

# 1.

## Osnove organizacijskog dizajna

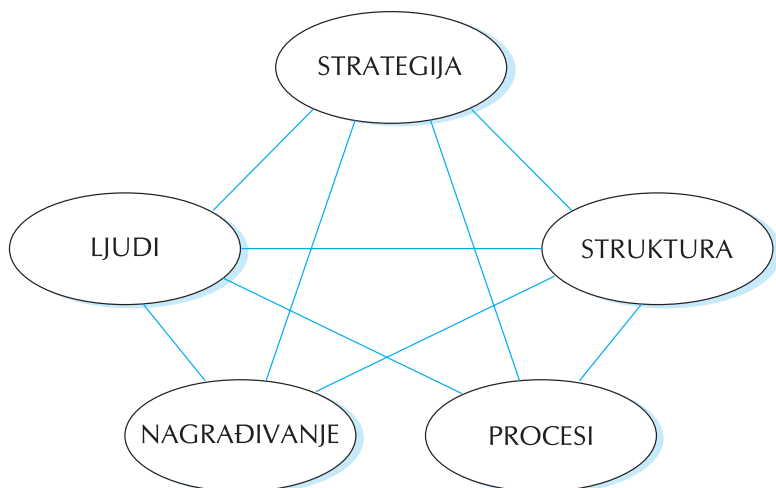
---

Prema uvaženim i poznatim teoretičarima organizacije kao što su Daft<sup>1</sup>, Kotter<sup>2</sup>, Mintzberg<sup>3</sup>, određenje organizacijskog dizajna spada u primarne odgovornosti vrhovnih menadžera organizacije. Proces odlučivanja u vezi s dizajnom organizacije treba započeti postupkom temeljne strateške analize iz kategorije SWOT (engl. *strengths, weaknesses, opportunities and threats*) analize ili sličnom varijantom.

Strateške smjernice općenito utječu na odluke iz domene organizacijskog dizajna,<sup>4</sup> odnosno organizacijski dizajn predstavlja izvršenje glavnog strategijskog plana organizacije.<sup>5</sup> Odluke koje se tiču organizacijskog dizajna karakteristične su te se ovdje donose odluke glede **oblika organizacijske strukture, organizacijskih procesa, ljudskih resursa, organizacijske kulture, informacijskog sustava, proizvodne tehnologije, među-organizacijskih veza.**

Mintzberg<sup>6</sup> razmatra parametre organizacijskog dizajna, a oni uključuju specifične izbore, odluke o dizajnu organizacijskih radnih mjesta (pozicija zaposlenih), formalizaciji ponašanja u organizaciji, grupiranju organizacijskih jedinica, veličini organizacijske jedinice, sustavu kontrole i planiranja, sustavu odlučivanja, problemu centralizacije-decentralizacije.

Dizajn je, sukladno shvaćanjima većine teoretičara organizacije, krovni koncept koji po varijanti užeg fokusiranog shvaćanja uključuje usmjerenost na temu *strukture organizacije* i na pitanja *organizacijskih procesa*. Okvir organizacijskog dizajna, poznat pod nazivom "model zvijezde" (*star model; Galbraith*<sup>7</sup>) razmatra politike (*policies*) dizajna prisutne unutar pet kategorija. Organizacijski dizajn predstavlja značajno više od samog "uređivanja" organizacijske strukture kao sustava unutarnjih odnosa.



Slika 1-1. Model zvijezde (Galbraith)

Prikazani model ima više značajnih implikacija. Prva je svakako važna spoznaja, odrednica da organizacijska struktura čini samo jedan aspekt organizacijskog dizajna.<sup>8</sup> Aktivnosti dizajniranja organizacije ne mogu se svesti na crtanje organigrama niti su one primarno usmjerene na uspostavu pozicija statusa i moći. Premda su ove pozicije moći obično razvidne iz organizacijskih grafova, najvažnija su pitanja koja treba urediti dizajniranjem iz daleko šire domene. Nadalje, budući da strategija specificira ciljeve i smjer organizacije u budućnosti, ona je prva komponenta modela koju treba riješiti. Time se dolazi do kriterija za izbor između različitih alternativnih organizacijskih oblika tako da u stvarnosti odabrani oblik najbolje zadovoljava zadane kriterije. Sljedeća važna poruka ovog modela je potreba za međusobnim usklađivanjem, ostvarenjem balansa između prikazanih komponenti dizajna. Utjecajem i kontrolom organizacijske politike vezano za strategiju, strukturu, procese, nagrađivanje i ljudske potencijale, lideri u organizacijama ostvaruju utjecaj i **na varijable organizacijske kulture**, ali i na **organizacijske performanse** koje su značajne unutrašnjim i vanjskim interesnim grupama.

## 1.1 Strategija

Strategija predstavlja plan, smjernicu, ono što vodi organizaciju, ona označava smjer akcije u budućnosti. Strategija se također shvaća kao uzo-

rak (šablona), kao dosljednost ponašanja organizacije u vremenu. Tako, primjerice, kako to navodi Mintzberg,<sup>9</sup> strategija visokog rizika za neku osobu jest stalno traganje za najizazovnijim poslovima. Slični primjeri dosljednosti nalaze se i kod organizacija. Strategija reflektira izbor ključnih usluga (proizvoda) i poslova koje će organizacija izabrati i obavljati, te osnovu za osebnost, odnosno stil, u kreiranju i isporuci tih usluga. Strategija je vodič za menadžere pri situacijama donošenja odluka, posebno onih važnijih.<sup>10</sup> Nadalje, strategija je skup planova i politika (*policies*) pomoću kojih organizacija (kompanija) namjerava ostvariti ili povećati prednosti pred svojom konkurencijom.<sup>11</sup>

Strategija organizacije u bliskoj je vezi s njezinom pozicijom. Pozicioniranje je čin kreiranja određene ponude i *imagea* kompanije posredstvom kojeg ciljano tržište shvaća i cijeni značenje određene kompanije spram njezinih konkurenata, kako to ističe Kotler<sup>12</sup>. Riječ je o usmjerenosti tvrtke na neke posebne proizvode na posebnim tržištima. Također, strategiju možemo razumjeti i kao perspektivu, kao način na koji organizacija obavlja svoje poslove, kao njezin pristup, njezin koncept *bussinessa*. Značajno je identificirati da je strategija kao pozicija usmjerena prema van, dok je strategija kao perspektiva usmjerena prema unutrašnjosti organizacije.

U vezi s klasifikacijom ili podjelom strategija postoji glavna dioba strategija s aspekta upravljanja i vođenja na:<sup>13</sup>

- globalnu strategiju (korporacijska razina, dugoročno trajanje),
- poslovne strategije (srednjoročne),
- funkcijske strategije (kratkoročne).

Ostvarivanje korporacijske strategije i poslovnih strategija provodi se posredstvom operacijskih strategija. Ove posljednje čine sastavni dio operacijskog menadžmenta.<sup>14</sup>

Porter je razvio model koji uključuje tri potencijalno uspješne generičke strategije za stvaranje obranjive pozicije tvrtke i nadmašivanje konkurenata u pojedinoj industriji.<sup>15</sup> Riječ je o strategijama poznatima kao *troškovno vodstvo* (*cost leadership*), *diferencijacija* te *strategija fokusiranja*.<sup>16</sup> Izbor strategije u praksi za neku kompaniju trebao bi primarno značiti izbor u koju se stratešku grupu od tri navedene treba pozicionirati.

Prema Kates, A. i Galbraith, J.,<sup>17</sup> strategija je svojevrsna formula koju kompanije primjenjuje za ostvarenje uspjeha. Ona postavlja smjer za organizaciju te uključuje/obuhvaća viziju i misiju, te ciljeve koji su primarno dugoročni. Organizacijska strategija je *uporišna točka procesa organizacijskog dizajna*. Različite strategije stvaraju potrebe za različitim organizacijskim sposobnostima, a time i potrebe karakterističnog rješenja organizacijskog dizajna.

