

# Organizacijski dizajn u vrijeme krize

---

**Altić, Mirta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:610296>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

## **ORGANIZACIJSKI DIZAJN U VRIJEME KRIZE**

**Mirta Altić**

**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ORGANIZACIJSKI DIZAJN U VRIJEME KRIZE  
ORGANIZATION DESIGN IN TIMES OF CRISIS**

Diplomski rad

**Student: Mirta Altić**

**JMBAG: 0067579213**

**Mentor: prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, rujan 2024.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Organizacijski dizajn omogućuje učinkovito upravljanje resursima, što je ključno za postizanje ciljeva i maksimalnu učinkovitost. Utvrđujući tko donosi odluke i kako se one provode, vrhovni menadžeri oblikuju procese odlučivanja, a posljedično utječu na ponašanje zaposlenika i realizaciju ciljeva. Dizajn organizacije postaje ključan alat za stvaranje djelotvornosti, omogućujući menadžerima stvaranje učinkovitih organizacija. U složenim organizacijama, organizacijski dizajn je temelj konkurentne prednosti, jer omogućava iskorištavanje snaga i minimiziranje rizika. Dizajn osigurava osnovu za provođenje aktivnosti i korištenje resursa na način koji maksimizira vrijednost organizacije. Istraživanja pokazuju da uspješan organizacijski dizajn i sklad njegovih elemenata značajno doprinose uspješnosti i konkurentnosti poduzeća. Fokus ovog diplomskog rada je istaknuti važnost prilagodbe organizacije tijekom kriznih vremena kroz organizacijski dizajn. Glavni model organizacijskog dizajna koji će se spominjati tijekom cijelog rada je Galbraithov Model zvijezde. Kao jedan od najpoznatijih i najkorištenijih modela organizacijskog dizajna u praksi, pružit će podlogu za poslovnu analizu u ovom radu. Također, u radu je naglašena važnost kriznog menadžmenta i upravljanja krizom kao sastavne komponente svake organizacije. U radu se istražio utjecaj krize na organizacijski dizajn gdje su se istaknuli neki od ključnih izazova te moguće strategije prilagodbe kao što su fleksibilnost i agilnost organizacije.

U svrhu ovog diplomskog rada provedena je detaljna analiza poslovnog slučaja na jednom od najstarijih hrvatskih poduzeća, Varteks d.d. Istražen je povijesni razvoj poduzeća te niz kriznih situacija kroz koje je poduzeće prolazilo, što je na kraju dovelo do teške trenutne situacije u kojoj se Varteks nalazi. Na temelju analize, na kraju rada donesene su preporuke za unaprjeđenje dizajna organizacije, predstavljajući tako stručni doprinos istraživanju u području organizacijskog dizajna i kriznog menadžmenta.

Ključne riječi: organizacijski dizajn, Model zvijezde, kriza, krizni menadžment

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Organizational design enables efficient resource management, which is crucial for achieving goals and maximizing efficiency. By determining who makes decisions and how they are implemented, top managers shape the decision-making processes, consequently influencing employee behavior and goal realization. Organizational design becomes a key tool for creating effectiveness, allowing managers to build efficient organizations. In complex organizations, organizational design is the cornerstone of competitive advantage, as it allows for the utilization of strengths and minimization of risks. Design provides the foundation for conducting activities and utilizing resources in a way that maximizes the organization's value. Research shows that successful organizational design and alignment of its elements significantly contribute to a company's success and competitiveness. The focus of the paper is to highlight the importance of organizational adaptation during crisis periods through organizational design. The main organizational design model discussed throughout the paper is Galbraith's Star Model. As one of the most well-known and widely used models in organizational design practice, it serves as the foundation for the case study in this paper. Additionally, the paper emphasizes the significance of crisis management and crisis response as integral components of every organization. The paper also investigates the impact of crises on organizational design, highlighting key challenges and potential adaptation strategies such as organizational flexibility and agility.

For the purpose of this paper, a detailed case study was conducted on one of Croatia's oldest companies, Varteks d.d. The historical development of the company and the series of crises it has faced were examined, ultimately leading to the challenging current situation of Varteks. Based on the analysis, recommendations were provided at the end of the paper for enhancing organizational design, thereby contributing expertise in the field of organizational design and crisis management research.

**Keywords:** organizational design, Star Model, crisis, crisis management

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEORIJSKI OKVIR ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA I KRIZNOG MENADŽMENTA .....	3
2.1. Pojmovno određenje i načela organizacijskog dizajna .....	3
2.2. Ključni elementi organizacijskog dizajna .....	8
2.3. Definiranje i važnost kriznog menadžmenta .....	13
2.4. Vrste kriznih situacija i krizno upravljanje u organizacijama .....	15
3. UTJECAJ KRIZE NA ORGANIZACIJSKI DIZAJN PODUZEĆA .....	20
3.1. Veza između organizacijskog dizajna i kriznog menadžmenta .....	20
3.2. Utjecaj krize na dizajn organizacijske strukture poduzeća .....	20
3.4. Strategijske prilagodbe organizacijskog dizajna u kriznim situacijama .....	27
4. ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA REDIZAJNA ORGANIZACIJE U UVJETIMA KRIZE .....	33
4.1. Profil djelatnosti organizacije kao predmeta istraživanja .....	33
4.2. Povijesna analiza razvoja organizacije .....	34
4.3. Analiza krizne situacije i postojećeg organizacijskog dizajna poduzeća .....	35
4.4. Prijedlog promjena u organizacijskom dizajnu kao odgovor na kriznu situaciju .....	46
5. ZAKLJUČAK .....	48
LITERATURA .....	50
POPIS TABLICA .....	55
POPIS ILUSTRACIJA .....	56
POPIS GRAFIKONA .....	57
ŽIVOTOPIS .....	58

# **1. UVOD**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovog rada obuhvaća organizacijski dizajn u kontekstu kriznih situacija. Promjene unutar organizacijskog dizajna moguće je promatrati kroz nekoliko osnovnih konceptualnih modela organizacijskog dizajna. U ovom radu promatrat će se kroz jedan od najpoznatijih i najkorištenijih konceptualnih modela, a to je Model zvijezde J. R. Galbraitha. Model se sastoji od pet područja odnosno elemenata, a kombinirana analiza ovih pet elemenata pomaže u stvaranju cjelovite slike organizacije. Rezultati mogu poslužiti kao temelj za donošenje informiranih odluka o restrukturiranju ili redizajnu organizacije kako bi se poboljšala njezina učinkovitost i prilagodila promjenama u okruženju. Predmet rada obuhvaća analizu utjecaja krize na organizacijski dizajn te istraživanje strategija i pristupa kojima se organizacije služe kako bi se učinkovito nosile s krizama.

Cilj ovog rada je istražiti i ukazati na promjene u organizacijskom dizajnu koje su izazvane krizom te će se analizirati kroz pet elemenata već spomenutog Modela zvijezde. Rad će naglasiti važnost kvalitetne prilagodbe organizacijskih rješenja i dizajna što se odražava u povećanoj efikasnosti i stvaranju konkurentne prednosti organizacije u nepredvidivim uvjetima. Kroz analizu poslovnog slučaja organizacije u tekstilnoj industriji, istražiti će se konkretne promjene u organizacijskom dizajnu tijekom kriznih situacija, pružajući prijedloge za poboljšanja i preporuke kriznom menadžmentu koja mogu služiti kao smjernice za bolju prilagodbu u budućim krizama.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U izradi teorijskog dijela korišteni sekundarni izvori. Najzastupljeniji su znanstveni članci na engleskom jeziku u citatnim bazama podataka poput Emerald, ScienceDirect-a ili Web of Science. Dodatno, koristile su se i znanstvene knjige relevantnih domaćih i stranih autora koje su dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te u bazama podataka na internetu.



Studija slučaja provedena je javno dostupnim podacima o poduzeću, najviše s njihove web stranici ili na stranice Zagrebačke burze. U odjeku trenutne krize i manjka podataka i informacija od samog poduzeća korišteni su i portali kao što su Forbes Hrvatska i Bloomberg.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je sadržajno podijeljen u četiri poglavlja. U uvodnom poglavlju definira se područje i cilj rada te korišteni izvori i metode korištene u izradi rada. Drugo poglavlje stavlja fokus na definiranje i određivanje ključnih načela organizacijskog dizajna. Tu se također daje teorijski okvir i elementi spomenutog Modela zvijezde čiji je značaj ključan za koncepta ovog rada. Treće poglavlje odnosi se na utjecaj krize na organizacijski dizajn. U ovom poglavlju objasnila se poveznica organizacijskog dizajna i kriznog menadžmenta, utjecaj krize na strukturu organizacije, izneseni su neki od ključnih izazova tijekom krize te su iznesene neke od mnogo strategija prilagodbe. Četvrto poglavlje je poglavlje gdje se odradila studija slučaja na poduzeću Varteks d.d. Odradio se pregled povijesnog razvoja poduzeća te analiza kriznih situacija koje su dovele do trenutne krize. U ovom poglavlju dan je prijedlog promjena organizacijskog dizajna kao odgovora na trenutnu krizu. Posljednje poglavlje donosi zaključke cijelog rada. Na samom kraju rada nalazi se popis literature, popis slika, popis tablica, prilozi te životopis studentice.

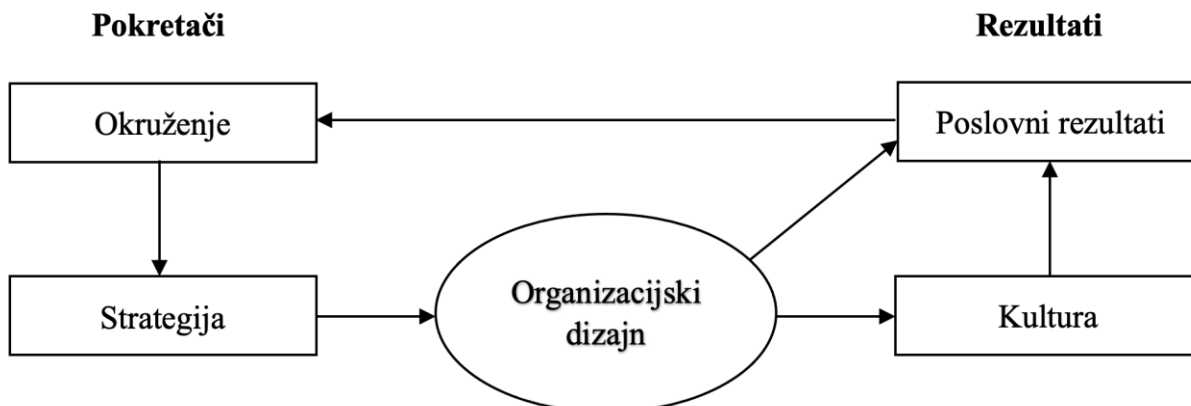
## 2. TEORIJSKI OKVIR ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA I KRIZNOG MENADŽMENTA

### 2.1. Pojmovno određenje i načela organizacijskog dizajna

U trenutnoj eksternoj poslovnoj okolini, organizacije su sve češće suočene s nepredvidivim promjenama koje mogu negativno utjecati na postizanje njihovih ciljeva. Da bi uspješno ostvarilo svoje unaprijed definirane ciljeve, poduzeće mora uskladiti interne organizacijske čimbenike, pri čemu je ključno implementirati i pravilno koristiti organizacijski dizajn. Organizacijski dizajn predstavlja ključni proces usmjeren na dugoročno iskorištavanje raspoloživih resursa, a ne na jednokratna rješenja za uklanjanje trenutnih problema ili negativnih posljedica u poslovanju. Prema tome, organizacijski dizajn se može definirati kao proces kontinuirane razmjene informacija i podataka, omogućavajući donošenje ključnih odluka koje pružaju konkretne odgovore na sve upite postavljene od strane poslovnih partnera i drugih povezanih sudionika (Hernaus, 2009.).

Organizacijski dizajn polazi od pitanja: “Koji je najbolji način organiziranja skupine s određenim zajedničkim ciljem kako bi se obavili zadaci i postigli strateški ciljevi?”. Cilj organizacijskog dizajna je pronaći optimalan oblik za organizaciju kako bi se maksimizirala njena efikasnost. To je zato što, kada je dobro izveden, dizajn organizacije može snažno doprinijeti poslovnim rezultatima i provesti strategiju u akciju (Cichocki i Irwin, 2011.). Slika 2.1 prikazuje odnos između pokretača i rezultata u kontekstu organizacijskog dizajna. Okruženje, koje uključuje vanjske faktore poput tržišnih trendova, konkurencije i regulatornih organa, utječe na strategiju organizacije. Ta strategija potom usmjerava organizacijski dizajn, koji obuhvaća strukture, procese i sustave unutar organizacije. Organizacijski dizajn oblikuje organizacijsku kulturu, odnosno zajedničke vrijednosti i norme, te direktno utječe na poslovnu učinkovitost, koja mjeri uspjeh organizacije. Okruženje također ima direktan utjecaj na poslovnu učinkovitost. Ukratko, organizacijski dizajn služi kao most između strategije i postizanja pozitivnih poslovnih rezultata, uzimajući u obzir vanjske utjecaje i kulturu organizacije.

Slika 2.1: Odnos pokretača i rezultata u kontekstu organizacijskog dizajna



Izvor: Irwin, C. i Cichocki, P. (2011.), *Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations*, London: Kogan Page Publishers, str. 10.

Dobro dizajnirana organizacija je ključna za postizanje uspjeha i održavanje konkurentnosti u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Bez odgovarajućeg organizacijskog dizajna, poduzeća se suočavaju s većim rizikom od neučinkovitosti, loše koordinacije i nesposobnosti da brzo odgovore na promjene u poslovnom okruženju. U Tablici 2.1 se mogu vidjeti karakteristike dobro i loše dizajnirane organizacije prema Hernausu (2009.).

Tablica 2.1: Karakteristike dobro i loše dizajnirane organizacije

Dobro dizajnirana organizacija	Loše dizajnirana organizacija
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privlači najkvalitetnije ljude</li> <li>- Gradi predanost zaposlenika na način da im pruža odgovarajuće zadatke i odgovornosti</li> <li>- Sprječava sukobe interesa i druge neproduktivne prepreke</li> <li>- Usmjerava napore zaposlenika kroz rad u timu</li> <li>- Gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima</li> <li>- Usmjerava zaposlenike na rezultate (proizvode i/ili usluge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostaci uslijed nejasnih i/ili nekonzistentnih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti</li> <li>- Nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima</li> <li>- Prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji</li> <li>- Odgađanje donošenja odluka i sprečavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići ovisno o pitanju odnosno potrebi koju imaju</li> <li>- Potiče razvoj novih ideja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepostojanje sustava nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirali zaposlenike</li> <li>- Prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihova svakodnevnog posla</li> </ul>
--	--

Izvor: Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, *Working papers series*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 1(8). 1-21., str. 16.

