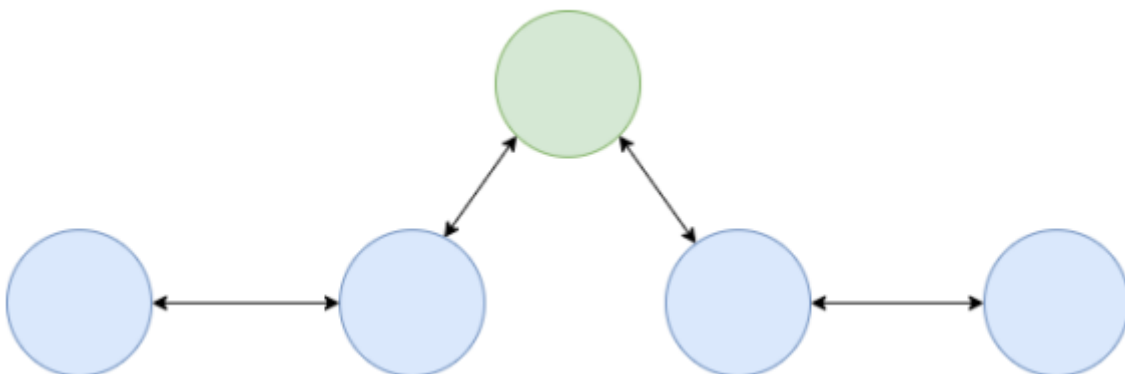
**Slika 6.** Model lanca



**Izvor:** obrada prema Sikavica, P.,Novak, M. (1998.): „Poslovna organizacija“, Zagreb: Informator, str. 71.

Kao što je vidljivo na slici 6. ako se organizacije umrežavaju prema modelima lanca to znači da pojedine organizacije unutar mreže karakterizira posrednost veza. Neke organizacije pak karakterizira neposrednost veza odnosno nema direktnog kontakta jednih s drugima već su povezane preko nekih od organizacija u sklopu mreže. Na slici 7. prikazan je model kotača.

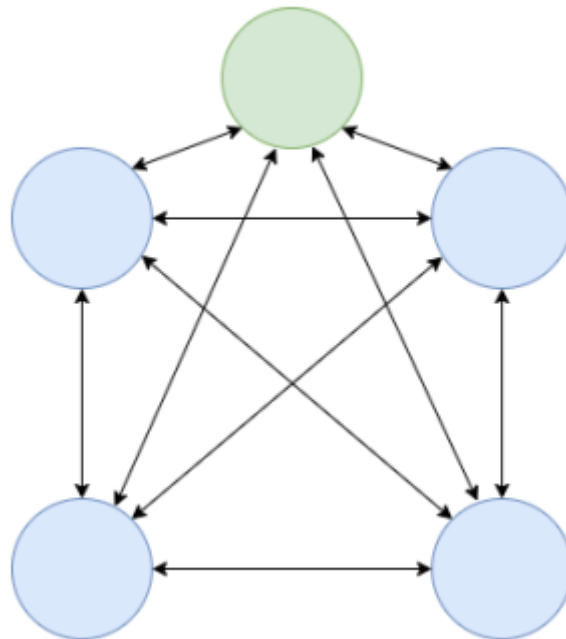
**Slika 7.** Model kotača



**Izvor:** obrada prema Sikavica, P.,Novak, M. (1998.): „Poslovna organizacija“, Zagreb: Informator, str. 72.

Kao što je vidljivo na slici 7. organizacije koje se povezuju sa modelima kotača okarakterizirane su središnjom, odnosno glavnom organizacijom koja ima najvažniju ulogu. Pored toga ostale organizacije u mreži postaju posredno povezane te imaju kontakt s njom. Na slici 8. prikazana je višekanalna umreženost.

**Slika 8.** Višekanalna umreženost



**Izvor:** obrada prema Sikavica, P.,Novak, M. (1998.): „Poslovna organizacija“, Zagreb: Informator, str. 72.

Kao što je vidljivo na slici 8. višekanalna umreženost predstavlja najčešći oblik za umrežavanje. Kod ovog oblika može se identificirati veći broj organizacija u sklopu mreže. One su sve međusobno povezane te imaju međusobni kontakt.