Strategija je plan za interakciju s konkurentskom okolinom kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.<sup>18</sup> Izbor strategije utječe na organizacijski dizajn te obilježja dizajna moraju podupirati odabrani pristup ostvarenja konkurentске prednosti. Temeljni model strateškog planiranja, pristup koji se naziva “model dizajnerske škole”,<sup>19</sup> pretpostavlja da za formaliziranje procesa stvaranja strategije treba primijeniti skup koncepata zvan SWOT. Važna je ideja ovog modela usklađivanje vanjskih čimbenika s unutrašnjim organizacijskim čimbenicima pri kreiranju strategije. Unutrašnje snage i slabosti organizacije treba razmotriti spram vanjskih prilika i prijetnji te pažljivim procesom formulirati stratešku opciju ili opcije. S druge strane, kao što vanjski i unutrašnji čimbenici utječu na strategiju, tako i strategija ima značajan utjecaj na organizacijski dizajn.<sup>20</sup>

Svrha strategije je ostvarenje konkurentске prednosti. Takva prednost može se ostvariti i pomoću vanjskih činitelja, u koje spadaju pogodnost lokacije (proizvodnje, prodajnih mjesta i dr.), povoljne vladine regulacije i slično. Prednost se može realizirati i djelovanjem unutrašnjih činitelja kao što su organizacijski resursi i sposobnosti. Prema Galbraithu, organizacijske sposobnosti (*capabilities*) shvaćamo kao jedinstvenu kombinaciju vještina, procesa i tehnologije koja diferencira kompaniju.<sup>21</sup> Kreiranje superiornih organizacijskih sposobnosti, koje su teške za oponašanje, jedan je od krajnjih ciljeva organizacijskog dizajna. Iz tog razloga **kriteriji**, koji se trebaju koristiti za odlučivanje **u vezi s organizacijskim dizajnom**, proizlaze iz obilježja potrebnih *organizacijskih sposobnosti* koje će diferencirati organizaciju i omogućiti joj ostvarenje strategije. Različite strategije zahtijevaju različite organizacijske sposobnosti, a stoga i različite izvedbe organizacijskog dizajna. Dobar izbor u vezi s organizacijskim dizajnom povećava šanse za izgradnju dobrih i potrebnih organizacijskih sposobnosti. Organizacijske sposobnosti jesu:<sup>22</sup>

- jedinstvene, integrirane kombinacije vještina, procesa i ljudskih sposobnosti;
- sposobnosti kreirane unutar organizacije, doradene i zaštićene;
- čimbenici koji diferenciraju organizacije i omogućuju konkurentsku prednost.

Kompanije koje se međusobno natječu, odnosno konkuriraju, zapravo se natječu preko svojih sposobnosti i kompetencija.<sup>23</sup> Prema poznatom strateškom pristupu *resursno utemeljenog gledišta*, organizacijski potencijal za **ostvarenje konkurentске prednosti**<sup>24</sup> određen je kroz primjenu **organizacijskih sposobnosti** angažiranja i zapošljavanja vrijednih organizacijskih resursa, u izvođenju organizacijskih procesa. Te sposobnosti razvijaju se

tijekom vremena i postaju specifične za svaku organizaciju. Među važnije sposobnosti poduzeća spadaju istraživanje i razvoj organizacije, dobra usluga kupcima, visokokvalitetna proizvodnja, sastavljanje složenih proizvoda, dizajn proizvoda, *brand management*, distribucija.<sup>25</sup>

Dok poduzeća potrebne resurse, osobito materijalne, mogu nabavljati na tržištu, sposobnosti i kompetencije moraju se razvijati. Razvijene kompetencije utječu i na same resurse mijenjajući ih u neke nove, za organizaciju poželjnije oblike. Stoga se u praksi događa kontinuirana promjena, izgradnja resursa i kompetencija. Organizacijske kompetencije općenito se mogu podijeliti u dvije skupine: tajne (tacitne, prešutne) te eksplicitne. Pod tajnim kompetencijama misli se na znanje, spoznaje, kvalitete utjelovljene u ljudima i razvijene temeljem karakterističnog iskustva stečenog svakodnevnim radom i učenjem. Ove kompetencije nisu povezane sa standardnim organizacijskim pravilima i normama. Eksplicitne kompetencije tiču se ovih organizacijskih pravila i procedura, te raznih drugih dostupnih znanja pohranjenih na medijima, najčešće u pisanom obliku.

## 1.2 Struktura

Organizacijska struktura određuje razmještaj formalne moći u organizaciji.<sup>26</sup> Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima, uspostavljen radi izvršavanja organizacijskih zadataka.<sup>27</sup> Mintzberg organizacijsku strukturu shvaća kao ukupnost načina na koji organizacija dijeli posao na različite zadatke, a zatim postiže koordinaciju između njih.<sup>28</sup> Prema Hodge i Johnson,<sup>29</sup> struktura je vertikalni raspored rada, ljudi i fizičkih resursa koji doprinosi uspjehu poduzeća (referirano u Žugaj i sur.<sup>30</sup>). Galbraith u svojim radovima navodi četiri područja organizacijske **strukturalne politike**: specijalizacija, oblik, distribucija moći i departmentalizacija.

Tri su ključne komponente u definiranju organizacijske strukture:<sup>31,32</sup>

- a. organizacijska struktura određuje formalne odnose u organizaciji, uključujući broj razina u hijerarhiji, te raspon kontrole menadžera i nadglednika;
- b. organizacijska struktura identificira grupiranje pojedinaca u organizacijske cjeline (odjele) i združivanje odjela u ukupnu organizaciju;
- c. organizacijska struktura uključuje dizajn sustava osiguravanjem efektivne komunikacije, koordinacije i integracije napora, odnosno rada, u svim odjelima.

U vezi s pojmovima organizacijske strukture i organizacijskog dizajna, u pojedinim izvorima postoji konfuzija u razumijevanju te sama distinkcija

nije uvijek jasno naglašena, odnosno prisutna.<sup>33</sup> Koncept strukture ponekad se predimenzionira u svom značenju, pa tako Waterman i sur.<sup>34</sup> ističu da organizacija nije struktura. Po njima, efektivne organizacijske promjene nisu isključivo stvar strukture, premda je njezina važnost neupitna.

**Organizacijski dizajn** širi je koncept koji u sebi uključuje **pojam organizacijske strukture**. Definicija strukture prepoznaje dva ključna elementa: diferencijaciju i centralizaciju. Diferencijacija uključuje raščlambu ukupnog rada, ukupnog zadatka, na cijeli niz sadržanih zadataka i/ili aktivnosti. Integracija se odnosi na koordinaciju različitih zadataka s ciljem osiguranja ostvarenja glavnih ciljeva organizacije. Centralizacija, odnosno decentralizacija, predstavljaju uređenja s obzirom na odlučivanje u organizaciji.

Razmatrajući projektiranje organizacijske strukture, Bebek ističe da se organizacijske jedinice dizajniraju, odnosno projektiraju s obzirom na dva aspekta: aspekt raščlanjivanja zadataka te aspekt grupiranja zadataka.<sup>35</sup> Nakon primjene postupaka raščlambe ukupnog (definiranog) zadatka koja se obavlja prema određenom kriteriju, primjerice kriteriju funkcija, pristupamo grupiranju zadataka. Procesom grupiranja, koji možemo izvoditi prema nekoliko poznatih principa, formiraju se organizacijske jedinice i to na više razina (radna mjesta, organizacijske jedinice, odjeli, službe itd.).

Prema standardnom klasičnom shvaćanju, *organizacijske jedinice formiraju se oko poslovnih funkcija, proizvoda, kupaca, zemljopisnog razmješta-*



Slika 1-2. Pet ključnih dijelova organizacije (Mintzberg<sup>36</sup>)

ja. Tako se određene organizacijske jedinice konfiguriraju u hijerarhiju radi upravljanja i odlučivanja. Popularni organigrami, odnosno organizacijske sheme, prikazuju osnove strukture organizacije. Tjekovi i međupovezanost između različitih dijelova organizacije u osnovi se mogu objasniti modelom strukture koja sadrži pet dijelova (Slika 1-2), kako je to predložio Mintzberg<sup>37</sup>.

Operativni dio organizacije čine izvršni radnici, koji obavljaju osnovne poslove u proizvodnji ili u pružanju usluga. S rastom i pojavom veće organizacije potrebno je uvesti nadglednike koji ne spadaju u operativni dio. Za velike organizacije potrebni su i menadžeri menadžera s obzirom na realni raspon kontrole u organizaciji. Tu je stoga prisutan i središnji dio organizacije (*middle management*). U razini središnjeg dijela, po vertikalnoj hijerarhiji smještena je tzv. "tehnostuktura" koju čine stručnjaci u organizaciji, ali izvan hijerarhije rukovođenja (inženjeri, informatičari, analitičari i slično). Na ovoj razini, postoji i tzv. stožerni dio čija je zadaća pomoć linijskom menadžmentu. Kroz ovaj model s pet dijelova dana je osnovna raščlamba općenite strukture organizacije.