Odluke koje se donose pri definiranju organizacijskog dizajna rješavaju određene probleme, no istovremeno stvaraju druge. Te probleme se može podijeliti u tri skupine (Stojanović i sur., 2013.):

- Omogućiti tok informacija i odlučivanja koji se odnose na zahtjeve potrošača, dobavljača, agencija.
- Jasno definirati autoritete i nadležnosti za poslove, timove, odjele.
- Odrediti razinu koordinaciju između poslova, timova, odjela.

Navedeni faktori predstavljaju ciljeve koje treba postići u procesu dizajniranja organizacije. Pošto svaki dizajn ima i određene nedostatke, bitno je odabrati takav dizajn koji će minimizirati što više takvih nedostataka (Stojanović i sur., 2013.). Organizacijski dizajn jedan je od ključnih elementa u uspjehu organizacije. Točna načela organizacijskog dizajna je teško definirati, no neka koja se mogu istaknuti su jasnoća i jednostavnost, fleksibilnost i sposobnost upravljanja promjenama, skladnost, ravnoteža između centralizacije i decentralizacije te razumijevanje kulture organizacije (Pureta, 2023.).

Tablica 2.2: Načela organizacijskog dizajna

<p><b>Jasnoća i jednostavnost organizacijskog dizajna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacije trebaju težiti pojednostavljenju i osiguravanju jasnoće u funkcijama, ulogama i odgovornostima</li> <li>- Organizacijski dizajn treba biti razumljiv za sve koji su uključeni kako bi se osigurala učinkovitost i uspjeh</li> <li>- Nejasan ili kompleksan organizacijski dizajn može dovesti do raznih problema poput preklapanja odgovornosti, neefikasnosti i poteškoća u komunikaciji</li> </ul>
---	--

<b>Fleksibilnost i sposobnost upravljanja promjenama unutar organizacijskog dizajna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacijski dizajn ne smije biti statičan i nepromjenjiv zbog dinamičnog okruženja u kojem treba biti fleksibilan</li> <li>- Struktura organizacije mora biti prilagodljiva, što znači da hijerarhija treba biti fleksibilna</li> <li>- Prevelik broj hijerarhijskih razina ili pretjerana centraliziranost može usporiti i otežati prilagodbe na promjene</li> </ul>
<b>Učinkovitost organizacijskog dizajna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postizanje učinkovitosti može se ostvariti organizacijskim dizajnom koji se usredotočuje na razvoj zaposlenika i formiranje timova sa zajedničkim ciljevima</li> <li>- Organizacijski dizajn treba omogućiti brzo donošenje odluka koje osigurava brzu prilagodbu i brzu reakciju na krize i probleme</li> <li>- Disperzijom odgovornosti na niže razine se može ubrzati proces donošenja odluka</li> </ul>
<b>Skladnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacijski dizajn mora biti usklađen s poslovnim ciljevima i vizijom organizacije, a struktura organizacije mora biti prilagođena dugoročnim ciljevima kako bi osigurala da su svi zaposlenici usmjereni na postizanje tih ciljeva</li> <li>- Važno je da su uloge i odgovornosti zaposlenika unutar strukture usklađene s njihovim vještinama i potrebama organizacije, što se odnosi na unapređenje njihovih kompetencija, ali i njihovu primjenu na odgovarajućim radnim mjestima</li> <li>- Ulaganje u razvoj zaposlenika, pružanje prilika za osobni i profesionalni rast te uspostavljanje sustava nagrađivanja predstavlja jednu od najboljih investicija jer značajno doprinosi ispunjenju zadanih ciljeva</li> </ul>
<b>Ravnoteža između centralizacije i decentralizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upravljanje ravnotežom između centraliziranog i decentraliziranog odlučivanja važno je za postizanje optimalne učinkovitosti i inovativnosti i treba definirati jasnu hijerarhiju i odgovornosti na svakoj razini</li> <li>- Centralizacija podrazumijeva da se odluke donose na višim razinama hijerarhije, što može dovesti do usporenja procesa zbog potrebe za</li> </ul>

	<p>prijenosom informacija i odobrenja te može negativno utjecati na inovativnost i usporiti donošenje brzih odluka kada su potrebne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decentralizacija podrazumijeva da se odluke delegiraju na nižim razinama upravljanja, što može omogućiti brže reakcije, ali može i dovesti do kaosa i nedostatka koordinacije u organizaciji</li> </ul>
<b>Razumijevanje kulture organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacija s kulturom koja potiče suradnju, inovaciju i timski rad imat će veće šanse za uspjeh u usporedbi s organizacijom čija se kultura temelji na individualizmu i konkurenciji</li> <li>- Važno je uspostaviti proces zapošljavanja i sustav nagrađivanja koji su usklađeni s kulturom organizacije kako bi se osiguralo da novi zaposlenici dijele iste vrijednosti i stavove kao i ostatak organizacije</li> </ul>

Izvor: Pureta, I. (2023.), *Načela organizacijskog dizajna*, preuzeto 23. lipnja 2024. s

<https://www.ramiro.hr/baza-znanja/nacela-organizacijskog-dizajna>

Također, Nadler i Tushman (1997.) izdvajaju određene preporuke koje su primjenjive na sve vrste organizacija:

- Prilikom dizajniranja novog rješenja, važno je uzeti u obzir ne samo sadašnje, već i buduće potrebe organizacije, kako bi bila spremna suočiti se s nadolazećim izazovima.
- Ključna svrha organizacijskog dizajna je usklađivanje motivacije pojedinaca s ciljevima organizacije.
- Organizacijski dizajn je proces donošenja odluka koji uključuje mnogo koraka i zahtjeva donošenje brojnih izbora, gdje ranije donesene odluke uvjetuju kasnija moguća rješenja te konačni oblik organizacije.
- Složenost modernog poslovanja odražava se na složenost organizacijskog rješenja poduzeća.
- Menadžeri teško donose odluke o dizajnu.
- Ciljevi organizacijskog dizajna nerazdvojno su povezani s ciljevima poduzeća jer uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća ovisi o oblikovanju optimalnog organizacijskog rješenja.
- Prilikom dizajniranja, potrebno je uzeti u obzir više dimenzija jer fokusiranje na samo jednu može ograničiti sposobnost poduzeća da se nosi sa složenošću poslovnog okruženja.

- Danas se organizacije sve više dizajniraju kako bi pružile maksimalnu dodanu vrijednost potrošaču, fokusirajući se na horizontalnu dimenziju.
- U proces dizajniranja potrebno je uključiti sve relevantne interesne skupine.
- Treba težiti plitkoj hijerarhijskoj strukturi sa što manjim brojem menadžera srednje razine.
- Sve veći značaj imaju lateralne veze unutar organizacije.
- Potrebno je razviti više mogućih rješenja, a izrada različitih scenarija i simulacija može značajno pomoći u tom procesu.

Da se zaključiti kako nema jedinstvenog rješenja prilikom dizajniranja organizacije, no u današnjem dinamičnom okruženju zahtijeva pažljivo promišljanje koje uključuje ne samo trenutačne, već i buduće potrebe organizacije. Ključ uspješnog organizacijskog dizajna se ogleda u usklađivanju motivacije pojedinaca s ciljevima organizacije iz čega izlazi njezina učinkovitost i inovativnost.

## **2.2. Ključni elementi organizacijskog dizajna**

Cilj organizacijskog dizajna je stvoriti i oblikovati organizacijsko rješenje čija formalna struktura i procesi s odgovarajućom neformalnom okolinom, pružaju zaposlenicima vještine, smjer i motivaciju da obave posao i zadatke potrebne za ostvarivanje strateških ciljeva (Nadler i Tushman, 1997.). Organizacije se promatraju kao sustavi sastavljeni od nekoliko komponenti ili organizacijskih elemenata. Ti elementi čine dijelove modela organizacijskog dizajna i treba ih uzeti u obzir prilikom organizacijske analize i dijagnoze (Hernaus, 2009.).

Tijekom godina, razvili su se brojni modeli organizacijskog dizajna, a kao jedan od najpoznatijih koji će se koristiti u ovom radu je model koji je razvio profesor i konzultant Jay Galbraith. Prema J. Galbraithu (2011.) elementi organizacijskog dizajna mogu se gledati kroz Model zvijezde zbog kojeg mnogi smatraju kako je upravo on otac organizacijskog dizajna. Model zvijezde je nastao 1973. godine te se i danas koristi kao okvir za temelje na kojem organizacije mogu bazirati svoj organizacijski dizajn. Model naglašava nužnost organizacije da se prilagođava kao odgovor na tržišne sile i vanjsko okruženje (Galbraith, 2011.). Model zvijezde promatra se kroz pet dimenzija koje trebaju biti povezane i usklađene kako bi uspješno oblikovale odluke i ponašanje organizacije. Elementi odnosno dimenzije su: strategija, procesi, nagrade i sustav nagrađivanja te politike upravljanja ljudskim potencijalima.

## **Strategija**

Strategija organizacije je ujedno i njena formula za uspjeh. Ona je definirana vizijom, misijom, vrijednostima, ciljevima i zadacima organizacije, kao i njenim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. Strategija je time polazni element modela budući da određuje osnovni smjer organizacije. Glavni cilj strategije je stjecanje konkurentske prednosti jer se njome treba precizno odrediti proizvode ili usluge koje treba pružiti, odrediti na kojem tržištu prodavati proizvode ili usluge te treba odrediti vrijednost koja treba biti ponuđena kupcu (Kates i Galbraith, 2010.).

## **Struktura**

Organizacijska struktura definira raspodjelu formalne moći i autoriteta unutar poduzeća. Sastoji se od različitih organizacijskih komponenti, njihovih međusobnih odnosa i hijerarhije, što je prikazano na standardnom organizacijskom dijagramu. Dizajn strukture uključuje niz odluka o grupiranju zaposlenika na svakoj razini organizacije. Obično se odjeli organiziraju prema funkcijama, proizvodima, tržištima ili regijama, a zatim se postavljaju u hijerarhiju za upravljanje i donošenje odluka. Pored same strukture, važne su i uloge unutar te strukture. Ključni dio procesa dizajna je definiranje odgovornosti svake organizacijske komponente i objašnjavanje njihovih međusobnih odnosa. Ako koristimo metaforu ljudskog tijela, struktura bi bila kao kosti koje postavljaju oblik organizacije i okvir oko kojeg je sve ostalo raspoređeno, dok su organizacijske uloge poput organa i mišića gdje se stvarni rad obavlja (Galbraith i Kates, 2002.).

## **Upravljački procesi**

Bez obzira na to koliko je dobro osmišljena organizacijska struktura, uvijek će postojati određene prepreke suradnji. Informacije i donošenje odluka moraju premostiti granice koje postavlja struktura. To se može postići korištenjem lateralnih procesa. Oni predstavljaju mrežu ljudi, tehnologije, timskih i matričnih odnosa, lateralnih procesa i integrativnih uloga koje djeluju kao "ljepilo" koje povezuje organizaciju. Mreže i procesi lateralne organizacije prelaze granice odjela. Oni mogu biti neformalni, oslanjajući se na osobne odnose pojedinih menadžera, ili formalizirani u organizacijske procese i timske strukture. Ovi procesi i lateralne sposobnosti omogućuju organizaciji da okupi prave ljude, bez obzira na njihov položaj u strukturi, kako bi riješili probleme, iskoristili prilike i odgovorili na izazove (Galbraith i Kates, 2002.).



Horizontalni odnosno lateralni procesi, dizajnirani su oko radnog toka te ti upravljački procesi postaju primarno sredstvo upravljanja u današnjim organizacijama. Horizontalni procesi mogu se provoditi na različite načine, od dobrovoljnih kontakata među članovima do složenih i formalno nadziranih timova (Galbraith, 2011.).

### **Nagrade i sustavi nagrađivanja**

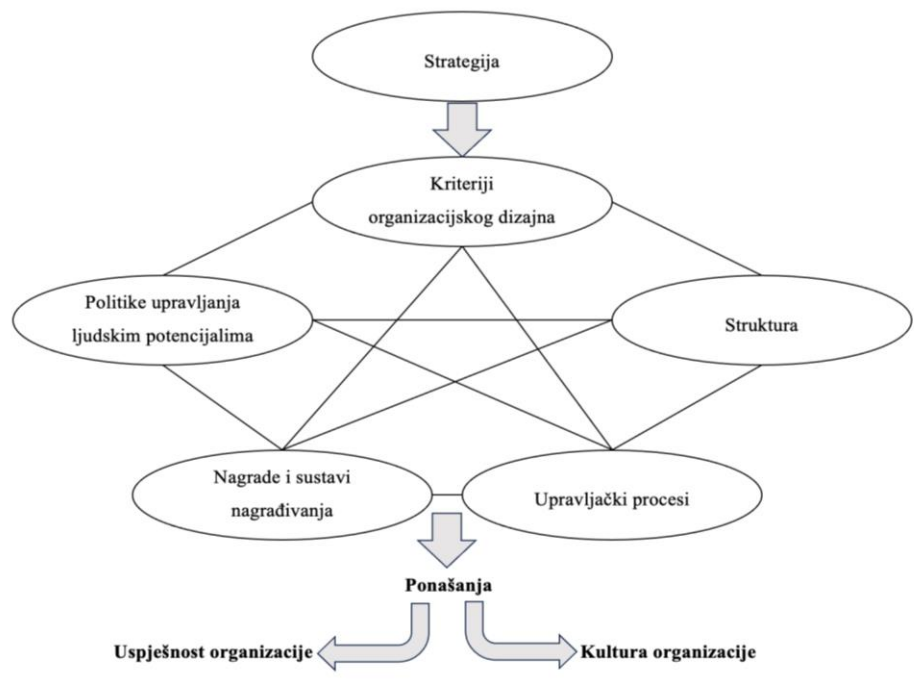
Svrha sustava nagrađivanja je usklađivanje ciljeva zaposlenika s ciljevima organizacije. Pruža motivaciju i poticaj za postizanje strategijskog smjera. Sustav nagrađivanja organizacije definira politike koje reguliraju plaće, promocije, bonuse, dijeljenje dobiti, opcije za dionice i slično. U ovom području događa se velika promjena, posebno kako bi se podržali horizontalni procesi. Model zvijezde nalaže da nagradni sustav mora biti usklađen sa strukturom i procesima kako bi utjecao na strategijski smjer (Galbraith i Kates, 2002.).