#### **4.1.6. Globalizacija poslovanja**

Globalizacija u poslovanju je rast u kretanju preko državnih granica - kako ljudi, ideje, proizvodi, usluge i kapital postaju međusobno povezani. Kroz globalizaciju, društvena, kulturna i gospodarska razmjena postaje sve dublja i utjecajnije. Čak i ako tvrtka posluje u zemlji, globalizacija može utjecati na način na koji se posluje (Cote, 2021.). Evo nekoliko čimbenika koje treba uzeti u obzir kada se razmišlja o tome kako globalno poslovanje utječe na organizaciju:

- politika i zakoni - međunarodna politika može obojiti odnose među nacijama i regulirati koji su proizvodi dopušteni u i izvan njihovih granica,
- okoliš - ne postoji gorući globalni problem od klimatskih promjena,
- makroekonomija - načela makroekonomije mogu omogućiti da se uspoređi financijsko stanje zemalja na bazi jedan na jedan i povuče veze između trendova,
- bruto domaći proizvod (BDP),
- stopa nezaposlenosti,
- stopa inflacije,
- stupanj dohodovne nejednakosti,
- tečaj valute,
- ljudska prava,
- kulturalne razlike i jezične barijere.

Slijedom navedenog globalizacija se ne odnosi samo na lokaciju ureda i kupaca tvrtke - ona također obuhvaća nijanse i ekonomske čimbenike međunarodnog poslovanja i postojanja u globalnom gospodarstvu.

#### ***4.1.7. Promjene u proizvodnji***

U suvremeno doba menadžment postaje sve usmjerenijim na pitanje kako se treba upravljati promjenama. Sa ciljem učinkovitih uvođenja promjena u organizacijama bitno je primjenjivanjem "modela 7 S". Dujanić (2004.) navodi kako su ti elementi sljedeći:

- strategija,
- struktura,
- sistemi,
- kadrovska politika,
- vještine,
- stil,
- zajedničke vrijednosti.

Pritom se ističe kako je tim profesora Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company razradio "model 7 S" - pomagalo za menadžersku analizu i akciju u cilju kvalitetnog organiziranja i vođenja kompanije radi stjecanja prednosti pred konkurencijom. Prema tom modelu sedam ključnih elemenata organizacije presudno je za razumijevanje njezine efikasnosti.

Autor također ističe kako menadžeri, bez obzira na razinu, moraju savladati kako oblikovati organizaciju odjela, jedinice ili tvrtke kako bi mogli reagirati na promjenjivu dinamiku poslovanja i ostvariti planirane ciljeve. Pri uvođenju promjene u organizaciju, menadžeri se izravno susreću s Newton - ovim zakonom inercije: "tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni", navodi Dujanić (2004.).

#### **4.1.8. Vitka proizvodnja**

„Vitka proizvodnja predstavlja proizvodnu filozofiju i skup tehnika koje se temelje na eliminaciji svega što je nepotrebno, odnosno svega što stvara dodatni trošak u procesu proizvodnje, a ne dodaje vrijednost proizvodu. Najočitiiji primjeri na području proizvodnje su prevelike zalihe materijala, nedovršeni proizvodi i gotovi proizvodi koji čekaju kupca“ (Tutor2, 2024.). Vitka proizvodnja ima za cilj smanjiti troškove čineći poslovanje učinkovitijim i osjetljivijim na potrebe tržišta. Ovaj pristup ima za cilj izbaciti ili minimizirati aktivnosti koje ne dodaju vrijednost proizvodnom procesu, kao što su držanje zaliha, popravak neispravnog proizvoda i nepotrebno kretanje ljudi i proizvoda oko poslovanja. Vitka proizvodnja nastala je u proizvodnim pogonima u Japanu, ali je sada usvojena daleko izvan velikih i sofisticiranih proizvodnih aktivnosti (Tutor2, 2024.).

#### **4.1.9. Potpuno upravljanje kvalitetom**

„Danas je kvaliteta više od dobrog proizvoda ili usluge, ona je dio života i svake ljudske djelatnosti. Danas se živi i radi po standardima: demokratski standardi, zdravstveni standardi, obrazovni standardi, glazbeni standardi, standardi komuniciranja, standardi ponašanja i odijevanja i mnogi drugi. Kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima“ (Avelini Holjevac, 2002: 4). Svaka organizacija mora biti svjesna važnosti upravljanja kvalitetom koja se odnosi na sustavni pristup i prakse kako bi osigurala dosljednu isporuku visokokvalitetnih proizvoda, usluga i procesa.