### *Mehaničke i organske strukture*

U temeljnoj klasifikaciji struktura poznata je kategorizacija autora Burnsa i Stalkera, koji su identificirali dvije svojevrsne krajnosti organiziranja predstavljene u varijantama mehaničke (mehanicističke) organizacijske strukture i organske strukture.<sup>38</sup>

**Mehanička (mehanicistička) struktura** podrazumijeva visoku horizontalnu diferencijaciju, krute hijerarhijske odnose u organizaciji, fiksne i rigidne dužnosti zaposlenika. U organizacijama s takvom strukturom visok je stupanj formalizacije, moraju se poštovati norme, pravila i procedure.

Korijeni u objašnjenju prakse mehanicističkih organizacija nalaze se u izučavanjima klasičnih teoretičara organizacije, poput Henryja **Fayola** (1841.-1925.), čiji su **principi** (njih 14) važni za razumijevanje mehanicističke strukture. Među te principe pripadaju specijalizacija (tehnička dimenzija rada), autoritet i odgovornost menadžera, lanac nadležnosti/zapovijedanja i drugo. Učenje Maxa **Webera** (1864.-1920.) također je doprinijelo kreiranju mehanicističkih struktura, primarno kroz formuliranje pojma **birokracije**. U organizacijama ovog tipa dominiraju formalni odnosi, postoji distanciranost zaposlenika, tehničke kvalifikacije su važne, a pravila idu uz zadatke.

Mehanicistička organizacijska struktura zastupljena je u tradicionalnim industrijama, u velikim organizacijama, u vojnoj organizaciji i slično. Organizacije čija je struktura mehanicistička, imaju problema vezanih uz brzi odgovor na izazove okoline, teškoće u prilagodbi novim okolnostima, u prihvaćanju inovacija, novih rješenja u vezi s poslovnim procesima i slično.

Druga bitna klasa jesu organizacije s tzv. **organskom strukturom**. Takva je struktura karakterizirana niskim stupnjem horizontalne diferencijacije, suradnjom koja ide u svim smjerovima (i vertikalno i horizontalno), niskim stupnjem formalizacije, praksom neformalnog komuniciranja u organizaciji te decentraliziranim ovlaštenjima kod odlučivanja.

Ove organizacije imaju izraženu usmjerenost na ljudske potencijale, razvijaju kulturu povjerenja, prakticiraju motiviranje ljudi. Navedena struktura poželjna je i zatječe se u organizacijama koje se bave inovacijama (istraživački centri i sl.), razvojnim aktivnostima, u dizajnerskim tvrtkama, marketinškim agencijama i slično. Organizacije ovog tipa u stanju su izvršiti brzu prilagodbu okolini, riješiti nove probleme, u kraćem vremenu obaviti određene nestandardne poslove.

Lawrence i Lorsch prepoznali su da mehanicističke i organske strukture mogu egzistirati istovremeno u istoj organizaciji, ovisno o različitim zahtjevima funkcionalnog subokruženja.<sup>39</sup> Ovakva mogućnost daje prostor dizajnerima organizacije da razvijaju primjerena rješenja glede strukture koja će sjediniti najpoželjnije attribute navedenih graničnih opcija: i brzi odgovor organizacije, i motiviranost ljudi, i uređenost u odvijanju procesa i dr.

### 1.3 Organizacijski procesi

Svaka organizacija, bilo da je riječ o tijelu vlade, neprofitnoj organizaciji ili o poduzeću, mora upravljati svojim brojnim procesima.<sup>40</sup> Prema Davenportu,<sup>41</sup> poslovni se proces definira kao skup logički povezanih zadataka koji se izvršavaju s ciljem ostvarenja željenog poslovnog ishoda. Proces je logički uređena organizacija ljudi, materijala, energije, opreme i procedura u radne aktivnosti dizajnirane tako da proizvode specifičan krajnji rezultat (radni proizvod).<sup>42</sup> Hammer i Champy određuju poslovni proces kao skup povezanih aktivnosti koje iz jednog ili više *inputa* proizvode *output* s odgovarajućom vrijednošću za kupca.<sup>43</sup> Nadalje, poslovni se proces definira i kao skup unutarnjih aktivnosti koje se izvršavaju iz usluge za kupca.<sup>44</sup> U kontekstu upravljanja poslovnim procesima, što se značajno profiliralo u 21. stoljeću, pojam “poslovni proces” definiran je kao *end-to-end* posao (*work*) koji isporučuje proizvod ili rezultat. Taj posao može prelaziti funkcijska područja kao i organizacijske granice.<sup>45</sup>

Procesi imaju (barem) dvije važne karakteristike:

- a. imaju svoje kupce kao one kojima su namijenjeni rezultati izvođenja procesa. Kupci mogu biti unutarnji ili vanjski, za određenu organizaciju;



- b. prelaze organizacijske granice ostvarujući se preko ili između organizacijskih cjelina. Općenito su organizacijski procesi neovisni o formalnoj organizacijskoj strukturi.

Tako, primjerice, proces naručivanja roba/dobara od dobavljača uključuje veći broj organizacija i funkcija, a korisnik dobara u ovom procesu predstavlja kupca. Općepoznati primjeri poslovnih procesa jesu:<sup>46</sup> razvoj novih proizvoda, naručivanje roba od dobavljača, kreiranje marketinškog plana, obrada i plaćanje police osiguranja, pisanje prijedloga za projektni ugovor i brojni drugi.

Procesi općenito prelaze granice definirane organizacijskom strukturom aktivirajući resurse unutar većeg broja odjela, odnosno dijelova organizacije. Proces upravljanja mogu se klasificirati kao vertikalni i lateralni (horizontalni).<sup>47</sup> Vertikalni procesi usmjereni su na alokaciju oskudnih resursa, a tipični su primjeri procesi planiranja i budžetiranja. Lateralni ili horizontalni procesi odvijaju se na istoj organizacijskoj razini.

Poznatu **kategorizaciju procesa** dao je Michael **Porter** unutar koncepta lanca stvaranja vrijednosti (*Value Chain*).<sup>48</sup> On razlikuje dvije kategorije procesa: **jezgrene procese** (*core processes; operational*; primarne aktivnosti) i **podupiruće procese**. Jezgreni procesi odgovorni su izravno za stvaranje vrijednosti, za proizvodnju dobara i usluga. Podupirući procesi omogućuju izvršavanje jezgrenih procesa. U kategoriju podupirućih procesa spadaju nabava, tehnološki razvoj, infrastruktura, ljudski resursi.

Treća kategorija procesa, prema nadopuni većeg broja autora, jesu **upravljački procesi**. To su poslovni procesi vođenja koji imaju strateško značenje za organizaciju te uključuju strateško planiranje i korporativno upravljanje.<sup>49</sup>

Organizacije mogu stvarati superiornu vrijednost za kupce i klijente izvrsnim upravljanjem vlastitim ključnim, odnosno jezgrenim procesima. Stoga i model organizacijskog natjecanja, kompeticije, koji se u prošlosti značajno fokusirao na temu proizvodnih inovacija, danas sve više naglašava procesne inovacije.<sup>50</sup> Ostvarenje konkurentske prednosti, kao odgovor na strateško pitanje i odluka u domeni strategije, u svojoj realizaciji nerijetko ide preko dizajniranja i upravljanja procesima.

Kod razmatranja **poboljšanja poslovnih procesa** ili njihova redizajna, najčešći su ciljevi prilikom tih aktivnosti sljedeći:<sup>51</sup> smanjivanje troškova, skraćivanje potrebnog vremena, povećanje kvalitete rezultata (*outputa*), poboljšanje kvalitete radnog vremena onih koji izvode procese. Kod ove posljednje točke važna je uloga informacijskih tehnologija. U suvremenim se organizacijama zahvati organizacijskih promjena s ciljem ostvarenja poboljšanja u funkcioniranju organizacije velikim dijelom odnose upravo na inicijative poboljšanja u domeni poslovnih procesa.

## 1.4 Nagrađivanje

Osnovna svrha nagrađivanja je usklađivanje ciljeva organizacije s ciljevima zaposlenika.<sup>52</sup> Sustav nagrađivanja treba omogućiti motivaciju i poticaje u smjeru ostvarenja organizacijskih strateških instrukcija i ciljeva. Unutar ovog sustava treba biti uređena politika regulacije plaća, bonusa, napredovanja, dijeljenja profita i drugo. Učinkovitost elementa nagrađivanja, unutar domene organizacijskog dizajna, postoji, ali samo ako je ovaj element usklađen s drugim sastavnicama (Slika 1-1).