### **Politike upravljanja ljudskim potencijalima**

Zadnja dimenzija Modela zvijezde upravlja politikama ljudskih resursa u pogledu regrutiranja, selekcije, rotacije, obuke i razvoja. Politike ljudskih resursa u odgovarajućim kombinacijama proizvode talente potrebne strategiji i strukturi organizacije, generirajući vještine i stavove potrebne za provedbu odabranog smjera te najbolje funkcioniraju kada su usklađene s drugim povezanim područjima organizacijskog dizajna. Politike ljudskih resursa također grade organizacijske sposobnosti za izvršenje strategijskih smjerova. Fleksibilne organizacije zahtijevaju fleksibilne ljude. Politike ljudskih resursa istovremeno razvijaju ljude i organizacijske sposobnosti (Galbraith i Kates, 2002.).

Model implicira da se organizacijskim dizajnom može utjecati na ponašanje organizacije koje posljedično djeluje na ponašanje njenih članova (Galbraith, 2002.). Ponašanje utječe na uspješnost i kulturu organizacije. Kultura organizacije predstavlja ključan koncept organizacijskog dizajna, ali nju se ne može se direktno dizajnirati. Ona se sastoji od zajedničkih vrijednosti, načina razmišljanja i normi ponašanja koji su nastali tijekom vremena (Kates i Galbraith, 2010.).

Slika 2.2: Prikaz dimenzija Modela zvijezde i utjecaj na ponašanje i kulturu organizacije



Izrada prema: Galbraith, J. R. (2011.), *The Star Model* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>, str. 5.

Tri glavne implikacije Modela zvijezde prema J. Galbraith (2011.) su iduće:

- Organizacija je više od same strukture koja se prenaglašava zbog utjecaja na status i moć.
- Različite strategije formiraju različite organizacije.
- Isprepletana priroda modela nalaže kako bi organizacijska struktura bila efikasna, politike moraju biti usklađene što će rezultirati jasnom i dosljednom komunikacijom zaposlenicima.

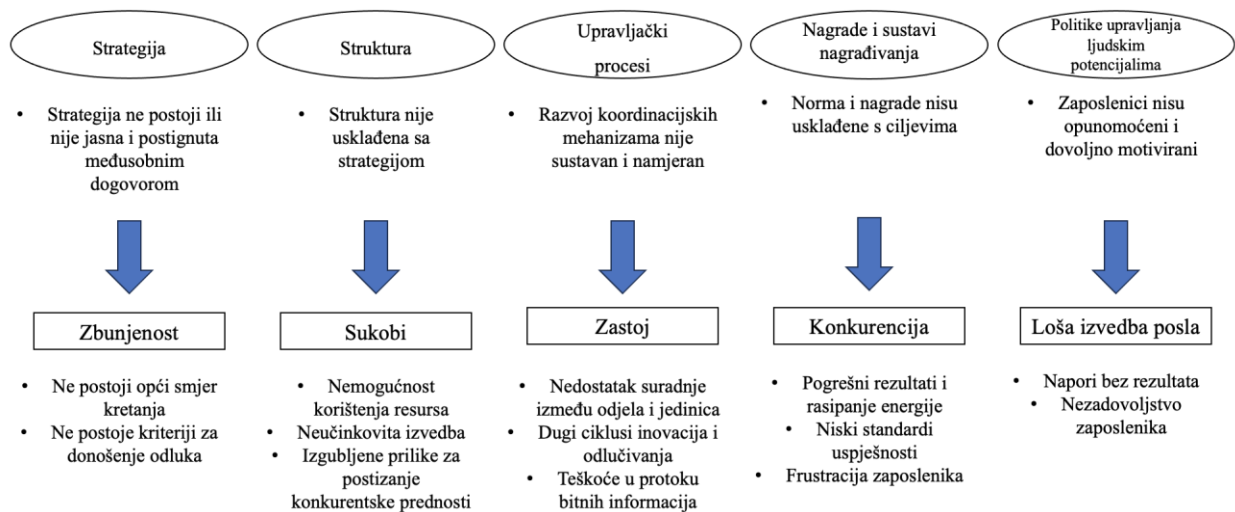
Neke od preporuka koje proizlaze iz modela Zvijezde prema Kates i Galbraith (2010.) su:

- Složenost je nužna i ne može se izbjeći, ali se njome može upravljati.
- Koherentnost, a ne ujednačenost govori kako vođa može učiniti da organizacija djeluje kao odgovor na vanjske podražaje, ali da istodobno ostane koherentna tako što se koriste integrativni mehanizmi za povezivanje organizacije u jedan sustav.

- Aktivno vodstvo nalaže kako uspješno složene organizacije vode vidljivi i aktivni lideri koji ne samo da komuniciraju strategiju već i stvaraju okvire odluka u kojima zaposlenici djeluju.
- Mogućnost rekonfiguracije govori kako interna stopa promjene organizacije mora biti jednako brza kao i stopa promjene vanjskog okruženja.
- Treba poticati izgradnju lateralnih veza u organizaciji koje počinje od dolje i raste prema gore.
- Početi s najjednostavnijim koordinacijskim mehanizmom kojim se predlaže upotreba najjednostavnijeg lateralnog oblika.
- Učiniti sučelja jasnima kako bi se poboljšala komunikacija, a time i koordinacija.
- Organizacija umjesto reorganizacije govori kako uspješne kompanije kontinuirano ocjenjuju i prilagođavaju svoje organizacije.

U slučaju lošeg oblikovanja ili čak izostavljanja samo jednog od spomenutih elemenata, dolazi do neusklađenog organizacijskog dizajna koji rezultira u zbunjenosti, sukobu, zastoju, konkurenciji i lošoj izvedbi posla, kao što je prikazano na Slici 2.3.

Slika 2.3: Posljedice lošeg sklada unutar organizacijskog dizajna



Izvor: Galbraith, J. R., Downey, D. i Kates, A. (2002), *Designing Dynamic Organizations*, New York: AMACOM, str. 5.

Ako strategija ne postoji ili je nejasna, takva situacija može rezultirati nepostojanjem općeg smjera kretanja i nedostataka kriterija donošenja odluka. Neusklađenost strukture sa strategijom može rezultirati nedostatkom suradnje između odjela i jedinica, dugim ciklusima inovacija i odlučivanja te teškoćama u protoku bitnih informacija. U vidu normi i nagrađivanja, ako oni nisu usklađeni s ciljevima kao posljedica mogu biti pogrešni rezultati i rasipanje energije, niski standardi uspješnosti i frustracija zaposlenika. Kao zadnja posljedica u vidu loše politike upravljanja ljudskim potencijalima mogu se javiti napori bez rezultata i nezadovoljstvo zaposlenika.

### 2.3. Definiranje i važnost kriznog menadžmenta

U kontekstu ovog rada moramo se upoznati s pojmom kriznog menadžmenta i krize kao prijetnje poduzeću. Prema Hrvatskoj enciklopediji, kriza se može definirati kao dubok, sveobuhvatan poremećaj u funkcioniranju sa snažnim i više ili manje teškim i trajnim posljedicama te kao prijelomno, prolazno teško stanje. U kontekstu poslovne ekonomije, kriza predstavlja stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije (Osmanagić Bedenik, 2003.). Ulmer i sur. (2010.) definirali su ključna obilježja poslovne krize se mogu vidjeti u Tablici 2.3.

*Tablica 2.3: Ključna obilježja poslovne krize*

<b>Neočekivanost</b>	Sam događaj krize može biti iznenađenje koje organizacije nije mogla predvidjeti ili planirati. Također, može biti i posljedica uvjeta koji nadilaze i najagresivnije planove kriznog menadžmenta.
<b>Odstupanje od rutine</b>	Krize su događaji koji se ne mogu upravljati rutinskim mjerama i postupcima te zahtijevaju jedinstvene i često ekstremne mjere.
<b>Stvaranje nesigurnosti</b>	Budući da su neočekivane i izvan rutinskih djelovanja organizacija, krize uzrokuju nesigurnost. Organizacije ne mogu biti svjesne svih uzroka i krajnjih učinaka kriza bez određene razine istraživanja. Napori za smanjenje

	nesigurnosti mogu se nastaviti mjesecima ili čak godinama nakon krize.
<b>Stvaranje prilika</b>	Krize stvaraju prilike koje možda nisu dostupne tijekom normalnih poslovnih prilika. Krize stvaraju prilike za učenje, strateške promjene, rast ili razvoj novih konkurentskih prednosti.
<b>Stvaranje prijetnje reputaciji ili ciljevima organizacije</b>	Krize mogu uzrokovati izrazito veliku prijetnju organizaciji. Ova prijetnja se često opisuje kao prijetnja za imidž ili reputaciju organizacije. Međutim, krize također mogu biti dovoljno prijeteće da trajno unište organizaciju.

Izvor: Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2010.), *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 8.

Pojam krizni menadžment potječe iz političkog okruženja. Američki predsjednik John Fitzgerald Kennedy je prvi upotrijebio ovaj pojam tijekom Kubanske krize 1962. godine. Tijekom spomenute krize, sukob između SAD-a i SSSR-a zbog postavljanja sovjetskih nuklearnih raketa na Kubi dovela je svijet na rub Trećeg svjetskog rata. Američki predsjednik je tako opisao upravljanje ozbiljnom i izvanrednom situacijom. U kontekstu poslovne ekonomije, krizni menadžment može se definirati kao skup funkcija ili procesa čiji je cilj identificirati, proučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načina koji će organizaciji omogućiti da spriječi krizu, efikasno prevladavanje krize uz minimalne posljedice i što brži povratak u normalno stanje (Kešetović i sur., 2013.). Kroz godine, krizni menadžment se postupno razvijao i postao sve prisutniji u poduzećima. Njegov glavni cilj obično je efektivno planiranje resursa potrebnih za vraćanje financijske ravnoteže nakon krize i uspostavljanje operativne efikasnosti nakon gubitaka. Danas krizni menadžment provodi razne procjene i analize kako bi predvidio i procijenio rizike prije nego što se dogode, te poduzima akcije za njihovo minimiziranje (Novak i Klain, 2001).

Krizni menadžment obilježava intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom, uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta (Osmanagić Bedenik, 2003.). Uloga kriznog menadžmenta ključna je za nesmetano poslovanje poduzeća. Uspješan krizni menadžment mora biti inovativan, fleksibilan i profitabilan, te omogućiti brzo i pravovremeno

reagiranje. Kada krizni menadžment identificira krizu i njene simptome, automatski dobiva smjernice za daljnje aktivnosti kako bi ispravio nastalu štetu i spriječio buduće negativne posljedice (Šimunić, 2023.).

#### 2.4. Vrste kriznih situacija i krizno upravljanje u organizacijama

Kriza može imati razne izvore, od manjih unutarnjih problema u poduzeću do vanjskih faktora na koje poduzeće nema utjecaja kao što su prirodne katastrofe, zdravstvene krize i još mnogo. Uz to, ljudski faktor, gospodarsko okruženje i druge okolnosti također mogu doprinijeti nastanku krize, što dovodi do širokog spektra različitih tipova kriza. Svaka poslovna kriza obično ima svoju jedinstvenu povijest oblikovanu internim i eksternim utjecajima te njihovom međusobnom interakcijom. Tipologija poslovnih kriza uzima u obzir mnoge kriterije razlikovanja od kojih se neki mogu vidjeti u Tablici 2.4.

Tablica 2.4: Tipologija poslovnih kriza

Uzrok krize	Eksterno i interno uzrokovane poslovne krize
Broj uzroka krize	Unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
Trajanje krize	Kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
Stupanj opažanja	Potencijalne, latentne i akutne krize
Ovladivost kriznim procesom	Konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize
Vrsta posljedica	Krize s pretežitom destruktivnim ili pretežitom konstruktivnim posljedicama
Lokalizacija posljedica	Krize s pretežitom internim ili pretežitom eksternim posljedicama
Ciljevi poduzeća	Strateška kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
Stadij krize	Kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono više ne postoji u dosadašnjem obliku
Predvidivost krize	Predvidive i nepredvidive

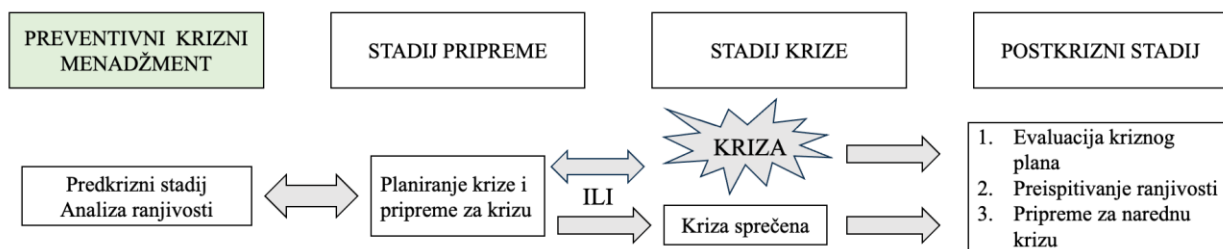
Izvor: Osmanagić Bedenik., N. (2003.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga

Prema Osmanagić Bedenik (2003.) neovisno o tipu krizne situacije, uspješno upravljanje krizom podrazumijeva iduće tri faze:

- Anticipativno upravljanje krizom, odnosno preventivno djelovanje uključuje sprečavanje krize, uvođenje mjera opreza, prevencije.
- Identifikaciju krize uključuje spoznaju je li kriza nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage.
- Reaktivno upravljanje krizom, odnosno ovladavanje krizom uključuje napretke i djelovanja kako bi se uspješno izašlo iz krize.

Ako govorimo o kriznom menadžmentu u kontekstu sprječavanju krize, onda govorimo o preventivnom tj. anticipativnom kriznom menadžmentu. Anticipativni krizni menadžment najbolji je način upravljanja krizom koji se ostvaruje jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti menadžmenta te upotrebom instrumenata u svrhu identificiranja unutarnjih i vanjskih promjena.