Upravljanje kvalitetom u poduzeću igra ključnu ulogu u cjelokupnom uspjehu i održivosti poslovanja te je usmjereno na ispunjavanje potrebe kupaca, nadmašivanje njihovih očekivanja. Dosljednom isporukom visokokvalitetnih proizvoda i usluga, poduzeće može povećati zadovoljstvo kupaca i isto tako povećati lojalnost i njegovo zadržavanje. Upravljanje kvalitetom je važno pri izgradnji pozitivne reputacije i snažnog imidža poduzeća. Kada kupci, gosti povezuju imidž poduzeća s visokom kvalitetom, razvijaju povjerenje što dovodi do konkurentske prednosti na tržištu. Svako poduzeće mora biti usklađeno sa standardima ,

propisima i zakonskim zahtjevima što pomaže u održavanju sigurnosti proizvoda i pouzdanosti i povjerenja korisnika usluga, a usklađenost poslovanja osigurava upravljanje kvalitetom. Kraš zbog svoje kvalitete i ispravnosti hrane, osim sustava kvalitete ISO 9001 obuhvaća i norme ISO 14001, IFS, HACCP, košer i halal. Na slici 9. je prikazan logo Kraš.

**Slika 9.** Logo Kraš



**Izvor:** Kraš - <https://www.kras.hr/hr> (pristupljeno 10.06.2024.)

#### ***4.1.10. Reinženjering poslovnih procesa***

Reinženjering poslovnih procesa radikalno je redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u produktivnosti, trajanju ciklusa, kvaliteti te zadovoljstvu zaposlenika i kupaca. Tvrtke započinju procjenom što je potrebno obaviti kako bi se ostvarila vrijednost za kupce.

Slijedom navedenog inženjering poslovnih procesa (BPR) je pristup strateškom upravljanju koji je usmjeren na temeljno promišljanje i redizajniranje osnovnih poslovnih procesa kako bi se postigla značajna poboljšanja u performansama i učinkovitosti (IBM, 2024.).

BPR se fokusira na optimizaciju end - to - end procesa i eliminaciju suvišnosti. Kritičkim ispitivanjem i redizajniranjem poslovnih procesa BPR poboljšava učinkovitost, djelotvornost i učinak. Ova poboljšanja mogu utjecati na različite aspekte poslovanja uključujući troškove, učinak, uslugu, brzinu i kvalitetu. BPR nije jednokratni projekt, već kontinuirano putovanje inovacijama i optimizacijom (IBM, 2024.). Organizacije moraju kontinuirano ocjenjivati i usavršavati svoje procese kako bi se prilagodile razvoju poslovnog okruženja i zadržale konkurentsku prednost.

## **5. ORGANIZACIJA KOJA UČI U KONTEKSTU ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Organizacijska kultura postaje temeljem zanimanja kod teoretskih, ali i u praktičnih krugova kao koncept koji se razvio relativno kasno u organizacijskoj psihologiji, teoriji te menadžmentu.

U nastavku će biti pojašnjena važnost i obilježja organizacije koja uči, pojam i definiranje kulture organizacije, te razvoj i njegovanje organizacijske kulture u svrhu mijenjanja organizacijske kulture.

### **5.1. Važnost i obilježja organizacije koja uči**

Jedan od glavnih doprinosa razmišljanju o upravljanju je koncept organizacije koja uči koju je razvio Peter Senge. Organizacija koja uči potpuno se razlikuje od tradicionalne organizacije. Organizacije koje uče stvaraju uvjete za brže i učinkovitije učenje ljudi kako bi organizacija i njezini ljudi mogli napredovati u promjenama. Organizacije koje uče ključne su za učinkovito upravljanje talentima, a posebno za omogućavanje talentima da uče u iskorištavanju talenta i uspješnosti vaših fondova talenata. Organizacijska kultura je dinamična i zahtijeva da određeni elementi budu ukorijenjeni u kulturi (Meyer, 2017.). Elementi će biti navedeni u nastavku.

#### **Ravna organizacijska struktura**

Tradicionalne organizacije sastoje se od jake hijerarhijske strukture koja odražava moć i pozicije menadžera. Organizacije koje uče pokušavaju se više reorganizirati oko horizontalnih procesa koji presijecaju tradicionalne funkcije. Potrebna je veća razina međuovisnosti u kojoj se od ljudi traži da uče zajedno bez obzira na hijerarhiju. U učećim organizacijama, birokratske strukture i sustavi su narušeni u korist kupaca i zaposlenika (Meyer, 2017.).

#### **Otvorena komunikacija**

U tradicionalnim organizacijama većinu vremena koristi se stil komunikacije odozgo prema dolje. Te organizacije često samo na riječima govore o svojim takozvanim “politikama otvorenih vrata”, no stvarna organizacijska kultura obeshrabruje otvorenu komunikaciju. U organizaciji koja uči postoji otvorena i iskrena komunikacija. Pojedinci koji govore o stvarima koje ne idu kako treba dobivaju priznanje za svoj doprinos (Meyer, 2017.).