Sustav nagrađivanja nalazi se unutar organizacijske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Nagrađivanje ide zajedno s definiranjem željenog ponašanja zaposlenika, procjenom radnog učinka i s idejom motivacije zaposlenika. Primjenom sustava nagrađivanja kao integralnog mehanizma izravno se utječe na ponašanje zaposlenika.<sup>53</sup> Djelatnici u organizaciji posebno su motivirani ako doživljavaju sustav nagrađivanja kao ispravan i nepristran, na razini cijele organizacije, a i šire. Pri odabiru nagrada, menadžeri moraju prepoznati koje potrebe, ciljevi i vrijednosti inspiriraju i privlače zaposlenike. Ponekad je potrebno identificirati ove potrebe za razinu određene grupe u organizaciji te diferencirati nagrade.

Zaposlenici kroz model nagrađivanja najjasnije vide i doživljavaju **organizacijski sustav vrijednosti**.<sup>54</sup> Nagrađivanje treba motivirati zaposlenike na ponašanje koje dodaje vrijednost organizaciji u njezinim procesima stvaranja vrijednosti. Pojavljuju se sljedeća značajnija pitanja kod dizajniranja nagrada:

- *Razina* - koja je razlučivost (rezolucija) u primjenjivanju modela nagrađivanja, tj. trebaju li se i kako mjeriti i nagrađivati rezultati tima, odjela, divizije ili cijele kompanije? U odluci vezanoj za razinu treba voditi računa da zaposlenik ima osjećaj kako su nagrađene i njegove odluke i rad kroz nagrađivanje odabranog dijela organizacije.
- *Mjesto mjerenja* - pitanja koja su relevantna odnose se na probleme tipa: ima li organizacijska jedinica za proizvodnju, ili ona za odnos s kupcima ili zemljopisno određena jedinica, veću ili manju odgovornost za poslovni rezultat? Pitanje je kako razdijeliti zasluge u slučaju sudjelovanja u poslu uređenog višedimenzijskog organizacijskog sustava.
- *Ponašanja* - koja su to ponašanja i akcije od ključnog značenja u podupiranju željenih strateških ishoda? Jesu li značajne i u kojoj mjeri vještine i umijeće u vezi s komunikacijom, dijeljenjem znanja, timskim radom, razvojem talenta?
- *Proces evaluacije* - pitanje na koje treba dati odgovor je tko u organizaciji treba prosuditi u vezi s performansama na temelju kojih se daju nagrade?

Koji su ovdje značajni kriteriji? Nadalje, potrebno je kod vrednovanja definirati i ulogu kupaca, izvješća, suradnika iz drugih odjela i ostalih.

## 1.5 Ljudi

Područje **upravljanja ljudskim potencijalima** odnosi se na podupiranje razvoja vještina i poželjnih mentalnih "sklopova" zaposlenika, a prema smjernicama ostvarenja organizacijske strategije i ciljeva. Razvoj sposobnosti pojedinaca i same organizacije od vitalne je važnosti za opstanak organizacije odnosno njezin razvoj.

Ovaj dio organizacijskog dizajna tiče se politike upravljanja ljudskim resursima, a u vezi je s procesom *selekcije ljudi, popunjavanja strukture, treninga i razvoja ljudskih potencijala*. Suvremene kompleksne organizacije zahtijevaju od zaposlenika na svim razinama posjedovanje temeljnog skupa potrebnih kompetencija u vezi s timskim radom, donošenjem nerutinskih odluka, interakcijama preko organizacijskih granica. Neke za organizaciju vrlo poželjne **vještine i sposobnosti zaposlenika** jesu:<sup>55</sup>

- sistemsko i holističko sagledavanje iz kros-funkcijske i kros-kulturalne perspektive;
- umijeće pregovaranja i utjecaja, ali bez posjedovanja formalne pozicije autoriteta;
- izgradnja odnosa i mreža, primarno u vezi s radnim vještinama, putem neformalnih kanala;
- suradnja bez elemenata kompromisa ili "bullyinga";
- učinkovito dijeljenje resursa i prava na odlučivanje s organizacijski bliskim kolegama;
- vođenje projekata;
- odlučivanje u situacijama neizvjesnosti i rizika.

Nagrađivanje i ljudski potencijali, kao dvije bitne sastavnice modela dizajna "5- star", po tradiciji izučavanja teorije menadžmenta spadaju u domenu bavljenja menadžmentom ljudskih potencijala (*human resource management*). Istraživanja su pokazala da ljudski resursi mogu značajno doprinijeti ostvarenju održive **konkurentske prednosti tvrtke**<sup>56</sup>, ali ako su zadovoljeni neki temeljni zahtjevi.<sup>57,58</sup> Jedan od tih uvjeta je da ljudski resursi dodaju vrijednost proizvodnim procesima kompanije, a nužno je prisutan i zahtjev da tražene vještine zaposlenika trebaju biti rijetke. Zahtjev prema ostvarenju konkurentske prednosti je i da se organizacijski ljudski potencijali ulaganjem u specifične vještine pozicioniraju u specifičnim kompetencijama

tako da se ne mogu oponašati u uspješnosti izvedbe od strane konkurentskih organizacija.

Učinkovitost vještih i kompetentnih zaposlenika limitirana je ako oni sami nisu dovoljno motivirani u svojem radu. Ovdje se dakle pojavljuje koncept motivacije, odnosno nagrađivanja, kao dimenzija iz modela dizajna po Galbraithu, ali koja se mora nadopunjavati dimenzijom dobrog stanja u sferi upravljanja ljudskim resursima.

Uz ljudsku dimenziju važna je spoznaja kako doprinos uvježbane radne snage, motiviranih zaposlenika, ipak može biti ograničen. Ako je posao previše "strukturiran", programiran, zaposlenici koji znaju svoj posao izvršno nemaju mogućnost koristiti sposobnosti u osmišljavanju boljih načina zadovoljenja svojih uloga na poslu.<sup>59,60</sup> Previše detaljnim definiranjem (obaveznog) posla i sadržanih aktivnosti sprečava se pojava dragocjenih inovativnih rješenja koja mogu doći od zaposlenika. Tako se opet vraćamo na pitanje dizajna, dakle potrebe da se dobro dizajnira posao, odnosno radno mjesto zaposlenika.

## 1.6 Usklađivanje strategije i strukture

Model zvijezde, koji afirmira pet sastavnica dizajna, podrazumijeva njihovu uređenost i usklađenost. Dizajn organizacije mora podržavati konkurentsku strategiju organizacije pa se stoga u praksi i kreira takav dizajn koji će biti primjeren strategiji. Miles, Snow i Coleman<sup>61</sup> smatraju da u svojoj adaptaciji na okolinu organizacija nema beskonačno mnogo dobrih rješenja te mora gledati organizacijskih promjena primarno riješiti probleme iz tri domene: *poduzetničke, inženjerske i administrativne*. Problem poduzetništva odnosi se na menadžersko prihvaćanje specifične strategije i pridjeljivanje resursa za ostvarenje pripadnih strateških ciljeva. Inženjerski problem uključuje stvaranje takvih sustava koji operacionaliziraju rješenje menadžmenta za poduzetnički problem. Riječ je o odabiru odgovarajuće tehnologije i kreiranju novih potrebnih informacijskih, komunikacijskih i kontrolnih veza. Administrativni problem tiče se racionalizacije i stabiliziranja organizacijskih aktivnosti (struktura i procesi), a koje doprinose uspješnom rješavanju zahtjeva iz prva dva navedena spektra, odnosno faze.