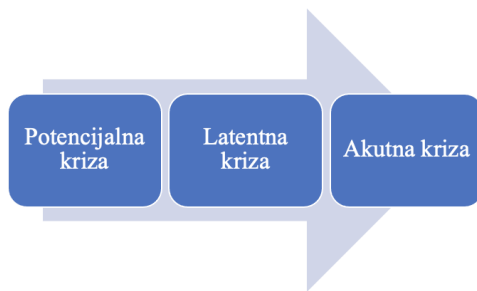
*Slika 2.4: Koraci preventivnog kriznog menadžmenta*



Izvor: Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I., (2013.), *Krizni menadžment*, Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu, Veleučilište Velika Gorica, str. 116.

Identifikacija poslovne krize uobičajeno odgovara na dva ključna pitanja: „Jesmo li u krizi?“ i „Ako da, kojeg je intenziteta?“. Proces poslovne krize uobičajeno je ograničenog trajanja i s nepoznatim ishodom. Ograničenost trajanja se ogleda u tome da postoji početak i kraj krize, poduzeće će trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili će nestati u svom dosadašnjem obliku postojanja. S obzirom na spomenuto, postoji trenutak u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru te se naziva točka preokreta. Uobičajene faze procesa krize koje se ističu su: potencijalna, latentna i akutna (Osmanagić Bedenik, 2003.).

Slika 2.5: Faze kriznog procesa

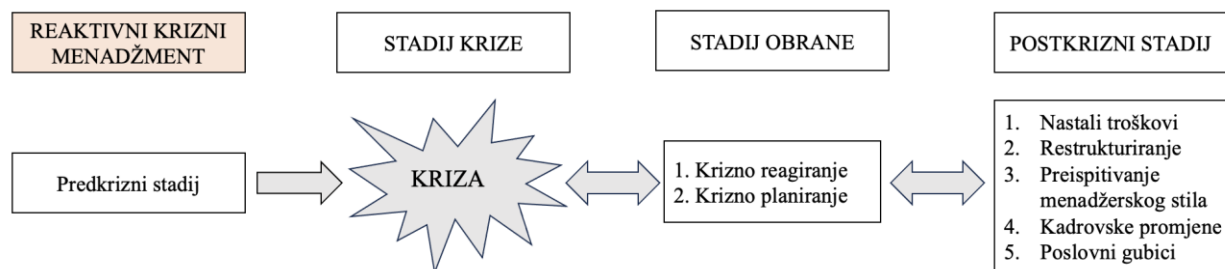


Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga., str. 19.

Potencijalna kriza ukazuje na mogućnost pojave krize koju ne obilježavaju nikakvi simptomi. Ova faza zahtjeva anticipativno upravljanje krizom gdje se pažljivim planiranjem i pomnim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu smanjiti rizici i izbjeći moguće opasni razvoj situacije. Druga faza zvana latentna kriza predstavlja stanje u kojem se iz mogućnosti razvila opasnost. Ta opasnost je prikrivena te se ne može identificirati uobičajenim instrumentima nego zahtijeva senzibilnije instrumente kao što su indikatori ranog upozorenja. Ovakva kriza može dovesti do slabljena vlastite pozicije prvenstveno zato što se ona odvija duži period i pruža priliku za uočavanje potencijalnih šansi i rizika koji se često zanemaruju. Treća faza, akutna kriza je zadnja faza gdje su simptomi uočljivi i u poslovnim procesima i poslovnim podacima. Ona obuhvaća relativno mali period i visok pritisak za djelovanje. Potrebne su brze i prave odluke koje potiču strukturalne promjene i promjene u ponašanju. Akutna kriza ima dva moguća ishoda: sanacija i likvidacija. Glavno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća koji su ključni za njegov opstanak (Osmanagić Bedenik, 2010).



Slika 2.6: Koraci reaktivnog kriznog menadžmenta



Izvor: Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I., (2013.), *Krizni menadžment*, Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu, Veleučilište Velika Gorica, str. 116.

S druge strane, ako govorimo o kriznom menadžmentu uslijed ili nakon pojave krize, govorimo o reaktivnom kriznom menadžmentu čija je svrha osiguravanje temeljnih, egzistencijalnih varijabli za opstanak poduzeća. Egzistencijalne varijable su primarni ciljevi čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. Oni uključuju (Osmanagić Bedenik, 2010.):

- Očuvanje platežne sposobnosti odnosno likvidnosti poduzeća.
- Postizanje minimalnog dobitka, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka.
- Stvaranje i očuvanje dovoljno potencijalnih uspjeha.

Kao što je već spomenuto, neispunjavanje primarnih ciljeva vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. Stoga, neispunjavanje određenih ciljeva vodi određenih krizama. Neostvarivanje primarnog cilja u vidu stvaranja i očuvanja dovoljno potencijalnih uspjeha može dovesti do strateške krize kao krize potencijala. Strateška kriza opisuje opasnost gubitka potencijalnog uspjeha, ona se vrlo često previđa i podcjenjuje. Ona kratkoročno nema opasne posljedice, ne pojavljuje se pad prodaje te pokazatelji poslovanja ne ukazuju na pogoršanje konkurentске pozicije. Neki od uzroka strateške krize mogu biti pogrešna procjena tehnološkog razvoja, pogrešna procjena razvoja cijena, neprikladna investicijska politika, pogrešna diversifikacija i akvizicija. Nepostizanje minimalnog dobitka, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka može dovesti do krize uspjeha. Krizu uspjeha kao operativnu krizu opisuje

situacija kada dolazi do smanjenja uspjeha dok je likvidnost osigurana. Također, pogoršavaju se bitni pokazatelji uspjeha i smanjuje se vlastiti kapital. Ova kriza se vrlo često prepoznaje s vremenskim pomakom zbog neprikladnog sustava planiranja, kontrole, informiranja i izvještavanja. Ako se ne ostvaruje primarni cilj očuvanja platežne sposobnosti odnosno likvidnosti poduzeća, govorimo o krizi likvidnosti kao operativnoj krizi. Glavno obilježje krize likvidnosti je nesposobnost plaćanja i/ ili prezaduženost. Tijekom krize likvidnosti nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost. Neki od uzroka krize likvidnosti mogu biti povećanje prometa uz promijenjene rokove naplate, pogrešno financiranje opreme i nemogućnost naplate potraživanja (Osmanagić Bedenik, 2010.).

Posljedice krize definiraju se kao izlaz iz nepredvidive situacije u kojoj se poduzeće nalazi. Tako posljedice krize mogu biti destruktivne i konstruktivne. Destruktivne posljedice nose izrazito negativne posljedice koje mogu utjecati na vlasnike, zaposlenike, poslovne partnere, dobavljače i konkurenciju. Konstruktivne posljedice krize mogu dovesti do poboljšanja organizacijskih struktura, radnih i informacijskih procesa, stila vođenja i načina surađivanja. Ako se kriza shvati kao neuspjeh i nedostatak vjere u vlastite sposobnosti, često dolazi do negiranja krize, njezinog zataškavanja i zanemarivanja njezinih simptoma, koji služe za pravodobno upozorenje i mogućnost konstruktivnog izlaza. Shvati li se kriza kao dio poslovnog procesa, otvara se mogućnost konstruktivnog izlaza iz krize. Upravo zbog toga, krizni menadžment se ne treba shvatiti kao nepoželjni dio organizacije već kao sastavni komponenta odgovornog upravljanja poduzećem, u kojem se procjenjuju rizici i šanse. Osim sagledavanja grešaka i nedostataka, prepoznavanje postojećih potencijala ključno je za ovladavanje krizom (Osmanagić Bedenik, 2003.).

### **3. UTJECAJ KRIZE NA ORGANIZACIJSKI DIZAJN PODUZEĆA**

#### **3.1. Veza između organizacijskog dizajna i kriznog menadžmenta**

Poveznica između organizacijskog dizajna i kriznog menadžmenta ogleda se u samoj činjenici da način na koji je organizacija dizajniranja i kako su njeni procesi dizajnirani, može znatno utjecati na njezinu sposobnost učinkovitog upravljanja krizama. Prema T. Jaquesu (2010.) pojava trenda proaktivnog kriznog menadžmenta u kontekstu upravljanju krizama ima potencijal da preoblikuje ovu disciplinu s velikim implikacijama na razvoj organizacijske strukture i dizajna. Ovaj trend predstavlja napredak proaktivne prevencije kriza nasuprot reaktivnom odgovoru na krize, što donosi sveobuhvatnije parametre onoga što treba prepoznati kao ključne elemente upravljanja krizama unutar šireg kontinuuma menadžerskih aktivnosti.

Noviji razvoj događaja pokazuje jasnu tendenciju da se upravljanje krizama razvija dalje od ove operativne reakcije, a upravo to preoblikovanje upravljanja krizama dovelo je do potrebe za novim organizacijskim dizajnom. U središtu ove evolucije je rastuća svijest da proaktivni menadžeri mogu i trebaju poduzeti korake kako bi izbjegli i samu pojavu krize. To je dovelo do sve većeg prihvaćanja upravljanja krizama kao dijela kontinuuma procesa, koji se oslanja na prepoznavanje da većina kriza nisu iznenadni događaji, već da sijede period prepoznavanja i upozoravajućih znakova i da lideri i menadžeri imaju širok spektar proaktivnih procesa i aktivnosti koje mogu biti implementirane kako bi identificirali i spriječili potencijalne krize ili ublažili one koje se ipak dogode (Jaques, 2010.). Kao što je već spomenuto, organizacije ako žele opstati, moraju se brzo mijenjati i prilagođavati (Hernaus, 2009.). Organizacijski dizajn također treba podržavati otvorenu i transparentnu komunikaciju koja omogućuje brz protok informacija i koordinaciju radnji tijekom krize. Učinkovit organizacijski dizajn može značajno povećati sposobnost organizacije da prepozna, preduhitri i reagira na krize, smanjujući njihov negativan utjecaj na reputaciju i poslovanje.

#### **3.2. Utjecaj krize na dizajn organizacijske strukture poduzeća**

Danas je većina organizacija ili namjerno dizajnirana za rad u rutinskim okruženjima koja karakteriziraju stabilnost i predvidljivost ili su evoluirale kako bi učinkovito i djelotvorno

djelovale u takvim uvjetima. Međutim, kod mnogih organizacija, to je povećalo ranjivost na izrazito nestabilne i neizvjesne uvjete koji se čine da postaju normalnost. Tijekom posljednjeg desetljeća, volatilnost u prirodnim, ekonomskim i društvenim sustavima čini se da raste brže nego što mnoge organizacije mogu podnijeti. Dok takvi brzi događaji nadmašuju kapacitete mnogih organizacija, određeni broj njih pokazuje sposobnost da ili upravlja ili se oporavi od nepovoljnih učinaka sustavne volatilnosti (Gibson i Tarrant, 2010.). Neke od organizacijskih promjene uključuju smanjenje broja zaposlenih, restrukturiranje odjela i prilagodbu poslovnih procesa. Kao dva glavna utjecaja na organizacijski dizajn organizacijske strukture poduzeća u ovom radu istaknuti će se smanjivanje organizacije i snižavanje organizacije.

### **Smanjivanje organizacije**

Smanjenje organizacije (engl. *downsizing*) obuhvaća skup aktivnosti koje poduzima menadžment organizacije s ciljem poboljšanja organizacijske učinkovitosti, produktivnosti i/ili konkurentnosti. Predstavlja strategiju koju provode menadžeri i koja utječe na veličinu radne snage, troškove i radne procese tvrtke. Na prvi pogled, smanjenje može biti shvaćeno kao jednostavno smanjenje veličine organizacije. Smanjenje nije nešto što se događa organizaciji, već nešto što članovi organizacije svjesno provode (Cameron, 1994.).

Ključne karakteristike smanjivanja organizacije prema Huber i Glick (1993.) su iduće:

- Smanjivanje organizacije je namjeran skup aktivnosti
- Smanjivanje organizacije uglavnom podrazumijeva smanjenje broja zaposlenih
- Smanjivanje organizacije je fokusirano na poboljšanje organizacijske učinkovitosti
- Smanjivanje organizacije utječe na poslovne procese

Tablica 3.1: Strategije implementacije smanjivanja organizacije

	<b>Strategija smanjenja radne snage</b>	<b>Strategija organizacijskog redizajniranja</b>	<b>Sustavna strategija</b>
Usredotočenost	Radnici	Poslovi i poslovne jedinice	Kultura
Vrijeme provedbe	Brza implementacija	Umjereno brza implementacija	Spora i dugotrajna implementacija
Vremenski okvir cilja	Kratkoročna isplativost	Srednjoročna isplativost	Dugoročna isplativost
Inhibira	Dugoročnu prilagodljivost	Brzu uštedu	Kratkoročni trošak
Primjeri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamrzavanje zapošljavanja (eng. hiring freeze)</li> <li>• Prijevremene mirovine</li> <li>• Otpuštanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukidanje određenih funkcija</li> <li>• Spajanje jedinica</li> <li>• Redizajn poslova</li> <li>• Smanjenje broja radnih sati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključivanje zaposlenika</li> <li>• Pojednostavljenje procesa</li> <li>• Pristup odozdo prema gore</li> <li>• Stalno poboljšanje</li> </ul>

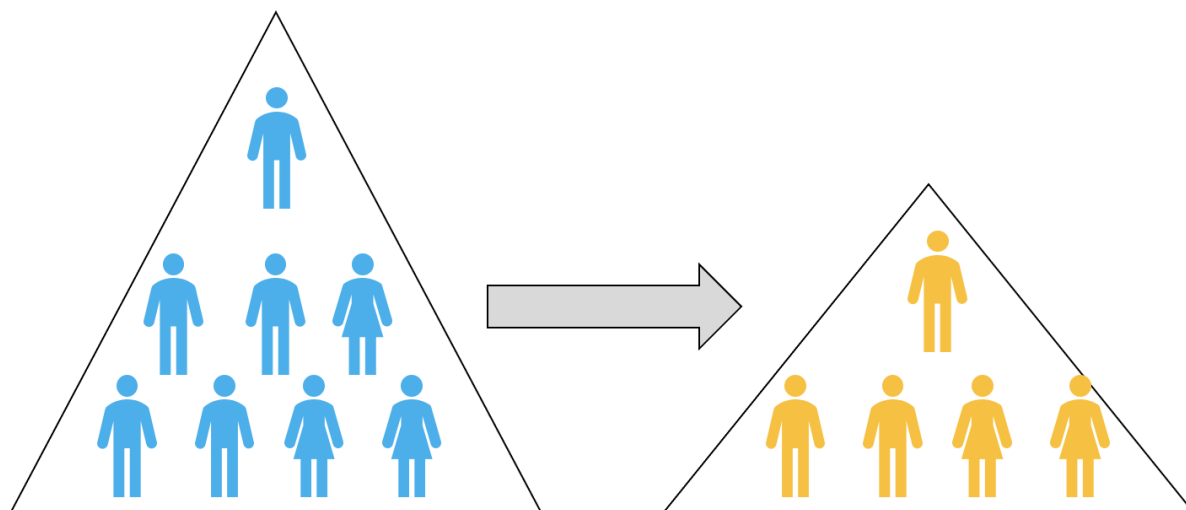
Izvor: Shalini, N. i Umesh M. (2019.), Organizational Downsizing: Conceptual Review, *International Journal of Management Studies*, 6(5), str. 48.