## **Timski rad**

U većini organizacija ljudi rade kao pojedinci kako bi ispunili specijalizirane funkcije. Timovi i pojedinci koji sudjeluju pojedinačno i kolektivno kao članovi najvažnije su jedinice organizacije koja uči. Pravo učenje odvija se u timovima kada članovi tima uče jedni od drugih, uče iz svojih postignuća i pogrešaka te kontinuirano uče kako mogu optimizirati svoj doprinos u postizanju ciljeva poslovanja u cjelini. Timovi moraju raditi zajedno kako bi stekli uvid u složena pitanja, djelovati na načine koji nadopunjuju radnje drugih i poticati timsko učenje u cijeloj organizaciji (Meyer, 2017.). U procesu razvoja tima uključen je ciklus učenja. Prvo, članovi tima razvijaju nove vještine i sposobnosti koje mijenjaju ono što mogu učiniti i razumjeti. Drugo, razvijaju se nova svijest i osjetljivost. Treće, kako ljudi počinju drugačije vidjeti i doživljavati svijet, počinju se formirati nova uvjerenja i pretpostavke, što omogućuje daljnji razvoj vještina i sposobnosti.

## **Osnaživanje**

U najvećem dijelu razvoja znanosti o menadžmentu vjerovalo se da je uloga menadžmenta da donosi odluke, a zaposlenika da te odluke izvršava. Rezultat je da bi vrlo mali udio osoblja "razmišljao", dok bi većina radne snage bila samo "činitelji". U takvom okruženju vrlo se malo uči jer nema poticaja za učenje i učinak. U organizaciji koja uči, svi su zaposlenici ovlašteni donositi odluke i učiti iz uspjeha i neuspjeha tih odluka (Meyer, 2017.).

## **Nadahnuo vodstvo**

U tradicionalnim organizacijama postoji nedostatak vodstva. Organizacija koja uči ne može postojati bez predanosti i vodstva svojih viših menadžera. Menadžeri moraju dati primjer tako što će sami postati učenici i inspirirati druge da uče. To zahtijeva veliku promjenu paradigme od strane viših menadžera. Moraju shvatiti da postoji jak odnos između strateškog planiranja njihovog posla i odgovornosti promicanja organizacijskog učenja (Meyer, 2017.). Organizacije koje uče nastavljaju razvijati svoje lidere kako bi postali lideri koji nadahnjuju zaposlenike, dobavljače, kupce i druge ključne dionike.

## **Inovacija i promjena**

Dok se mnoge organizacije teško mijenjaju i poboljšavaju, organizacije koje uče napreduju na promjenama. Organizacije koje uče stvaraju okruženje za učenje iz inovacija i promjena. Inoviraju jer uče, a uče jer inoviraju. To je kontinuirani ciklus promjena, inovacija, učenja i poboljšanja. Stoga su organizacije koje uče također otpornije i kreativnije od tradicionalnih organizacija (Meyer, 2017.).

## **Zajednička vizija kvalitete**

U današnjem poslovanju često se tvrdi da menadžment ima “viziju za budućnost”. To je doista tako, menadžment ima viziju, ali tu viziju često ne dijele svi članovi organizacije. Krajnji je rezultat vrlo predvidljiv: njihova vizija, koliko god dobro razvijena i definirana bila, nikada ne postaje stvarnost ako je ne dijele svi zaposlenici tvrtke (Meyer, 2017.). Organizacija koja uči, međutim, ima kolektivni osjećaj identiteta, temeljnu svrhu ili viziju koju dijeli svaki zaposlenik tvrtke. Drugim riječima, organizacije koje uče vođene su svrhom i kvalitetom u svemu što rade. Ugrađivanje ovih karakteristika učećih organizacija u kulturu i strukturu organizacije daje menadžerima priliku za osposobljavanje talenta za razvoj i napredovanje, uz stvaranje brzo rastućih i učinkovitih učećih organizacija koje ispunjavaju i premašuju očekivanja kupaca.

## **5.2. Pojam i definiranje kulture organizacije**

„U definiranju organizacijske kulture postoje dva temeljna pristupa. Prvi pristup tiče se onog nevidljivog, a kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenih u organizaciji. Drugi pristup polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje i uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću“ (Žugaj, 2004: 6). Primjerice ukoliko menadžment nekog poduzeća dug period godina njeguje isti stil vođenja onda se to smatra kulturom tog poduzeća.