Ako uvažimo **tipologiju strategija** prema Miles i Snow,<sup>62</sup> tada možemo razlikovati četiri karakteristične strategije, odnosno četiri tipa kompanije: *defender, prospector, analyzer i reactor*. Kompanije kao *defenderi* su one sa stabilnim skupom proizvoda ili usluga koje se natječu primarno na temelju cijene, kvalitete i usluga. *Prospector* su kompanije koje su prve na tržištu te imaju široko definiranu orijentaciju prema proizvodima i tržištima tražeći

**Tablica 1-1.** Tipologija strategija (Miles i Snow) i odgovarajući organizacijski dizajn (iz Daft, R. <sup>64</sup>)

Strategija	Organizacijski dizajn
<i>defender</i>	Organizacija teži velikoj efikasnosti; kontrola troškova; centralizirani autoritet. Intenzivni nadzor.
<i>prospector</i>	Učea organizacija, fleksibilna i decentralizirana struktura. Jake sposobnosti u sferi istraživanja.
<i>analyzer</i>	Balansiranje između efikasnosti i učenja, kontrole i fleksibilnosti. Naglasak je na kreativnosti, istraživanjima, preuzimanju rizika radi inovacija.
<i>reactor</i>	Nema jasnog organizacijskog pristupa, obilježja dizajna mijenjaju se ovisno o potrebama trenutka.

stalno nove prilike.<sup>63</sup> *Analyzeri* imaju obilježja obiju prethodno navedenih strategija, te nastoje kombinirati jake strane obiju pozicija. *Reactori* predstavljaju organizacije nespremljene za promjene, one koje nemaju sustavno uređenu strategiju niti strukturu. Za pojedine ovdje navedene strategije, odnosno za kompanije pripadne strateške orijentacije, primjerene su i specifične izvedbe organizacijskog dizajna (Tablica 1-1).

Uvažavanje strateških opredjeljenja prema drugom modelu, izvedenom iz Porterove teorije, daje ponešto drugačiju sugestiju primjerenih varijanti organizacijske strukture. Za situaciju primjene **inovacijske strategije**, gdje se očekuju radikalno novi proizvodi ili usluge, odabir strukture treba biti takav da se ne sputava sloboda kreativnog komuniciranja, praksa širenja dobrih ideja, mehanizmi zbog potrebe brzog odgovora na izazove okoline i slično. Iz tih je razloga ovim organizacijama primjerena implementacija odgovarajuće *labave strukture* s niskim stupnjem formalizacije.

**Strategija minimiziranja troškova** podrazumijeva strogu kontrolu onih aktivnosti koje stvaraju trošak. Izbjegavaju se nepotrebna ulaganja i drugi veći troškovi, najčešće radi krajnjeg cilja sniženja cijene vlastitih proizvoda. Uz ovu strategiju primjerena je struktura koja ima visoki stupanj podjele rada i jake mehanizme formalizacije.

**Strategija imitacije** odnosi se na ulazak organizacije u nova područja (djelatnosti i tržišta), nakon što leaderske kompanije dokažu uspjeh u tim područjima. Organizacije koje se opredijele za ovaj tip strategije, trebaju preuzeti model strukture s mješovitim svojstvima, dakle, model s elementima mehanicističke i organske strukture.

Porter<sup>65</sup> sumira obilježja organizacijskog dizajna u odnosu na dvije klase strategija: **diferencijacija** i **troškovno vodstvo**. Za diferencijaciju je značajno nagrađivanje kreativnosti zaposlenika, mehanizmi približavanja kupcima, horizontalna koordinacija i procesi učenja. Za strategiju troškovnog vodstva (*low cost leadership*) potreban je jak središnji autoritet, mehanizmi kontrole, izvješćivanje, bliski nadzor, poštovanje procedura. Organizacijski menadžeri najviše razine moraju voditi računa da se kod provedbe određene karakteristične strategije organizacijska struktura dizajnira tako da ima obilježja koja podupiru tu strategiju.

## 1.7 Temeljni pojmovi organizacijskog dizajna

Pored Galbraithova “modela zvijezde”, kao vrijednog okvira za razmatranje dizajna organizacije, značajno je glede dizajna identificirati određene organizacijske koncepte koji bitno utječu na određenje i distinkciju različitih rješenja organizacijskog dizajna. U nastavku se razmatraju ključni pojmovi u vezi kojih se kod dizajniranja organizacije trebaju donijeti primjerene odluke. U situacijama provedbe redizajna navedeni koncepti, odnosno postojeći parametri dizajna, doživljavaju svoje promjene. Tako se, primjerice, kod planiranih organizacijskih promjena može smanjiti broj razina hijerarhije jer želimo organizaciju učiniti “plitkom”, mogu se uvesti dodatni mehanizmi koordinacije i slično.

### 1.7.1 Diferencijacija

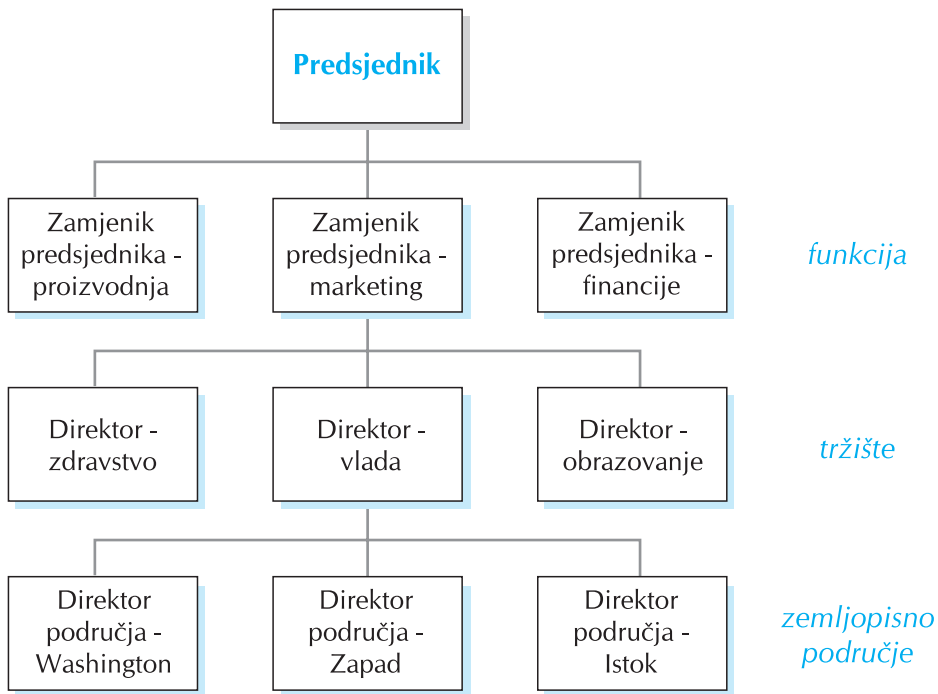
Prvi značajan izazov organizacijskog dizajna odnosi se na proces **diferencijacije** pomoću kojega organizacija alocira ljude i resurse za organizacijske zadatke, kako to navodi **Jones**.<sup>66</sup> Time se uspostavlja odnos između zadatka i autoriteta, što omogućuje ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ovaj se proces može opisati i kao proces uspostave i kontrole podjele rada u organizaciji. Budući da je jednostavnoj organizaciji podjela rada nerazvijena, i sama je diferencijacija niska. U takvoj organizaciji nekoliko ljudi obavlja sve zadatke i nema velikih problema u koordiniranju tko radi što, kada to radi i ostalo. Za veće organizacije zadaća racionalnog odnosno optimalnog raspodjeljivanja ljudi i resursa na brojne zadatke može biti izrazito zahtjevna te je stoga i proces diferencijacije ovdje značajan, ali i složen.

**Vertikalna diferencijacija** u organizaciji govori o načinu na koji je uređena hijerarhija autoriteta i kako su prema sustavu izvješćivanja i odgovornosti povezane organizacijske uloge i organizacijske cjeline. U prikazu organizacijske strukture, u vertikalnom smjeru prema gore, određen je rast

važnosti razina, odnosno položaja. Uz vertikalnu postoji i **horizontalna diferencijacija**. Ona je povezana s podjelom rada i specijalizacijom u organizaciji. Horizontalna diferencijacija označava način kako organizacija grupira zadatke u uloge te zatim uloge u organizacijske cjeline.<sup>67</sup> Veće organizacije, koje uključuju velik broj stručnjaka različitih profila, u pravilu imaju i veću horizontalnu diferencijaciju.