S druge strane, smanjenje organizacija ima negativne posljedice kao što su pad učinka i produktivnosti, smanjenje zadovoljstva korisnika i negativan učinak na preostale zaposlenike, kao što je povećani stres. Organizacije koje smanjuju broj zaposlenih gube vrijedno znanje kada zaposlenici odu, a preostali zaposlenici teško se nose s povećanim radnim opterećenjem, te gube povjerenje u menadžment, što rezultira manjom predanošću i lojalnošću. Također, prema određenim istraživanjima provedenih na raznim američkim poduzećima, organizacije koje su smanjivale broj zaposlenih imale su dvostruko veću vjerojatnost da će proglasiti bankrot nego tvrtke koje nisu smanjivale broj zaposlenih. Iako smanjenje broja zaposlenih može proizvesti pozitivne rezultate, kao što je kratkoročna ušteda novca, ono stavlja tvrtke na negativan put zbog čega je vjerojatniji bankrot. S obzirom na to da su organizacijska smanjenja često dio većeg plana restrukturiranja, menadžeri moraju osigurati da zadrže resurse koji mogu smanjiti izgleda za negativne ishode. Što je najvažnije, tvrtke koje planiraju organizacijsko smanjenje moraju se pažljivo usredotočiti na svoje nematerijalne resurse, a ne na financijske ili fizičke, jer će oni biti ključni ako organizacija izgubi vrijedne zaposlenike. Upravo iz tog razloga, uspješno smanjivanje

organizacije zahtijeva integrirani pristup koji uključuje strateško planiranje, učinkovitu komunikaciju, podršku zaposlenicima, prilagodbu radnih procesa, razvoj organizacijske kulture i kontinuirano praćenje rezultata. Kroz ove strategije, organizacije mogu minimizirati negativne učinke smanjenja i postaviti temelje za dugoročni uspjeh (Cameron, 1994.).

Suvremene organizacije teže ka smanjivanju svoje strukture uklanjanjem upravljačkih razina i davanju više odgovornosti za upravljanje i koordinaciju timovima i zaposlenicima (Hernaus, 2011.). **Snižavanje organizacije** (engl. *delayering*) podrazumijeva eliminiranje jednog organizacijskog sloja i njegovih poslova. To se obično događa u sredini organizacije i najčešće pogađa srednji menadžment. Smanjenje slojeva ne eliminira njihove aktivnosti niti nužno znači da prethodna razina nije obavljala posao, već da će taj posao morati preuzeti pojedinci iznad i ispod hijerarhije. Snižavanje organizacije smanjuje vertikalnu diferencijaciju organizacije. Ako se jedna razina eliminira, vertikalna diferencijacija se smanjuje, a time se smanjuje i organizacijska složenost (Burton i Obel, 2013.).

Slika 3.1: Prikaz snižavanja organizacije



Izvor: Tychr (b.d.), *Organizational structure notes*, preuzeto s <https://tychr.com/study-notes/ib-dp/business-management/organizational-structure/>

Naravno, snižavanje organizacije ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti i nedostaci snižavanja organizacije se mogu vidjeti u Tablici 3.2.

Tablica 3.2: Prednosti i nedostaci snižavanja organizacije

Prednosti snižavanja organizacije	Nedostaci snižavanja organizacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troškovi plaća su smanjeni jer se uklanjaju razine/ slojevi</li> <li>- Brzina komunikacije se poboljšava zbog izravnavanja organizacijske strukture</li> <li>- Ponekad može pozitivno utjecati na motivaciju zbog činjenice da radnici mogu dobiti delegirane zadatke od viših menadžera i direktora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uklanjanje jednog ili više slojeva povećava opterećenje ostalih zaposlenika</li> <li>- Kada se struktura snizi, povećavaju se šanse za sukobe među članovima tima</li> <li>- Stvara strah od smanjivanja/ otpuštanja što može imati negativan utjecaj na motivaciju zaposlenika</li> </ul>

Izvor: Tychr (b.d.), *Organizational structure notes*, preuzeto s <https://tychr.com/study-notes/ib-dp/business-management/organizational-structure/>

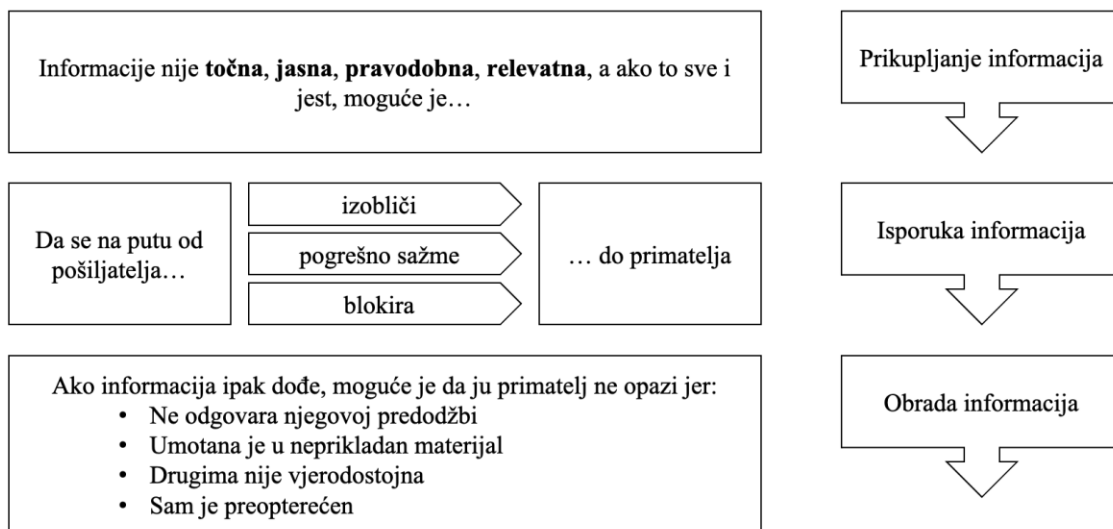
### 3.3. Komunikacijski i upravljački izazovi u kriznim situacijama

Komunikacijski i upravljački izazovi u kriznim situacijama predstavljaju ključne aspekte koji mogu utjecati na ishod krize. U vrijeme krize, kada su pritisci i neizvjesnosti na vrhuncu, učinkovita komunikacija i kvalitetno upravljanje postaju od presudne važnosti. Postoje brojni izazovi tijekom krize, a kao glavni komunikacijski i upravljački izazovi u kriznim situacijama u ovom radu će se izdvojiti ograničenost informacija, upravljanje reputacijom te interna komunikacija.

#### Ograničenost informacija i krizno komuniciranje

U ranim fazama krize često je dostupno vrlo malo informacija, što otežava precizno i učinkovito komuniciranje. Ovo može izazvati konfuziju i dodatno otežati odgovor na krizu. Komunikacijski proces ima iznimnu važnost gdje otvorenost i iskrenost igraju ključnu ulogu. Informacija mora biti točna, jasna, pravodobna i relevantna kako bi se osiguralo uspješno krizno komuniciranje. Kašnjenje ili netočne informacije mogu pogoršati situaciju i smanjiti povjerenje. Također, može doći do greške prilikom prikupljanja, obrade, pohranjivanja te isporuke informacija, što se može vidjeti na Slici 3.2 (Osmanagić Bedenik, 2003.).

Slika 3.2: *Moguće greške u informacijskom kanalu*



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga., str. 216.

Neke od smjernica za komuniciranje tijekom krize, prema Coombs (2014.) su te da bi poduzeće bi trebalo objavljivati informacije o krizi prije nego što se one pojave u tradicionalnim ili digitalnim medijima. Također, poduzeće bi trebalo izvještavati o informacijama vezanim uz krizu putem internetskih komunikacijskih kanala, budući da pojedine interesno-utjecajne skupine više koriste društvene mreže i internetske medije nego tradicionalne medije. Nadalje, kada god postoje žrtve ili potencijalne žrtve tijekom krize, poduzeće bi trebalo odmah informirati javnost kako se fizički zaštititi od posljedica krize. Također, poduzeće bi trebalo odmah pružiti javnosti potrebne informacije i prijedlog aktivnosti kako bi se žrtve psihološki mogle nositi s nastalom kriznom situacijom, što podrazumijeva pružanje detaljnih informacija o kriznom događaju, izražavanje suosjećanja, poduzimanje korektivnih aktivnosti te savjetovanje. U vidu reputacije, poduzeća oporavljaju reputaciju i cijene dionica puno brže u situacijama kada komuniciraju agresivnije odnosno puno češće i kroz više kanala nego onda kada komuniciraju pasivno i vrlo rijetko. Kao zadnja smjernica ističe se kako poricanje kao komunikacijsku strategiju tijekom krize, poduzeća bi trebala koristiti samo u situacijama kada su suočena s glasinama ili dezinformacijama o krizi.

## Upravljanje reputacijom



Reputacija kompanije odražava percepciju koju različite interesne skupine imaju o njoj. Rizik gubitka reputacije može biti posljedica krize. Dokazano je da gubitak reputacije može dovesti do smanjenja finansijskih performansi kompanije, ali često ima i druge dugotrajne i negativne posljedice (Miloš Sprčić i Jakirlić, 2017.). Uz pojam upravljanje reputacijom, usko se veže pojam reputacijske krize. Reputacijska kriza nastaje kada postoji nesklad između očekivanja interesno-utjecajnih skupina i stvarnog djelovanja poduzeća. Ona može dovesti do značajnog smanjenja povjerenja, poštovanja i podrške prema poduzeću od strane tih skupina. Takve krize često prate visoka medijska pažnja i intenzivan publicitet, što dodatno pojačava negativne posljedice za reputaciju poduzeća (Smaiziene i Orzekauskas, 2009.).

Prema Smaiziene i Orzekauskas (2009.) izvori reputacijske štete i reputacijske krize mogu biti:

- Pogrešne menadžerske odluke
- Problemi vezani za zaposlenike
- Marketinški problemi i problemi vezani za kupce
- Neprihvatljivi utjecaj djelovanja poduzeća na okoliš
- Ostale vrste neprihvatljivog ponašanja poduzeća u vidu društvene odgovornosti i neetičnog ponašanja
- Tehnološki propusti
- Negativan finansijski rezultat

Neovisno o izvoru reputacijske štete ili krize, upravljanje reputacijskim rizikom obuhvaća dva temeljna cilja, a to su minimiziranje značajnih uzroka nastanka reputacijske krize te minimiziranje potencijalne štete za reputaciju (Larkin, 2003.).

## **Interna komunikacija**

Komunikacija u organizacijama označava prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001). Tako je glavni zadatak interne komunikacije stvaranje i održavanje komunikacijskih sustava između različitih grupa unutar organizacija, a prvenstveno organizacije kao poslodavca i njezinih zaposlenika (Tkalac Verčić, 2019.). Važno je istaknuti kako uspješna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji odnosa, rješavanju problema i ostvarivanju

uspjeha. Jasna i kontinuirana komunikacija omogućuje izbjegavanje konflikata, nesporazuma i ubrzava donošenje odluka. Uspješna komunikacija pomaže u stvaranju povjerenja i ključna je za produktivnost u poslovnom okruženju (Pureta, 2023.).

Uloge interne komunikacije u organizaciji prema Smythe (1997.) su iduće:

- Menadžment promjena
- Upravljanje organizacijskom kulturom kroz komuniciranje organizacijskih vrijednosti
- Tumač etičnosti i organizacijskih vrijednosti
- Postizanje sinergije između organizacijske kulture, organizacijske reputacije i korporativne marke
- Stvaranje i implementacija marke poslodavca organizacije
- Razumijevanje organizacijske vizije
- Pružanje pravovremene i transparentne komunikacije
- Pružanje potpore kroz konzultacije, uključenost ili podršku
- Slušanje i aktivno sudjelovanje u dijalogu sa zaposlenicima.

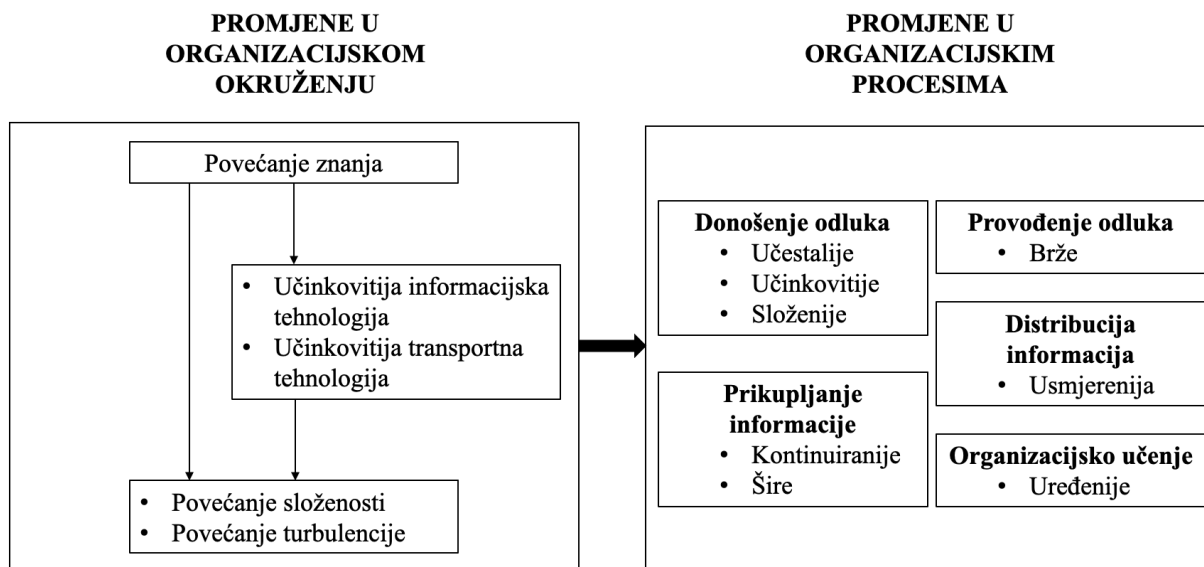
Prema raznim istraživanjima, interna komunikacija je od izrazito velike važnosti jer organizacije s efikasnijim praksama interne komunikacije pokazuju bolje financijske rezultate. Ti pokazatelji uključuju određene interne pokazatelje, kao što su veća angažiranost i posvećenost zaposlenika, veća razina zadržavanja zaposlenika i veća razina produktivnosti, a zajedno interni pokazatelji imaju pozitivan učinak na eksterne pokazatelje kao što su povećan tržišni udio, kao i veći povrat uloženog za investitore (Yates, 2006.). Interna komunikacija je od ključne važnosti za vrijeme kriznih situacija. Ako interna komunikacija u kriznim situacijama nije ostvarena ili je loša, može imati negativan efekt na zaposlenike. Zaposlenici mogu biti u strahu od gubitka posla ili osjećaju da nemaju dovoljno informacija koje su im potrebne za rad. Kada su zaposlenici informirani o tome što mogu očekivati u narednim tjednima ili mjesecima lakše prihvaćaju krizne situacije i mogu biti spremni preuzeti dodatne odgovornosti (Pureta, 2023.).