„Kultura se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije. Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trome i sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama. Kultura poduzeća predstavlja način na koji se posluje, iskazuje ljestvicu vrijednosti u nekom poduzeću ili, drugim riječima, ona je skup svih činitelja kojima se definira životna filozofija i specifičan stil nekog poduzeća. Jednako je važna za pojedinca u organizaciji kao i za poslovnu strategiju“ (Žugaj, 2004: 6). Organizacijske kulture mogu biti manifestirane na vidljivim i nevidljivim razinama. Vidljive razine organizacijske kulture sastavljene su od jasnih formi koje se može promatrati.

„Drugom nevidljivu razinu organizacijske kulture čine organizacijske vrijednosti, tzv. podupiruće vrijednosti, koje uključuju: strategije, ciljeve i filozofije vodstva. Organizacijske vrijednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, za razliku od organizacijskih normi koje izražavaju ponašanja koje su drugi prihvatili. Jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji čine trajnost organizacijske kulture te organizacije“ (Brčić, 2002: 1048).

Organizacijska kultura stoga predstavlja posljedicu dugotrajnog procesa. U tom procesu se stavove, vjerovanja i ponašanja ljudi kontinuirano oblikuje te oni naposljetku predstavljaju

osobnost organizacije. Pritom se može izdvojiti tri ključna elementa u organizacijskim kulturama odnosno (Žugaj, Cingula, 1992:209):

- organizacijsku vrijednost,
- organizacijsku klimu,
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti se mogu definirati onim što je dobro za organizacije te što bi se svakako trebalo ostvariti. Pritom se najviše misli na međusobna povjerenja zaposlenika, tokove informacija, odgovarajuće stilove vodstva i delegiranje odluka i slično.

„Organizacijska klima predstavlja način na koji njezini djelatnici razumiju poduzeće kao cjelinu. Ona je, radna atmosfera, izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima te odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti“ (Žugaj, Cingula, 1992: 209). Ponajprije se pri spominjanju organizacijske klime misli na odnos zaposlenika prema radu i samoj interaktivnosti sa kolegama unutar organizacije (Žugaj, Cingula, 1992: 209). Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Menadžerskih stilova je mnogo, a kreću se u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog. Autokratski stil predstavlja menadžera koji ne komunicira sa svojim podređenima, već je fokusiran na samostalno izvršenje zadataka (Žugaj, Cingula, 1992: 210).

S obzirom da se organizacijske kulture odnose na specifične sustave vjerovanja, ponašanja, normi i običaja, te uvjerenja, može se zaključiti kako su glavni ili sporedni elementi organizacijskih kultura sljedeći (Žugaj, Cingula, 1992: 210):

- vrijednosti,
- norme,
- običaji,
- komunikacija i jezik,
- odgovarajući simboli i rituali,
- priče,
- mitovi,
- tabui,
- obredi.

Vrijednosti se pak odnose na proces operacionalizacije strategija te se odnose i na prioritete koji su bitni kod opstanka i razvoja organizacija. „Norme, koje mogu biti pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji. Jezik je znak određenog socijalnog

statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje“ (Žugaj, Cingula, 1992: 205). Priče i mitovi izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se legende sa stvarnom osnovom koja je u pričanju izgubila svoju objektivnu točnost. Neke od ključnih funkcija za koje je zadužena organizacijska kultura su (Bahtijarević-Šiber, et.al., 1991: 205):

- definiranje ciljeva i vrijednosti,
- određivanje odgovarajućih odnosa između pojedinaca i organizacija,
- definiranje kontrole ponašanja,
- proces uspostavljanja odgovarajućih mehanizama za svladavanje prijetnji.

Sve navedene funkcije zastupljene su barem malo u svakoj organizaciji. Od spomenutih organizacijskih funkcija može se stvoriti pozitivna i negativna posljedica koja može poprilično uzdići ili nazadovati poduzeće.

Postoje razni oblici organizacijske kulture, te se tako razlikuje se kultura uloge, kultura moći, kultura pojedinca i kultura zadatka.

Kultura uloge je kultura u kojoj prevladavaju postavljena pravila, procedure i opisi poslova. Utjecaj pojedinca je u većini slučajeva određen ulogom koju on obavlja u organizaciji, odnosno njegovom pozicijom u organizacijskoj hijerarhiji. Uobičajeno je da su takve kulture strukturirane u formi birokracije. Na primjere takve kulture često se nailazi u javnom sektoru, dok bi primjer iz privatnog sektora mogle biti organizacije koje se bave financijskim uslugama u kojima su važni standardizirani procesi (Selekcija, 2004).