**Organizacijske jedinice** nastaju temeljem udruživanja ljudi sličnih ili povezanih uloga u jednu organizacijsku cjelinu. Takve se cjeline često nazivaju funkcijama. Zbog organizacijskog rasta dolazi do diferenciranja organizacije u više različitih funkcija. Klase funkcija, koje sadrže u sebi potfunkcije, identificirane su kao potporne funkcije, proizvodne funkcije, funkcije održavanja, adaptivne funkcije, menadžerske funkcije.<sup>68</sup>

Za organizacijski dizajn značajan je i pojam organizacijskih uloga. Skup obrazaca ponašanja glede radnih zadataka, koji se traži od osobe s obzirom na njezinu poziciju u organizaciji, označava **organizacijsku ulogu**.<sup>69</sup> Organizacijska struktura utemeljena je na sustavu sadržanih povezanih uloga, pri



Slika 1-3. Primjer hijerarhijske strukture <sup>71</sup>

čemu je međusobni odnos tih uloga definiran potrebnim ponašanjem u vezi s (organizacijskim) zadatkom.<sup>70</sup>

U organizaciji neka osoba ima položaj autoriteta ako drugu osobu ili osobe drži odgovornima za njihove aktivnosti te ako donosi odluke u vezi s organizacijskim resursima. Svaka uloga u organizacijskom sustavu treba imati jasne zahtjeve glede autoriteta i odgovornosti. Pojedinci trebaju biti svjesni onoga što ide uz pojedine uloge kako bi koordinacija bila uspješna, a time i ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Klasifikacija ljudi prema autoritetu ili rangu u organizaciji naziva se **hijerarhija**. Grafički prikaz organizacije u vertikalnom smjeru diferencira organizacijske uloge od onih s manje izraženim atributima autoriteta i odgovornosti do onih s većim autoritetom i odgovornostima (primjer, Slika 1-3).

### 1.7.2 Koordinacijski mehanizmi

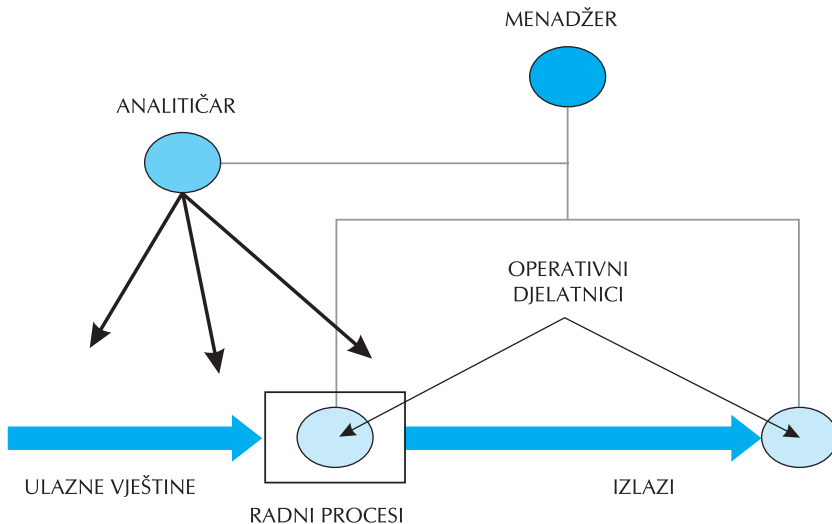
Brojni autori bavili su se temom **koordinacije u organizacijama**. Jedna definicija koordinacije je da ona uključuje protokole, zadatke i mehanizme odlučivanja dizajnirane radi ostvarenja akcije između nezavisnih organizacijskih jedinica.<sup>72</sup> Koordinacija je aktivnost integrativnog uređenja za povezivanje nepovezanih različitih podjedinica organizacije (Lawrence i Lorsch<sup>73</sup>).

Prema Mintzbergu,<sup>74</sup> temeljni elementi strukture, svojevrsno "ljepilo" koje drži sastavnice organizacije da mogu funkcionirati sukladno ciljevima, jesu tzv. **koordinacijski mehanizmi**. Ovi mehanizmi objašnjavaju temeljni način na koji organizacije koordiniraju svoj rad. Koordinacija u organizaciji izrazito je značajna zbog mogućnosti povećanja učinkovitosti zajedničkog rada ljudi. Stoga i kod izvedbe (novog) dizajna organizacije ispravno osmišljavanje koordinacijskih mehanizama ima utjecaj na uspješnost dizajna i same organizacije. Usklađivanje aktivnosti i resursa ostvaruje se pomoću sljedećih osnovnih načina koordinacije: *međusobno usklađivanje, izravni nadzor, standardizacija radnih procesa, standardizacija radnih izlaza (outputa), standardizacija vještina zaposlenika*.

**Međusobno usklađivanje** je jednostavni proces neslužbenog komuniciranja. Primjer koji navodi Mintzberg odnosi se na situaciju gdje dvije osobe veslaju u čamcu i moraju svoje poteze (zamah veslom) međusobno usklađivati. U izvedbi složenijih organizacijskih zadataka također je prisutno međusobno usklađivanje, kao prilagodba jednog djelatnika drugome.

**Izravni nadzor** prisutan je za okolnosti kad je organizacija malo narasla u odnosu na jednostavnu strukturu. Ovdje jedna osoba preuzima odgovornost za rad ostalih (menadžer). On ili ona izdaje drugim, podređenim zaposlenicima, instrukcije i nadzire njihove akcije. Ilustrativni primjeri takvog





**Slika 1-4.** Standardizacija radnih procesa (Mintzberg)

funkcioniranja vide se u svijetu sporta, gdje, primjerice, trener nekog tima promatra akcije i nastup svojih igrača, uočava pogreške, upozorava što mornaru mijenjati itd.

**Standardizacija radnih procesa** treba se urediti prije pokretanja samog rada. Definira se kao programirani rad te je ovdje prisutan determinizam aktivnosti. Programiranost ili determinizam u izvođenju poslova može općenito pružiti veću garanciju uspješnosti. Radni proces prema ovom mehanizmu koordinacije izvodi se sukladno propisanim procedurama.

**Standardizacija radnih izlaza (*outputa*)** postoji ako su specificirane neke karakteristike izlaznog proizvoda ili usluge. Takva standardizacija predstavlja utjecaj na same zadatke koje treba obaviti.

**Standardizacija vještina zaposlenika** pomaže u kontroli i koordinaciji rada, a specificira se vrsta uvježbavanja (treninga) koji zaposlenik mora obaviti. Tako, primjerice, članovi tima koji izvodi kirurški zahvat trebaju imati potrebne razine vještina, slično kao i pripadnici vojne jedinice koja se kreće na terenu prilikom izvođenja akcije, slično kao i posada zrakoplova i dr. Zaposlenici znaju tko što treba činiti, koji je njihov zadatak i vrijeme te kako treba obaviti taj zadatak.

Navedene koordinacijske mehanizme Mintzberg povezuje s inačicama organizacijske strukture. Za svaki tip strukturalnog uređenja on prepoznaje

Tablica 1-2. Strukturiranje organizacije (Mintzberg<sup>75</sup>)

Konfiguracija strukture	Primarni koordinacijski mehanizam
Jednostavna struktura	izravni nadzor
Strojna birokracija	standardizacija radnih procesa
Profesionalna birokracija	standardizacija vještina zaposlenika
Divizijska forma	standardizacija radnih izlaza (outputa),
Adhokracija	međusobno usklađivanje

glavni koordinacijski mehanizam. U Tablici 1-2 prikazan je izvadak njegova modela povezivanja strukture i primarnog koordinacijskog mehanizma.

Treba istaknuti da u vezi s koordinacijskom teorijom, svojevrsan paradigmatički iskorak u pristupu koordinaciji predstavlja gledište autora Malone i Crowston, koji ovisnosti i njihovo pojavljivanje razmatraju tako da one postoje temeljno između zadataka, aktivnosti, a ne primarno između pojedinaca ili organizacijskih cjelina.<sup>76</sup> Noviji trendovi glede organizacijskog dizajna u prvi plan dovode ulogu informacijskog sustava u procesima koordinacije. Posebno je to izraženo kod scenarija povezivanja i suradnje poduzeća.

**Integracija i integracijski mehanizmi.** Prema Jonesu<sup>77</sup>, komunikacija i koordinacija između jedinica organizacije važan je zadatak kod dizajniranja organizacije. Prema njemu, integracija je proces koordiniranja različitih zadataka, funkcija i divizija da bi uspješno zajedno radili organizacijske poslove. Mehanizmi za integraciju, redoslijedom rastuće složenosti jesu:<sup>78</sup>

- Hijerarhija autoriteta (tko treba izvješćivati koga u organizaciji);
- Izravni kontakt (neposredan susret radi koordinacije);
- *Liaison* (odabrani menadžer ima odgovornost za koordinaciju u ime nekih jedinica);
- Jedinica zadatka (*task force*) (privremena povjerenstva menadžera);
- Timovi (redovni susreti menadžera u stalnim povjerenstvima);
- Integrirajuća uloga (nova uloga u organizaciji uspostavljena za koordinaciju aktivnosti, primjerice za koordinaciju dviju funkcijskih cjelina);
- Integrirajući odjel (novi odjel formiran radi koordiniranja aktivnosti funkcijskih ili divizijskih cjelina).