### **3.4. Strategijske prilagodbe organizacijskog dizajna u kriznim situacijama**

Okruženje koje utječe na organizacijske procese može se opisati kao kompleksno i turbulentno. Kompleksnost proizlazi iz mnoštva međusobno povezanih faktora kao što su ekonomski uvjeti, tehnologija, zakonski okviri i društveni trendovi. Turbulentnost se očituje u

brzim promjenama koje zahtijevaju od organizacija stalne prilagodbe. Brze tehnološke promjene, regulatorne promjene i promjene u preferencijama potrošača nameću potrebu za fleksibilnošću i sposobnošću brzog reagiranja kako bi organizacije ostale konkurentne i uspješne. Očekuje kako će se razina turbulencije i njezina stopa rasta u budućnosti samo rasti. Okruženje u kojem danas poduzeća posluju zahtijeva da donošenje odluka bude sve češće, brže i složenije kao i njihova provedba. Također, prikupljanje informacija mora biti kontinuiranije i šire, njihova distribucija mora biti usmjerenija i treba se stavljati naglasak na upravljanje organizacijskim učenjem (Huber i Glick, 1993.).

Slika 3.3: Učinci promjena u okruženju na organizacijske procese



Izvor: Huber, G.P. i Glick, W.H. (1993.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford: Oxford University Press, str. 8.

Kao neke od strategije prilagodbe organizacijskog dizajna u kriznim situacijama u ovom radu istaknuti će se fleksibilnost, agilnost te organizacijska otpornost odnosno elastičnost.

## Fleksibilnost

Neprekidne promjene i razvoj, kako unutar poduzeća tako i u njegovom okruženju, zahtijevaju fleksibilnost i sposobnost kontinuiranog prilagođavanja promjenjivim okolnostima. Sposobnost prilagođavanja poduzeća i njegovih zaposlenika izravno ovisi o njihovoj zajedničkoj

sposobnosti praćenja i razumijevanja promjena u okruženju. Poduzeće treba razviti jasnu strategiju odnosa prema okolini i njenim promjenama (Osmanagić Bedenik, 2003.).

Fleksibilni oblici organizacijskog dizajna imaju brojne prednosti nad klasičnim organizacijskim strukturama. Organizacije koje teže fleksibilnosti potiču debirokratizaciju zahvaljujući niskom stupnju specijalizacije, standardizacije i formalizacije. Sudjelovanje svih radnika u donošenju odluka doprinosi decentralizaciji, potiče kreativnost, inovativnost te povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Fleksibilne organizacije imaju organski dizajn s niskom specijalizacijom, niskom formalizacijom, visokom decentralizacijom, timskim grupiranjem poslova i neposrednom komunikacijom kao mehanizmom koordinacije. Niska specijalizacija omogućava radnicima obavljanje različitih poslova i visok stupanj utjecaja na svoj rad, čime se potiče proširivanje znanja i inovativnost. Ključna odlika fleksibilnih organizacija je visok stupanj decentralizacije odlučivanja, uključivanje svih radnika u strateško odlučivanje te uklanjanje formalnih granica između menadžmenta i radnika. Mali broj hijerarhijskih razina i timsko grupiranje poslova omogućavaju razmjenu mišljenja i stvaranje novih ideja. Intenzivna komunikacija i otvorenost ključne su za postizanje organizacijskih ciljeva. Organizacijska kultura temelji se na otvorenosti, orijentaciji na kreiranje vrijednosti, toleranciji grešaka, prihvaćanju rizika, istraživanju, otvorenoj komunikaciji, pozitivnom stavu prema promjenama i sistemskoj perspektivi. Fleksibilne organizacije afirmiraju znanje i interorganizacijsko učenje, balansirajući vlastitu kompetentnost i dijeljenje znanja s poslovnim partnerima (Micić i Arsić, 2015.).

## **Agilnost**

Organizacijska agilnost smatra se nužnom dinamičkom sposobnošću koja se sastoji od određenih organizacijskih kompetencija. Organizacijska agilnost postaje sve značajniji koncept jer spada u ključne čimbenike koji omogućavaju organizacijama da se lakše suoče s izazovima koje pred njih stavljaju konkurenti i tržište (Žitkiene i Deksnys, 2018.). Okvir dinamičkih sposobnosti koji su razvili Teece i sur. (1997) obuhvaća tri glavne kompetencije koje su ključne za ostvarivanje agilnosti organizacije. Prva kompetencija, opažanje, uključuje kontinuirano praćenje vanjskih okruženja kako bi se identificirale i procijenile relevantne promjene poput društvenih trendova, ali i unutarnjeg okruženja poput izazova širenja radne snage ili rezultata istraživanja i razvoja. Druga kompetencija, zahvaćanje, definira se kao sposobnost točnog tumačenja promjena u okruženju i

odgovora na njih na adekvatan i pravovremen način. Konačno, transformacija je ključna kompetencija za agilnu organizaciju koja omogućava koordinaciju i integraciju aktivnosti te raspoređivanje resursa.

Tablica 3.3: Dinamičke sposobnosti u agilnoj organizaciji

Dinamičke sposobnosti	Organizacijske implikacije
Osjećanje (engl. <i>sensing</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praćenje vanjskog i unutarnjeg okruženja</li> <li>- Pomoć organizaciji u pripremi za promjene u više dimenzija</li> <li>- Usmjeravanje pažnje na vanjske faktore i strateške prioritete</li> </ul>
Iskorištavanje (engl. <i>seizing</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usklađivanje resursa s poslovnim potrebama radi ostvarivanja vrijednosti iz prilika</li> <li>- Održavanje viška resursa i kapaciteta kao rezervu</li> <li>- Usmjeravanje pažnje na raspravu o implikacijama promjena u okruženju</li> </ul>
Transformiranje (engl. <i>transforming</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brza sastavljanja i rastavljanja agilnih timova</li> <li>- Učinkovita transformacija radi lakšeg upravljanja promjenama</li> <li>- Ugradnja organizacijskog učenja</li> <li>- Usmjeravanje pažnje i rasprava o postizanju novih i inovativnih oblika konkurentske prednosti</li> </ul>

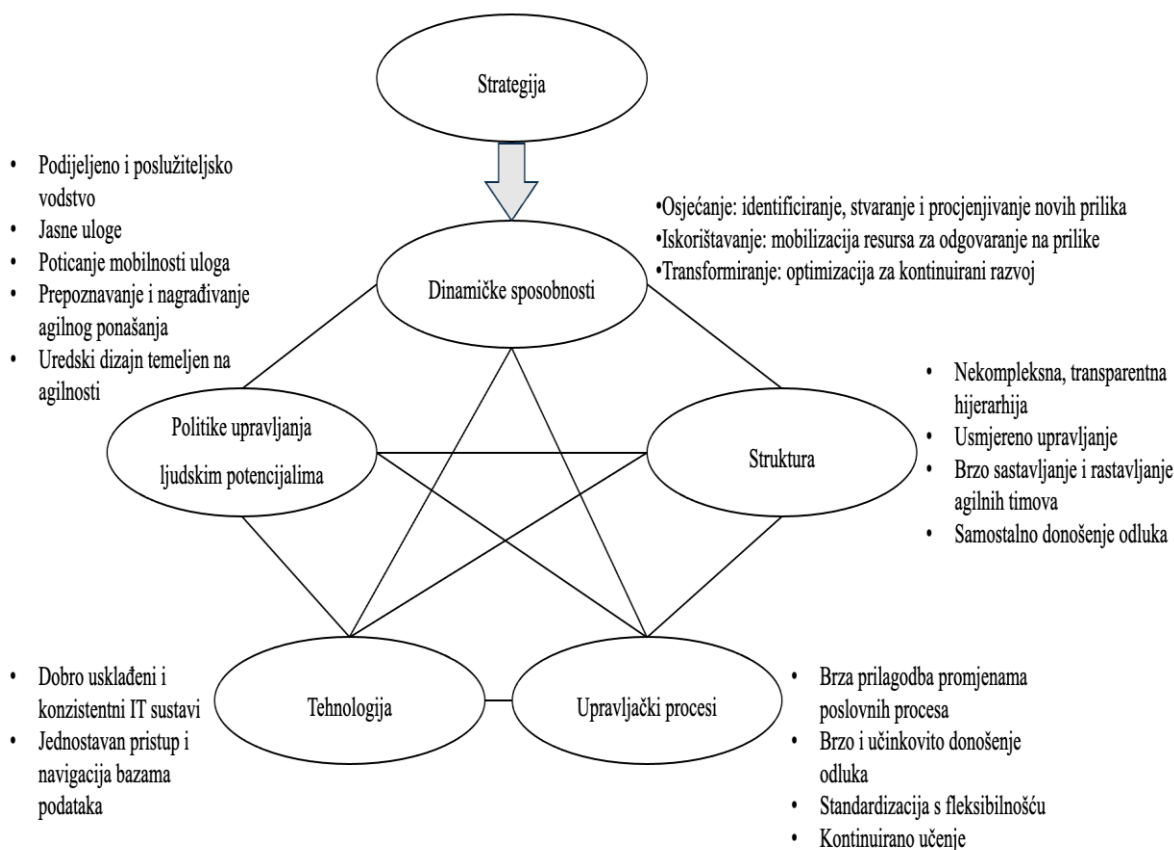
Tablica izradena prema: Shafiee Kristensen, S. i Shafiee, S. (2019.), Rethinking organization design to enforce organizational agility, *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management*, Stuttgart: University of Stuttgart, str. 3.

Organiziranje za agilnost je promišljen proces rekonfiguriranja strukture, procesa, tehnoloških sustava, kulture i praksi prema prilikama za stvaranje i zaštitu vrijednosti. Dizajn nije cilj sam po sebi, on je jednostavno sredstvo za ostvarivanje strateških prioriteta u agilnoj organizaciji. Kao nevidljiva struktura, organizacijski elementi dizajna mogu se koristiti za

usmjeravanje energije ljudi i stvaranje učinkovite organizacije sposobne za postizanje poslovne strategije. Kriteriji dizajna razlikuju agilnu organizaciju i pomažu joj u provođenju strategije. Iako strategija proizlazi iz kolektivne inteligencije timova koji se sami upravljaju u agilnoj organizaciji, strateški ciljevi agilnih tvrtki usmjereni su na ubrzanje inovacija, smanjenje vremena dolaska na tržište, djelovanje s fleksibilnošću i brzinom te omogućavanje agilne upotrebe resursa. Strategije definirane za agilnu organizaciju zahtijevaju različite dinamičke sposobnosti i stoga različiti organizacijski dizajn (Shafiee i Shafiee, 2019.).

Shafiee i Shafiee (2019.) su razvili smjernice za korake prema agilnoj organizaciji koji se mogu vidjeti na Slici 3.4.

Slika 3.4: Model zvijezde i smjernice za agilnu organizaciju

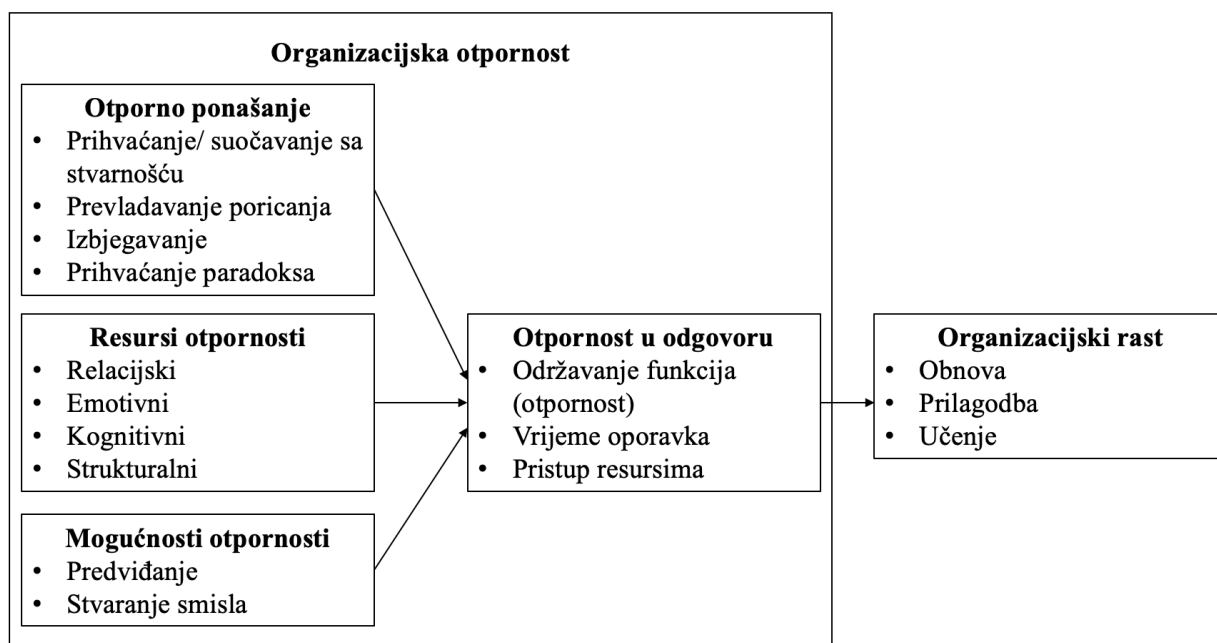


Izvor: Shafiee Kristensen, S. i Shafiee, S. (2019.), Rethinking organization design to enforce organizational agility, *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management, Stuttgart: University of Stuttgart*, str. 11.