Kultura moći je kultura kojoj je glavno obilježje velik utjecaj osnivača ili vlasnika, te se na nju obično nailazi u manjim tvrtkama. Taj utjecaj provodi se na osobnoj osnovi te je postojanje formalnih pravila i procedura svedeno na najmanju moguću mjeru. Vlasnik / osnivač zapošljava ljude za koje misli da će se uklopiti u organizaciju i / ili slične sebi. Kultura takvih organizacija ima tendenciju prelaženja u kulturu uloge ako organizacije postanu veće i kompleksnije, a samim time i uloga osnivača / vlasnika manja (Selekcija, 2004).

Kultura pojedinca je dosta rijedak tip kulture kojoj je osnovna značajka organizacija koja postoji zbog dobrobiti svojih članova. Na nju se nailazi npr. kod odvjetničkih komora, projektnih biroa, konzultantskih tvrtki, gdje članovi organizacije koriste zajedničku infrastrukturu (urede, informatičke resurse itd.) za ostvarivanje svojih osobnih ciljeva (Selekcija, 2004).

Kultura zadatka je tip organizacijske kulture u kojoj je glavno načelo organizacije rada zadatak, ili projekt te se na osnovu toga konceptualiziraju i grupiraju zaposlenici. Stvaraju se timovi orijentirani na zadatak ili projekt za razliku podjele rada u organizaciji na funkcije ili odjele kao kod npr. kulture uloga. Primjeri takve kulture mogu se naći u tvrtkama za poslovni konzalting, reklamnim agencijama i drugim klijentu - orijentiranim organizacijama.

### **5.3. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture u svrhu mijenjanja organizacijske kulture**

„Kultura je glavna odrednica koja utječe na želje i ponašanje neke osobe, odnosno ona omogućava osobi da se poistovjeti sa karakteristikama određenog društva. Najveći dio ljudskog ponašanja je naučen. Ono po čemu se razlikuje svaka kultura su njena obilježja, odnosno glavne vrijednosti, običaji, moral i norme kulture“ (Kesić, 2006: 28).

Nadalje, jedna od dimenzija organizacijske kulture zasnovane na praksi koja može značajno utjecati na ostvarivanje prihvaćenih vrijednosti u organizaciji jest ona koja izražava orijentaciju službenika na organizaciju, odnosno na profesionalne standarde posla (Brčić, 2002: 1055). Orijehtacija na profesionalne standarde, zapravo, znači proaktivan odnos prema tim standardima, zalaganje da se ostvare ciljevi koji su pred upravnu organizaciju, tj. službenike postavljeni, ali prema pravilima struke na najbolji mogući način.

Slijedom navedenog kada organizacija ima jaku kulturu, događaju se tri stvari: zaposlenici znaju kako vrhovni menadžment želi da oni odgovore na bilo koju situaciju, zaposlenici vjeruju da je očekivani odgovor ispravan i zaposlenici znaju da će biti nagrađeni za demonstriranje vrijednosti organizacije. Jaka kultura zajednički je nazivnik među najuspješnijim tvrtkama. Svi imaju konsenzus na vrhu u pogledu kulturnih prioriteta, a te vrijednosti nisu usmjerene na pojedince, već na organizaciju i njezine ciljeve. Lideri u uspješnim tvrtkama žive svoju kulturu svaki dan i daju sve od sebe kako bi prenijeli svoje kulturne identitete zaposlenicima, kao i budućim novim zaposlenicima. Jasne su im vrijednosti i kako te vrijednosti definiraju njihove organizacije i određuju kako organizacije funkcioniraju.

Tvrtke kojima je kultura prioritet mogu također prebroditi teška vremena i promjene u poslovnom okruženju i izaći snažnije. Kultura je ključna prednost kada se radi o privlačenju talenata i nadmašivanju konkurencije. „Čak 77 % radnika razmatra kulturu tvrtke prije nego što se prijave, a gotovo polovica zaposlenika napustila bi svoj trenutni posao radi prilike s nižom plaćom u organizaciji s boljom kulturom. Kultura organizacije također je jedan od glavnih pokazatelja zadovoljstva zaposlenika i jedan od glavnih razloga što gotovo dvije trećine (65%) zaposlenika ostaje na svom poslu“ (Wong, 2020.)

## 6. ZAKLJUČAK

Organizacijska teorija jedan je od načina na koji stručnjaci mogu proučavati produktivnost i učinkovitost unutar poduzeća i birokracije. Razumijevanje što je organizacijska teorija može pomoći menadžerima i drugim poslovnim vođama da odluče koji će pristup implementirati unutar svoje tvrtke ili institucije. Kao prvi korak prema sustavnom proučavanju organizacija vrlo je važna klasična teorija organizacije. Prvenstveno se bavi anatomijom formalnih organizacija i također ih promatra kao stroj, a zaposlenike kao dijelove stroja. Stoga, kako bi se povećala učinkovitost organizacije, svaki zaposlenik koji u njoj radi mora postati učinkovit.