Brojni menadžeri u svojim organizacijama primjenjuju neke od navedenih mehanizama za koordinaciju odnosno integraciju. Primjerenost i učin-

kovitost pojedinog mehanizma dodatna je tema. Učinkovitost rada timova, uspješnost sastanaka, zahtijeva kompetencije iz domene komuniciranja u organizaciji, timskog rada i druge.

Zbog tendencije koja se pojavljuje zbog horizontalne diferencijacije, a to je fenomen gledanja na organizaciju isključivo iz perspektive jedne organizacijske podjedinice (njezinih ciljeva, planova i drugo), organizacije u praksi traže odgovarajuća rješenja za bolju učinkovitost cjeline, u mehanizmima integracije.<sup>79</sup> Govori se stoga o balansiranju diferencijacije i integracije u organizacijama.

### 1.7.3 Balans između centralizacije i decentralizacije

Za uspješno organizacijsko funkcioniranje važan je pojam preuzimanja odgovornosti i donošenja odluka u organizaciji. Moguće je dizajnirati organizaciju u kojoj menadžeri na vrhu hijerarhije imaju svu moć u donošenju važnih odluka. U slučaju takvog uređenja organizacije, gdje se odlučivanje zadržava unutar odgovornosti top-menadžera, autoritet je visokocentraliziran i uređenje organizacije je **centralizacija**.<sup>80</sup> Ako je donošenje važnih odluka glede organizacijskih resursa delegirano na menadžere nižih razina, takvo uređenje organizacije naziva se **decentralizacija**.

Svaka od navedenih varijanti ima svojih prednosti i nedostataka. Glavno pitanje zapravo se usmjerava na određivanje balansa između centralizacije i decentralizacije u organizaciji. U centraliziranoj se strukturi neki zaposlenici mogu osjećati sigurnije jer drugi ljudi (menadžeri) odlučuju umjesto njih i daju im upute u vezi s poslom. Izvješća glede centraliziranog uređenja i efikasnosti operativnih aktivnosti podvojena su s obzirom na utvrđene pravilnosti. Međutim, većina se analitičara slaže da prevelika centralizacija može voditi prema gubitku uslužno orijentirane kulture za one organizacije koje imaju svoje prodajne prostore sa zaposlenicima koji kontaktiraju s kupcima.<sup>81</sup>

S obzirom na različite kategorije tehnologije, preporučuju se specifične odluke o balansu centralizacija-decentralizacija. Tako kod tzv. rutinske tehnologije, obilježene malim varijacijama zadataka i karakteristične za automobilske linije za slaganje automobila, odnosno za bankarske odjele za usluge informiranja, postoji jasna sugestija dizajna (odjela).<sup>82</sup> Naime, kod takvih je uređenja glavnina odlučivanja o aktivnostima najčešće centralizirana.

Glede **balansa između atributa organizacijskog dizajna** navode se i druge dvojbe koje se tiču uređenja, a najistaknutiji su kompromisi i balans s obzirom na standardizacije i međusobne prilagodbe (usklađivanja), te gle-

de izbora između mehanicističkih i organskih struktura. Nadalje, Simons<sup>83</sup> ističe četiri **tenzije organizacijskog dizajna** koje se moraju riješiti:

- između strategije i strukture;
- između odgovornosti i prilagodljivosti (nekadašnji strogi nadzor nad zaposlenicima ide u drugi plan i dopušta se veća sloboda, pod uvjetom da rezultira uspjehom u rješavanju zadataka na poslu);
- “ljestve i prsten” dvojba [u suvremenim je organizacijama za uspješno odvijanje procesa važno formulirati dizajn koji uvažava ne samo vertikalnu hijerarhiju (ljestve) već i horizontalne mreže potrebne za koordiniranje informacija, odluka i radnog tijeka (prsten)];
- tenzija između uspjeha misije i vlastitog interesa (treba voditi računa o specifičnosti ljudskog činitelja s obzirom na sklonost prema ostvarenju vlastitih interesa, ponekad i na štetu uspjeha organizacijske misije; premda ima i brojnih obrnutih primjera).

#### 1.7.4 Kontingencijska teorija dizajna

Različite organizacije pri izazovu izvođenja organizacijskih promjena kojima bi se došlo do poboljšanja u sferi dizajna, ali i poboljšanja organizacijskih performansi, suočene su s pitanjem svojih specifičnih situacija u kojima su zatečene zbog vanjskih i unutrašnjih okolnosti, događaja iz prošlosti i sadašnjosti. Situacijska teorija polazi od stajališta da odabir alternative, inačice dizajnerskog rješenja ili inačice organizacijske strukture, ovisi i treba ovisiti o situaciji. Ne može se dakle proglasiti da je općenito bolji mehanicistički dizajn, niti je univerzalno bolji organski dizajn, niti je uvijek najprimjerniji određen tip strukture. Učinkovitost pojedine varijante dizajna ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se nalazi organizacija. Kontingencijska teorija (Morgan<sup>84</sup>) sadrži sljedeće glavne postavke i ideje:

- Organizacije su otvoreni sustavi koji zahtijevaju pažljivo upravljanje da bi se zadovoljile i uravnotežile unutrašnje potrebe te ostvarile prilagodbe vanjskim uvjetima.
- Ne postoji jedan najbolji način organiziranja; primjereni oblik organiziranja ovisi o uvjetima okoline.
- Menadžment mora biti angažiran i voditi brigu glede usklađivanja.
- Različiti pristupi menadžmentu potrebni su radi obavljanja različitih zadataka unutar jedne organizacije.
- Različiti tipovi ili vrste organizacija potrebne su u različitim tipovima okruženja.

Kontingencijsko shvaćanje dizajna posla govori da nema općeprihvaćenog kriterija za dobar dizajn posla, već se izbor rješenja razlikuje ovisno o uvjetima okoline. Svaki je posao jedinstven s obzirom na kombinaciju sadržanih zadataka i uloga koje se zahtijevaju od zaposlenika.<sup>85</sup>

Glede kontingencijskog pristupa s primjenom na temu vodstva, poznat je tzv. Fiedlerov pristup<sup>86</sup> kao i *teorija puta do cilja* (House, R.). Organizacijske promjene pretežito su u praksi obilježene vođenjem, razmjerno intenzivnije negoli menadžmentom, jer u većim promjenama zaposlenici trebaju slijediti nove ideje, odnosno ljude koji te ideje objašnjavaju, za njih se zalažu. Unutar svog pristupa Fiedler određuje kritične dimenzije situacije vodstva koje utječu na odabir stila vodstva. Kritične dimenzije situacije vodstva jesu:

- pozicija moći,
- struktura zadatka,
- odnosi vođe i članova grupe.

Ovisno o stanju tih atributa, odnosno pokazatelja za konkretnu situaciju, po jednostavnom modelu vođa bira između dva stila vodstva: 1. usmjerenost na zadatke, 2. usmjerenost na međuljudske odnose. Uspješnost njegova vođenja ovisi o dobroj evaluaciji situacije i sukladno tome odabiru primjerenog stila vođenja. Prema *teoriji puta do cilja*, prikladan stil vođenja je isto tako ovisan o situaciji (House<sup>87</sup>). Dobar vođa utječe na kreiranje puta između ponašanja i ciljeva primjenjujući sljedeće postupke:

- definira pozicije i uloge,
- uklanja prepreke postignuću,
- postavlja ciljeve uz pomoć grupe,
- potiče koheziju/sinergiju,
- pojašnjava očekivanja,
- dovodi do zajedničkog zadovoljstva kroz rezultate.

Kontingencijski pristup iz domene liderstva u suglasnosti je s točkom iz Morganovih glavnih postavki da su različiti pristupi menadžmentu potrebni radi obavljanja različitih zadataka unutar iste organizacije. Ulaskom u organizacijske promjene menadžeri moraju biti svjesni da primjereni oblik organiziranja ovisi o uvjetima okoline i da njihovo izabrano rješenje dizajna mora uvažiti situacijske činitelje.