## Organizacijska otpornost/elastičnost

Suvremeno poslovno okruženje koje je obilježeno stalnim promjenama, stavlja pritisak na organizacije i dovodi ih do čestih suočavanja s neočekivanim problemima i poremećajima koji imaju potencijal negativno utjecati na njihove operacije, financijske rezultate i reputaciju. Stoga, sposobnost organizacije da se prilagodi novim okolnostima i brzo se oporavi nakon što doživi poremećaje ključna je za dugoročni uspjeh organizacije (Folake, 2021.). Organizacijska otpornost se može definirati kao sposobnost organizacije da održava funkcije i brzo se oporavi od nedaća mobiliziranjem i pristupom potrebnim resursima. Otpornost organizacije omogućena je i određena njenim otpornim ponašanjem, resursima otpornosti i sposobnostima otpornosti. Rezultat odgovora organizacije na nedaće je rast i učenje (Hillmann i Guenther, 2021.).

Slika 3.5: Konceptualni model organizacijske otpornosti



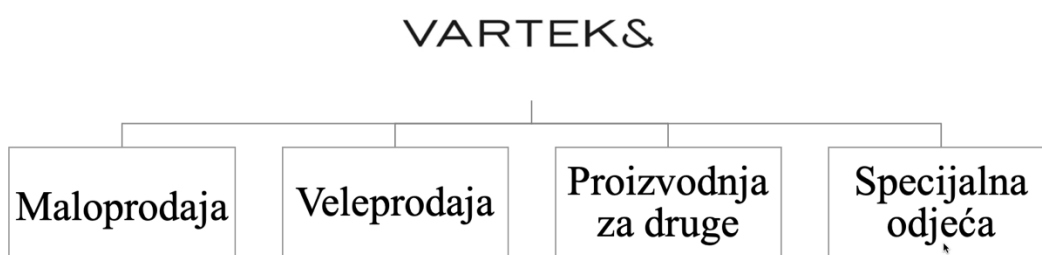
Izvor: Hillmann i J. i Guenther, E. (2021.), *Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research*, *International Journal of Management Reviews*, 23 (7–44), str. 26.

## 4. ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA REDIZAJNA ORGANIZACIJE U UVJETIMA KRIZE

### 4.1. Profil djelatnosti organizacije kao predmeta istraživanja

Poduzeće koje će se u ovome radu promatrati je jedno od najstarijih hrvatskih poduzeća, Varteks. 1918. godine obitelj Stiasny osnovala je Tekstilnu tvornicu Varaždin gdje je 1922. godine započela proizvodnja vunenog prediva i tkanina, a 1926. godine i izrada odjevnih predmeta. Tri godine kasnije otvorena je prva prodavaonica. Sve do 1948. godine tvornica je nosila naziv Tekstilna industrija d.d. Varaždin ili skraćeno Tivar. Te godine Tivar postaje Varteks (Varteks, 2019). Varteks d.d. kakav danas znamo, nastao je 1992. godine preoblikovanjem društvenog poduzeća Varteks Holding Varaždin u dioničko društvo 1992. godine. Varteks varaždinska tekstilna industrija je dioničko društvo osnovano upisom na Trgovački sud u Varaždinu pod matičnim brojem subjekta 070004039. Društvo djeluje na adresi Zagrebačka 94, Varaždin. Temeljni kapital društva iznosi 301.601,16 eura. Glavna djelatnost poduzeća je proizvodnja i prodaja tekstila (Sudski registar). Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, Varteks d.d. je registriran pod djelatnosti C1413- Proizvodnja ostale vanjske odjeće. Glavne djelatnosti koje obuhvaća su proizvodnja odjeće te kupnja i prodaja robe. Varteks ima četiri glavna segmenta poslovanja koja se mogu vidjeti na Slici 4.1.

*Slika 4.1: Četiri glavna segmenta poslovanja Varteksa*



Izvor: Izrada autora prema godišnji financijski izvještaj za 2022. godinu

U kontekstu ovog rada, bitno je spomenuti i razvoj tekstilne industrije u Republici Hrvatskog te moderne izazove. Do 1990-ih godina tekstilna i odjevna industrija bila je jedna od



najznačajnijih prerađivačkih industrija u Hrvatskoj, a lošije razdoblje i problemi za tekstilnu i odjevnu industriju krenuli su privatizacijom i prelaskom iz socijalističkog i planskog gospodarstva u tržišno gospodarstvo (Bunić, 2004). Negativne tendencije u tekstilnoj industriji primarno su rezultat gubljenja izvoznih pozicija, šteta prouzročeni ratom, oslonjenosti izvoza na uslužnu djelatnost, loše provedena privatizacije koja je omogućila samo vlasničku pretvorbu poduzeća, neizvršena restrukturiranja, modernizacija u tranzicijskom razdoblju, zakonske regulative i ekonomske politike koje nisu bila u funkciji razvoja i poticanja izvoza te intenziviranja same konkurencije (Borožan i Dragišić, 2005.). Danas se tekstilna i odjevna industrija nalaze u vrlo nepovoljnom stanju, kao neki od glavnih problema navode se smanjenje plaća, otpuštanje radnika i zastarjela tehnologija (Ljubić, 2021.).

Treba uzeti u obzir da su zahtjevi kupaca na tržištu tekstila i odjeće sve veći i brzo se mijenjaju, zato se u današnje vrijeme od poduzeća u tekstilnoj industriji očekuje fleksibilnost, kvaliteta, brzina isporuke i stručnost radne snage. Ono što je ključno pri pozicioniranju na tržištu tekstilnih proizvoda su ponuda kvalitetnih proizvoda i dodatnih usluga te razvoj vlastite marke (Anić i sur., 2007.). Također, u zadnjem desetljeću razvio se pojam takozvane brze mode (engl. *fast fashion*) koja ukratko označava proizvodnju i prodaju odjeće koja prati najnovije modne trendove, omogućujući potrošačima učestalije kupnje po niskim cijenama. Ovakva praksa se temelji na brzim proizvodnim ciklusima i niskim troškovima proizvodnje, a vrlo često koriste jeftinije radne snage u zemljama u razvoju te sintetičke i nekvalitetne materijale. Brza moda ima izrazito negativne ekološke i socijalne posljedice, kao što su zagađenje okoliša, loši uvjeti rada, prisilan rad te dječji rad. Od 2010. godine, broj zaposlenih u hrvatskoj tekstilnoj industriji smanjio se s 26 tisuća na 17 tisuća radnika, a također se bilježi i pad broja investicija te zaposlenih, što je rezultiralo smanjenjem broja radnih mjesta za 57%. Ulaganja su također značajno opala, s 15 milijuna eura u 2005. na 9 milijuna eura u 2015. godini (Biočina, 2018.).

## **4.2. Povijesna analiza razvoja organizacije**

Varteks je započeo svoju povijest 1918. u Varaždinu pod imenom Tekstilna tvornica Varteks. Za vrijeme Prvog svjetskog rata, glavni fokus bio je na proizvodnji građanskih i vojničkih odijela. Već tada, iz pogona izlazila su gotova odijela, kaputi i uniforme za vojsku, kao i za željezničare. Tijekom godina, Varteks je nastavio rasti te je 1929. godine došlo do otvaranja prve prodavaonice. Varteksova veličina u prošlosti ogleđa se i u tome što je preživio oba svjetska rata.

Nakon Drugog svjetskog rata, dotadašnje ime promijenjeno je u Tekstilna industrija d.d. Varaždin, poznatije kao Tivar. Ovo ime zadržano je do 1948. godine, kada je tvrtka ponovno postala Varteks, označavajući početak onog Varteksa kakav poznajemo danas. Tijekom godina, otvoreni su brojni Varteksovi pogoni i prodavaonice što je i dovelo do suradnje s raznim brendovima. Najpoznatija Varteksova suradnja bila je 1983. godine sa svjetski poznatim brandom Levi's te je iste godine u Novom Marofu pokrenuta proizvodnja traperica. Proizvodnja traperica za Levi's je trajala sve do 2007. godine kada je prekinuta proizvodnja i sklopljen je petogodišnji ugovor o distribuciji Levi's proizvoda. No, 2013. godine zbog nedostatka likvidnosti Varteks nije mogao nastaviti ugovor o distribuciji u Hrvatskoj i regiji te su izgubili licencu za distribuciju. Pored mnogih suradnja, Varteks je osnovao nekoliko brendova kao što su Varteks International i Di Caprio kao Varteksov premium brand. U proljeće 2008. godine, tvrtka je doživjela potpunu transformaciju s novim, svježim identitetom koji je istovremeno odražavao poruku Varteksove tradicije i kvalitete. U 2018. godini, Varteks je proslavio svoj stoti rođendan. Tijekom svog stoljetnog postojanja, tvrtka se prilagođavala i razvijala prema potrebama tržišta i kupaca, istovremeno čuvajući svoju kvalitetu i karakter (Varteks, Vincek, 2022.).

Kako Varteksovi radnici navode, zlatno doba poduzeća trajalo je između od 1970-ih do 1990-ih godina. Tradicija Varteksa je isprepletana u cijelom gradu Varaždinu i predstavlja više od samog Varteksa kao poduzeća. Kažu kako u Varaždinu postoji uzrečica koja glasi: „Ako Varteks kihne, Varaždin ima upalu pluća“. U njegovom zlatnom dobu, Varteks je bio znak kvalitete te je zapošljavao preko dvanaest tisuća radnika. Otvoreni su brojni pogoni u kojima su se šivali odjevni predmeti koji su se izvozili u brojne europske zemlje poput Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke, Švedske, ali i u Sjedinjene Američke Države. Tijekom 1989. preko 85% svih šivanih odjevnih predmeta se izvozilo, a samo se u Ujedinjeno Kraljevstvo izvozilo preko dvjesto tisuća odjevnih predmeta. Kao jedna od najpoznatijih dizajnerica i krojačica u Varteksu se istaknula Žuži Jelinek koja je sedamnaest godina kreirala za Varteks, između ostalog i za američko tržište (Bastalić, 2024.).

### **4.3. Analiza krizne situacije i postojećeg organizacijskog dizajna poduzeća**

#### **Povijesna analiza krizne situacije**

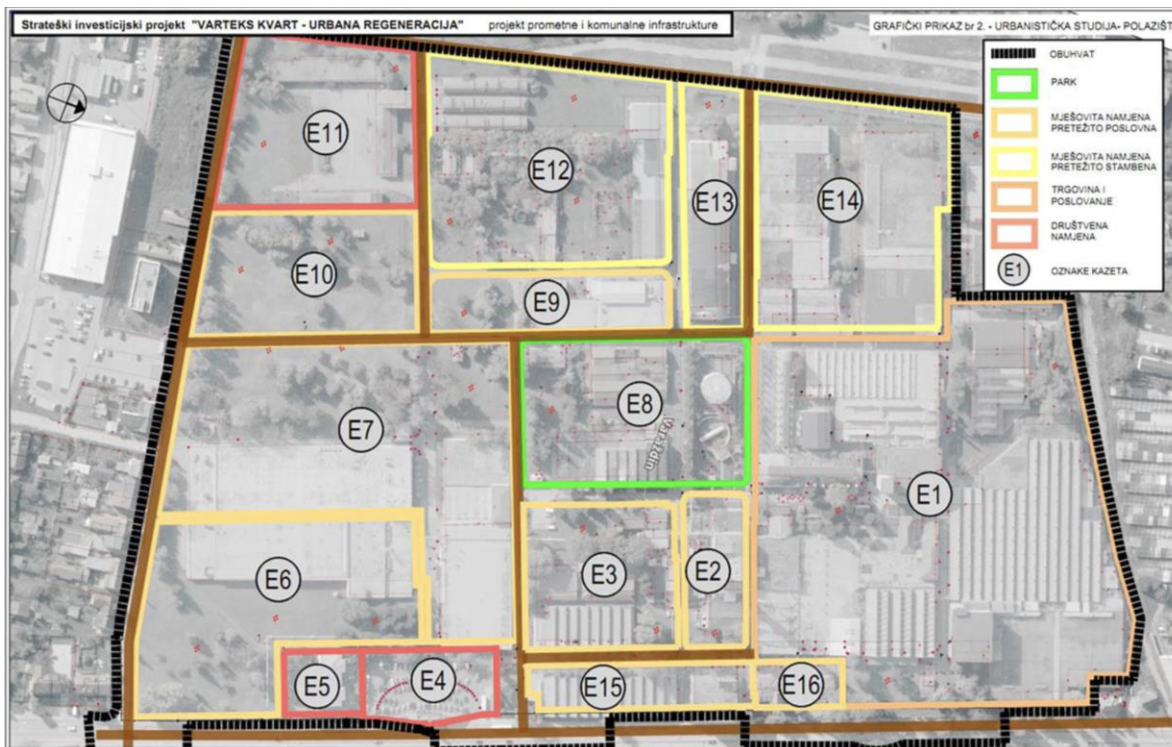
Analiza krizne situacije u Varteksu nije niti jednostavna niti kratka, ali može se reći kako njen korijen seže sve do 1990-ih godina. Prvi problemi za Varteks su krenuli s prelaskom na tržišnu

ekonomiju i početkom privatizacije. Promjena ekonomskog sustava značila je gubitak zaštićenih tržišta i povećanje konkurencije iz inozemstva. Proces tranzicije iz socijalističko u pluralističko društvo i tržišnu ekonomiju odvijalo se u ratnim i poratnim okolnostima što je dodatno otežalo tranziciju. Središnje mjesto u tranziciji u kapitalizam ima privatizacija društvenog odnosno državnog vlasništva. U Hrvatskoj je primijenjen kombinirani model prodaje društvenih poduzeća te raspodjele i prodaje dionica pod povoljnim uvjetima. Osnovni problem koji se pri tome pojavio bila je nestašica novca kod potencijalnih kupaca. Kada je riječ o stranom kapitalu, on je izbjegavao da uđe u zemlju zahvaćenu ratom i pod ratnom prijetnjom te je privatizacija društvenih poduzeća znatno usporena. Privatizacija poduzeća smanjila je zaposlenost i dovela do socijalnog raslojavanja, povećavši broj građana u teškoj egzistenciji. Prijašnja društvena poduzeća zapošljavala su više radnika nego što je potrebno, smanjujući produktivnost. Novi vlasnici smanjivali su višak radne snage kako bi postigli profitabilnost, što je povećalo nezaposlenost (Puljiz, 1994.).