Neoklasična teorija uvedena je na temelju klasične teorije. Dodala je, modificirala i na neki način proširila klasičnu teoriju.

Moderna teorija organizacije opisuje organizacije kao otvoreni društveni sustav koji je u interakciji s okolinom kako bi preživio, poznata kao pristup teorije sustava. Pristup teorije upravljanja sustavom vanjski je faktor koji mjeri učinkovitost na temelju dugoročne održivosti ili rasta.

Razvoj organizacije odnosi se na napore koji se usmjeravaju prema poboljšanju sposobnosti cjelokupne organizacije. To se odnosi na proces usklađivanja strategija, struktura, ljudi, nagrada, metrika kao i procesa upravljanja. Navedeno se može definirati znanstveno potkrijepljenim, interdisciplinarnim područjem ukorijenjenim u području psihologije, kulture, inovacija, društvenih znanosti, obrazovanja odraslih osoba, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja nastalim promjenama, organizacijskog ponašanja kao i analize i dizajna istraživanja između ostaloga. Organizacijski razvoj se stoga odnosi na kontinuirane procese koji se odnose na pokretanje organizacijskih učinkovitosti, rješavanje problema kao i stalno poboljšanje organizacijskih učinaka.

Rast i razvoj modernih organizacija temelji se na znanju, proizvodnji znanja i stalnom ulaganju u ljudski kapital. Promjenjivost konkurentskog okruženja i prevlast ekonomije znanja nad tradicionalnom ekonomijom zahtijeva traženje novog tipa stabilnosti. Opstanak na tržišnoj areni i uspješnost prilagodbe promjenama u globalnom konkurentskom okruženju ogledaju se u sposobnosti organizacije da postigne dinamičku stabilnost. Jedan od glavnih doprinosa razmišljanju o upravljanju je koncept organizacije koja uči koju je razvio Peter Senge. Organizacija koja uči potpuno se razlikuje od tradicionalne organizacije. Organizacije koje uče stvaraju uvjete za brže i učinkovitije učenje ljudi kako bi organizacija i njezini ljudi mogli napredovati u promjenama.

Slijedom navedenog kada organizacija ima jaku kulturu, događaju se tri stvari: zaposlenici znaju kako vrhovni menadžment želi da oni odgovore na bilo koju situaciju, zaposlenici vjeruju da je očekivani odgovor ispravan i zaposlenici znaju da će biti nagrađeni za demonstriranje vrijednosti organizacije.

Može se zaključiti kako je jedan od ključnih trendova u dizajnu organizacijske strukture pomak od krutih i hijerarhijskih struktura prema agilnim i fleksibilnim. Agilne i fleksibilne strukture bolje reagiraju na promjenjive potrebe kupaca, tržišne uvjete i tehnološke poremećaje. Omogućuju brže donošenje odluka, suradnju i učenje među timovima i funkcijama. Oni također osnažuju zaposlenike da preuzmu više odgovornosti i inicijative u svom radu. Kako bi poboljšale organizacijsku izvedbu i postigle dugoročne ciljeve, neke organizacije nastoje reinženjirati svoje poslovne procese ili usvojiti nove tehnologije koje otvaraju različite mogućnosti organizacijskog dizajna, kao što su virtualne korporacije i virtualni timovi. Ostali trendovi koji imaju snažna uporišta u današnjim organizacijama uključuju outsourcing i upravljanje poslovima.