## Sažetak i zaključci

U ovom su poglavlju izloženi temeljni pojmovi organizacijskog dizajna. Istaknut je model za dizajn organizacije, poznati Galbraithov "model zvi-

jezde". Prema ovom okviru, dizajn organizacije puno je više negoli samo pitanje organizacijske strukture. Druge sastavnice o kojima treba voditi računa kod dizajniranja jesu strategija, poslovni procesi, ljudski potencijali, sustav nagrađivanja. Neki drugi autori predlažu modele koji su drugačiji od navedenog, te izravno upućuju na određene druge značajne činitelje (npr. Burke-Litwin model). Sastavnice dizajna međusobno su povezane i postoje utjecaji, od kojih se u literaturi najviše izdvaja *utjecaj strategije na strukturu*. U kreiranju dizajna treba dati odgovore na pitanja odnosa između značajnih varijabli u organizaciji. Tako se razmatra balans centralizacije i decentralizacije, obilježja mehanicističke i organske strukture, diferencijacije i integracije. Kontingencijska teorija polazi od stajališta da ni jedno uređenje dizajna nije univerzalno dobro, već izbor rješenja ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se nalazi organizacija. Dakle, rješenje organizacijskog dizajna uvjetovano je i činiteljima situacije, činiteljima sektora, odnosno industrije u kojoj organizacija funkcionira, pitanjem veličine organizacije, tehnologije i nekim drugim činiteljima. U dijelu knjige (3. poglavlje) koji detaljnije razmatra organizacijsku strukturu, analiziraju se alternative organizacijskog dizajna u domeni odabira primjerenog tipa strukture (funkcijska, divizijska, matrična i druge), dok u 5. poglavlju dajemo prikaz metodologije u istraživanju i projektiranju (elemenata) strukture. U 4. poglavlju izložena je analiza poslovnih procesa i detaljizirana su glavna pitanja dizajna, glede procesa kao sastavnice (modela zvijezde). Također, o procesima se govori i u 5. poglavlju, vezano za metode u projektiranju organizacije. U svrhu obrade problema praktične provedbe dizajna odnosno redizajna organizacije, što je složen proces i velika organizacijska promjena, u sljedećem poglavlju razmatra se koncept organizacijskih promjena.

## Literatura

1. Daft, R. (2004) *Organization Theory and Design*, 8th Edition, Cincinnati, OH: Thompson-Southwestern College Publishing Co., 52.
2. Kotter, J.P. (1982) What effective general managers really do. *Harvard business review* 60(6): 156.-167.
3. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.
4. Daft, R. (2004), op. cit. 52.-53.
5. Lewin, A.Y. & Stephens, C.U. (1994). CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model, *Organization Studies*, 15(2).
6. Mintzberg, H. (1993) *Structure in Fives- Designing Effective Organizations*, Prentice Hall Inc, 27.

7. Galbraith, J.R. (2002) *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*, San Francisco: Jossey Bass, 9.-10.
8. Ibid., 14.
9. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, UK Limited, 23-28.
10. Newman, W.H., Logan, J.P. & Hegarty, W.H. (1989) *Strategy, A Multilevel, Integrative approach*, South- Western Publishing Co., Ohio.
11. Aquilano, N.J. & Chase, R.B. (1991) *Fundamentals of Operations Management*, R.D.Irwin, Inc., 668.
12. Kotler, P. (1991) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Inc., USA.
13. Bobek, S., Hauc, A. Semolić, B. & Treven, S. (1991): *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 16.
14. Buble, M., Cingula, M, Dujanić, M. i sur. (1997) *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, 323.-336.
15. Dess, G.G. & Davis, P.S. (1984) Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Acad. Manage. J.* 27(3), 467.-487.
16. Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, NY.
17. Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007) *Designing your organization: Using the star model to solve five critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass, 5.
18. Daft, R. (2004), op.cit. 59.-63.
19. Mintzberg, H. (1994), op.cit. 36.-39.
20. Daft, R. (2004), op.cit. 63.-64.
21. Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007), op. cit. 6.
22. Ibid., 7.
23. Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L.E. (1992) *Competing on capabilities: the new rule of corporate strategy*, Harvard Business Review, March-April 1992.
24. Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). *Strategic suggests the importance of firms' relations as a assets and organizational rent*, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
25. Grant, R.M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blackwell.
26. Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007), op. cit. 8.
27. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (1999). *Organizacija*, FOI, Varaždin, 215.
28. Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.
29. Hodge, B.J. & Johnson, H.H. (1970). *Management and Organisational Behaviour: A Multi-dimensional Approach*. New York: John Wiley and Sons Inc.
30. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (1999), op cit. 217.
31. Daft, R. (2004), op.cit. 86.
32. Child, J. (1984) *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2nd Edn., London, Harper & Row.
33. Hodge, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M. (2003) *Organization theory: a strategic approach*, 6th ed, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 30.
34. Waterman Jr, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980) *Structure is not organization* McKinsey Quarterly, Summer 80, Issue 3, 2-20.

35. Bebek, B. (2006) Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija, Zagreb, 97.
36. Ibid., 11.
37. Mintzberg, H. (1993), op.cit. 9.
38. Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
39. Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967), *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 12, 1-47.
40. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. (2013) *Fundamentals of Business Process Management*, Springer: Berlin, Heidelberg.
41. Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990) *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, *Sloan Management Review*, 11.-27.
42. Pall, G.A. (1987). *Quality process management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
43. Hammer, M. & Champy J. (1993) *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
44. Jacobson, I., Ericsson, M. & Jacobson, A. (1995). *The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology*. Wokingham, England: Addison-Wesley.
45. ABPMP (2013) *BPM CBOOK v3 Business Process Management Common Body of Knowledge*, 130.
46. Davenport, T.H., Short, J.E. (1990), op. cit.
47. Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007), op. cit. 12-13.
48. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. (2013), op. cit. 35.
49. Boutros, T. & Purdie, T. (2014) *The Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance*, McGraw-Hill Education: New York, NY, USA, 23.
50. Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*, Fourth Edition Pearson Education Limited, 17.
51. Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990), op. cit.
52. Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007), op. cit. 12.
53. Wright, P. & Noe, R.A. (1996) *Management of organisations*, Irwin/Mc-Graw Hill, 373.
54. Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007), op. cit. 21.
55. Ibid., 22., izmijenjeno.
56. Barney, J (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
57. Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992) *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
58. Huselid, M.A. (1995) *The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, *Academy of Management Journal*, vol. 38, 635-672.
59. Bailey, T. (1993) *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Working paper, Columbia University, New York.



60. Huselid, M.A. (1995), op. cit.
61. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman, H.J. Jr (1978) Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3, 546.-562.
62. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D. & Coleman, H.J. Jr (1978), op. cit.
63. Slater, S.F., Olson, E.M. & Hult, T.M. (2006) Research Notes and commentaries: The moderating role of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. *Strat. Mgmt. J.*, 27: 1221-1231.
64. Daft, R. (2004), op.cit. 64.
65. Porter, M.E. (1988) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
66. Jones, G.R. (2004) *Organizational Theory, Design, and Change* (4<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice Hall, 95.
67. Ibid., 102.
68. Ibid., 99-100.
69. Merton, R.K. (1957) *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL: Free Press.
70. Jones, G.R. (2004), 99.
71. Montana, P. & Charnov, B. (1993) *Management: A Streamlined Course for Students and Business People*. (Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series, 1993), Ch. 11: Organizational Structures: Concepts And Formats, 155-169.
72. Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill.
73. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.
74. Mintzberg, H. (1993), op. cit. 4.
75. Mintzberg, H. (1979), op. cit., 301.
76. Malone, T.W. & Crowston, K. (1994) The interdisciplinary study of coordination. *Computing Surveys*, 26(1), 87-119.
77. Jones, G.R. (2004), op.cit. 103-104.
78. Ibid., 104.
79. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967), op. cit.
80. Jones, G.R. (2004), op.cit. 109.
81. Charan, R. (2006) Home Depot's blueprint for culture change, *Harvard Business Review*, 84(4), 60-70.
82. Daft, R. (2004), op.cit. 260.
83. Simons, R. (2005) *Levers Of Organization Design- How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
84. Morgan, G. (2006) *Images of organization*. Sage Publications, Inc.
85. Sikavica, P. & Hernaus, T. (2011) Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, *Novi informator*, Zagreb (Designing Organizations: Structure, Processes, Jobs - In Croatian), 562.
86. Fiedler, F.E. (1964) A contingency model of leader effectiveness, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 1, New York: Academic Press, 149-190.