## 7. LITERATURA

1. Ahmad, I. (2023) *Classical Organization Theory*. dostupno na: <https://www.pw.live/exams/commerce/classical-organization-theory/> (pristupljeno 10.05.2024.)
2. *Apple* - <https://www.linkedin.com/> (pristupljeno 10.06.2024.)
3. Avelini Holjevac, I. (2002) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji
4. Bahtijarević-Šiber, F., et.al. (1991) *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator
5. Basadur, M., et.al. (2016) *Organizational Development*. Handbook of Organizational Creativity, str. 667-703.
6. Boynton, A.C., Victor, B.I. (1991) Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization. *California Management Review*, 34(1), str. 53-66.
7. Brčić, R. (2002) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1055.
8. Cote, C. (2021) „What is globalization in business?“. dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-globalization-in-business> (pristupljeno 10.05.2024.)
9. Daft, R. (2012) *Organization theory and design*. Nelson Education
10. Dujanić, M. (2004) Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1), str. 39-51.
11. *Erste bank* - <https://www.erstebank.hr/> (pristupljeno 10.6.2024.)
12. European Science Foundation's Standing Committee for the Social Sciences (2013) *The good, the bad and the ugly. Understanding collaboration between the social sciences and the life sciences*. Strasbourg: Ireg Strasbourg.
13. Fontanari, M.L. (1996) *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*. Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 138, Berlin, Njemačka
14. *IBM* – <https://www.ibm.com/topics/business-process-reengineering> (pristupljeno 17.05.2024.)
15. Kasyanenko, S. (2019) *iPhone made in India: Apple outsourcing strategy*. dostupno na: <https://medium.com/@Ralabs/iphone-made-in-india-apple-outsourcingstrategy-fff490580cf9> (pristupljeno 17.05.2024.)
16. Kesić, T. (2006) *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Opinio d.o.o.
17. *Kraš* - <https://www.kras.hr/hr> (pristupljeno 10.06.2024.)



18. Liović, D. (2017) *Outsourcing - rizična ušteda?*. FINIZ, Rizici u savremenim uslovima poslovanja
19. Meyer, M. (2017) *Managing Human Resource Development: A Strategic Learning Approach*. 5th edition, LexisNexis
20. *Nutella* - <https://www.ok.hr/portfolio-item/nutella-loves-your-country-2/> (pristupljeno 10.06.2024.)
21. Önday, O. (2016) Classical to modern organization theory. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), str.15-59.
22. Pupavac, D., Budić, H., Marinac, A. (2019) Achieving dynamic stability of organization in knowledge economy. *Journal of Sustainable Development (Skopje)*, 9(23), str. 57-71.
23. Sarker, S. I., Khan, M. R. (2013) Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), str. 1-15.
24. *Selekcija*- <http://selekcija.hr/2011/11/oblici-organizacijske-kulture/> (pristupljeno 10.05.2024.)
25. Sikavica P., Hernaus (2011) *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator
26. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
27. Sikavica, P., Novak, M. (1998) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
28. *Simplar foundation* - <https://simplarfoundation.org/business-of-construction/business-strategic-project-planning/corporate-darwinism/> (pristupljeno 10.05.2024.)
29. Sterling, C. (2017) *The 5 Characteristics of a Successful Organizational Development Program*. dostupno na: <https://ce.ccsu.edu/the-5-characteristics-of-a-successful-organizational-development-program/> (pristupljeno 10.05.2024.)
30. *Tutor2* - <https://www.tutor2u.net/business/reference/introduction-to-lean-production> (pristupljeno 15.05.2024.)
31. Uzuegbu, C. P., Nnadozie, C. O. (2015) Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2), str. 58-72.
32. *Vindija* - <https://www.vindija.hr/> (pristupljeno 10.06.2024.)
33. Yang, C. X., Liu, H. M., & Wang, X. X. (2013) Organization Theories: From Classical to Modern. *Journal of Applied Sciences*, 13(21), str. 4470-4485.
34. Wong, K. (2020) *Organizational culture: Definition, importance, and development*. dostupno na: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/> (pristupljeno 10.05.2024.)

35. Žugaj, M. (2004) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA tiskara
36. Žugaj, M., Cingula, M. (1992) *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> Primjer dizajna ambalaže Nutella staklenke.....	7
<b>Slika 2.</b> Primjer visoke i niske organizacijske strukture .....	12
<b>Slika 3.</b> Logo Vindije .....	17
<b>Slika 4.</b> Logo Erste & Steiermärkische Bank d.d. ....	18
<b>Slika 5.</b> Logo Apple .....	19
<b>Slika 6.</b> Model lanca .....	20
<b>Slika 7.</b> Model kotača .....	20
<b>Slika 8.</b> Višekanalna umreženost .....	21
<b>Slika 9.</b> Logo Kraš .....	24

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.</b> Razlika između klasične i nove organizacije .....	5
<b>Tablica 2.</b> Čimbenici koji utječu na optimalan raspon kontrole .....	8

## **POPIS GRAFIKONA**

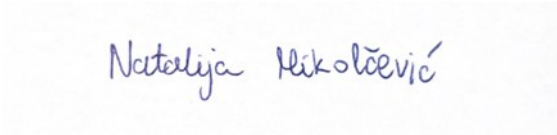
<b>Grafikon 1.</b> Faze razvoja organizacije .....	13
--	----

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Natalija Micolčević**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom: **Moderan organizacijski dizajn i suvremeni organizacijski trendovi** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 11. rujna 2024.

Potpis studenta



Natalija Micolčević