Tijekom 2000-ih godina dolazilo je sve veće liberalizacije na tržištu pa se europska tekstilna industrija našla suočena s jeftinijom konkurencijom prvo iz Kine, a potom i ostalih azijskih zemalja kao što su Indija, Kambodža te mnoge druge. Prvo ozbiljno restrukturiranje Varteksa provedeno je 2004. i 2005. godine kada je otpušteno preko dvije i pol tisuće radnika za koje više nije bilo posla u tvornici. Globalna financijska kriza 2008. godine dodatno pogoršava situaciju u Varteksu. Pozitivni trendovi iz 2007. godine, brzo su se promijenili uslijed smanjenja potrošnje što je rezultiralo smanjenjem prihoda, gomilanjem gubitaka i ostalim brojnim problemima sve do 2011. godine. Tijekom 2010-ih, Varteks je prošao kroz nekoliko krugova restrukturiranja, uključujući smanjenje broja zaposlenih, prodaju imovine, i pokušaje privlačenja novih investitora. U predstečajnoj nagodbi Varteks je ostao bez vrijedne robne kuće na zagrebačkom Trgu bana Jelačića koja je prodana njemačkom lancu drogerija Muller, ali i bez prodajnih centara u Rijeci i Varaždinu. Usprkos svim naporima, kompanija je nastavila bilježiti gubitke. Tijekom 2018. godine dioničar Nenad Bakić i tadašnji direktor Zoran Košćec dokapitalizirali su Varteks s nešto više od tri milijuna eura. Tada je Nenad Bakić postao i najveći dioničar s preko 46% dionica Varteksa. Početkom 2019. godine Nenad Bakić postao je predsjednik uprave Varteksa s mandatom do kraja te godine. Tada je isticao kako mu je plan u potpunosti financijski stabilizirati kompaniju, povećati produktivnost, broj radnika i njihove plaće. S mjesta direktora otišao je na mjesto predsjednika Nadzornog odbora kompanije. Njegov je

mandat obilježilo snažno ulaganje u promotivnu kampanju kako bi se Varteks vratio na tržište, sklopljeni su novi poslovi, a kreativni tim ojačan je poznatom dizajnericom Martinom Ranilović Vrdoljak. Za Varteks je 2018. bila godina značajnih promjena i inovacija, obilježena restrukturiranjem usmjerenim na smanjenje troškova kroz redukciju administrativnog osoblja i racionalizaciju procesa nabave, prodaje i proizvodnje (Galić, 2024.). U 2019. godini, tvrtka se maksimalno posvetila razvoju vlastite modne marke i maloprodaje, usmjeravajući strategiju na redizajn postojećih linija. Uvedena je nova linija, Varteks Limited, koja se proizvodi u ograničenim količinama, naglašavajući ambicije za najvišu kvalitetu. Kako bi se približili mlađim potrošačima, lansirali su brand Varteks Young u nižoj cjenovnoj kategoriji, napuštajući prethodnu strategiju diskontiranja glavne linije odijela. Također, fokusirali su se na proizvodnju profesionalne opreme prema NATO standardima. Nova strategija uključivala je dinamičan marketing koji je trebao vratiti povjerenje kupaca u nekadašnju kvalitetu Varteksa, bolju cjenovnu strategiju, širenje portfelja proizvoda i modernizaciju digitalnog marketinga (Mandić, 2020.) No, 2020. godina u kojoj je došlo do produblivanja krize tijekom pandemije COVID-19 dodatno je pogoršala Varteksove financijske probleme. Varteks je tu godinu završio s nešto više od četiri milijuna eura gubitka. 2021. godine pokrenut je strateški projekt “Varteks kvart - urbana regeneracija” vrijedan skoro 25 milijuna eura gdje je ideja projekta prenamjena neaktivnih pogona i prostorija Varteksa u funkciju urbanog razvoja Varaždina (Narodne novine, 2021.). Na Slici 4.2 se vidi planirana buduća prenamjena pojedinih dijelova Varteksovog kompleksa. Prema spomenutom strateškom projektu dio trenutnog Varteksovog vlasništva bio bi prodan i prenamijenjen u park, stambene zgrade i trgovački centar dok bi samo kazeta E1 prema Slici 4.2 ostala Varteksu.

Slika 4.2: Strateški projekt "Varteks kvart - urbana regeneracija"

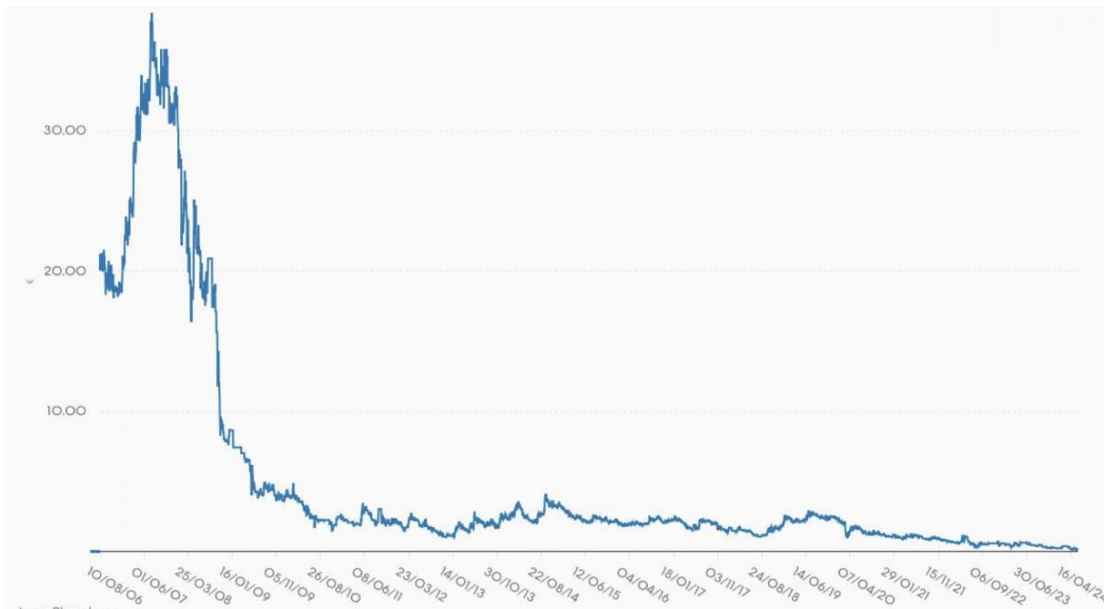


Izvor: Uređenje i rekonstrukcija prometne i komunalne infrastrukture zone Varteks na području Grada Varaždina, 2021., str. 16.

Trenutna situacija u Varteksu izrazito je teška. Radnici su početkom svibnja odbijali raditi jer im nisu isplaćene plaće za ožujak, a djelom i za veljaču. Prema informacijama iz Varaždinskih vijesti, tadašnja članica Uprave Jelena Bošnjak je radnicima uputila dopis u kojem objašnjava kako uprava planira isplatiti plaće blokadom vlastitog računa. Blokada će omogućiti isplatu minimalnih plaća za ožujak putem Agencije za osiguranje radničkih tražbina, a Varteks će naknadno vratiti novac agenciji. Također u dopisu, Jelena Bošnjak navela je da očekuje da će "za tri do šest mjeseci ovu kompaniju postaviti na noge" (Vajdić, 2024.) Nedugo nakon dopisa radnicima, u istoj obavijesti objavljenoj na Zagrebačkoj burzi objavljeno je kako je račun Društva blokiran u svrhu isplate plaće radnicima te kako je članica Uprave Jelena Bošnjak dala ostavku s danom 9. svibnja 2024. godine (EHO, 2024.). Desetodnevni štrajk radnika prekinut je 16. svibnja nakon što je radnicima zajamčena isplata zaostalih plaća (EHO, 2024.). Nekoliko dana kasnije nakon trideset godina trgovanja, 21. svibnja na izvanrednoj Glavnoj skupštini donesena je odluka o povlačenju dionica sa Zagrebačke burze (EHO, 2024.). Već se sredinom prosinca 2023. godine govorilo o povlačenju dionica, no taj je prijedlog bio odbijen. Varteksova dionica uvrštena je na Zagrebačku

burzu 19. travnja 1994. i bila među prvih deset uvrštenih dionica. Kao glavni razlog povlačenja dionica ističu se nizak promet i trošak održavanja dionica na službenom tržištu (Vajdić, 2024.). Na Slici 4.3 se može vidjeti kretanje cijene dionica Varteksa sve od 2006. godine do nedavnog izlivanja. Cijena dionice je dosegla najveću vrijednost 2007. godine kada je iznosila nešto manje od 40 eura, dok je u trenutku izlivanja iznosila samo 0,11 eura.

Slika 4.3: Kretanje cijene dionica Varteksa od 2006. do 2024. godine



Izvor: Vajdić, K. (2024.), Nakon više od 30 godina Varteksova dionica odlazi s burze, preuzeto 23. lipnja 2024 s [Nakon više od 30 godina Varteksova dionica odlazi s burze | Bloomberg Adria](#)

## Analiza postojećeg organizacijskog dizajna

Analiza trenutnog organizacijskog dizajna Varteksa d.d. provest će se kroz već spomenuti Model zvijezde koji se ukratko sastoji od pet ključnih elemenata: strategije, strukture, procesa, ljudi i nagrada.

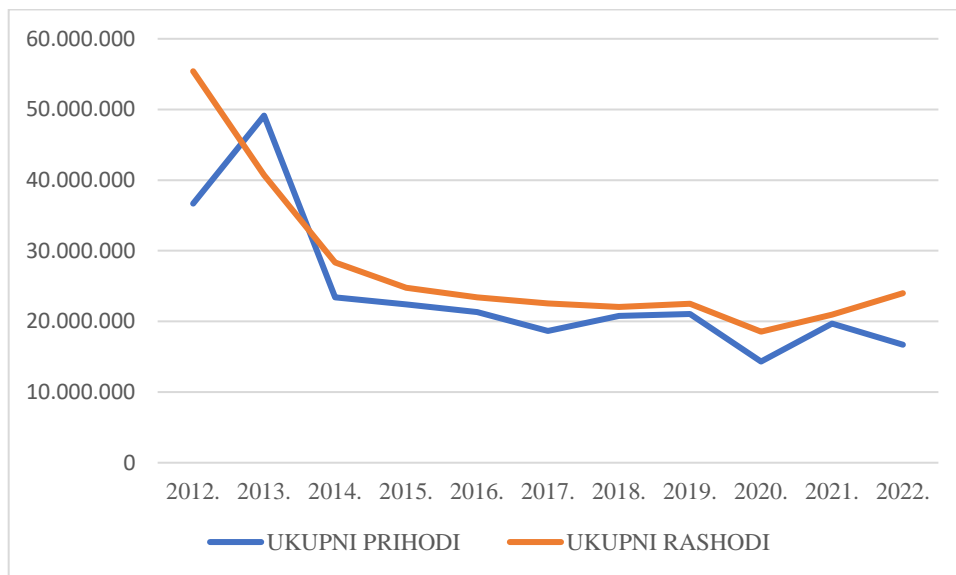
### Strategija

Na početku rada je spomenuto kako je strategija organizacije ujedno i njena formula za uspjeh. Strategija je između ostalog određena misijom i vizijom te je tako misija Varteks d.d. nastaviti tradiciju proizvodnje i prodaje tekstila i odjeće, pružajući potrošačima modernu i

elegantnu odjeću po pristupačnim cijenama. Cilj je zadovoljiti kupce, čineći ih ponosnima na svoj izgled, te osigurati trajnu lojalnost kroz izvrsnost svojih proizvoda i usluga. Kao vizija istaknuto je kako Varteks d.d. teži postati vodeći tržišni igrač u prodaji modnih marki u centralnoj i istočnoj Europi. Uz ponudu stranih modnih brendova, Varteks nastoji unaprijediti svoj vlastiti brend koristeći iznimno kvalitetne materijale. Prodaja je primarno usmjerena na veleprodaju, dok se istovremeno moderniziraju i unapređuju maloprodajni kanali. Na domaćem tržištu, cilj je istaknuti značaj i kvalitetu vlastitog brenda kroz suptilan, ali ciljani pristup specifičnim potrošačkim skupinama (Uvrštenje svih redovnih dionica izdavatelja “VARTEKS” varaždinska tekstilna industrija, d.d. u Prvu kotaciju Varaždinske burze, 2003.).

Uvidom u financijski aspekt poslovanja vidi se kako Varteks d.d. već godinama posluje s gubitkom. Na grafikonu 4.1 se vidi kako Varteks d.d. samo u 2013. godini ima veće ukupne prihode od rashoda. Razlog tomu je što je u srpnju 2013. sklopljena predstečajna nagodba u kojoj su vjerovnici, a najviše potraživanja države, banke i dobavljača, odrekli dijela potraživanja. Dio duga riješen je prepisivanjem nekretnina i preuzimanjem dijela vlasništva nad poduzećem. Ovom predstečajnom nagodbom država je otpisala gotovo 26 milijuna eura svojih potraživanja te je zbog prihoda od otpisa obveza evidentiran prihod (Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013.-2018. godine, 2013.). Strategijsko restrukturiranje za vrijeme mandata Nenada Bakića, provedeno je 2018. godine kada su provedena mnogobrojna restrukturiranja koja su prvenstveno vezana za smanjenje troškova u vidu smanjenja administrativnog osoblja te racionalizacije u upravljanju procesima nabave, prodaje i proizvodnje. Međutim, pojavom globalne pandemije potencijal za daljnji uspješan nastavak poslovanja je bio vrlo teško ostvariv i u samo prvom kvartalu 2020. godine Varteks je bilježio pad prihoda (Mandić, 2020.). Može se reći kako je Varteksov izazov nakon pandemije stabilizirati poslovanje i bilježiti pozitivne poslovne rezultate. Strategijska transformacija je zaboravljena odlaskom Nenada Bakića, a daljnja restrukturiranja iziskuju velika financijska ulaganja koji bi uključivao potpuni zaokret u marketinškom, prodajnom i proizvodnom smislu.

Grafikon 4.1: Kretanje prihoda i rashoda od 2012. do 2022. godine u eurima

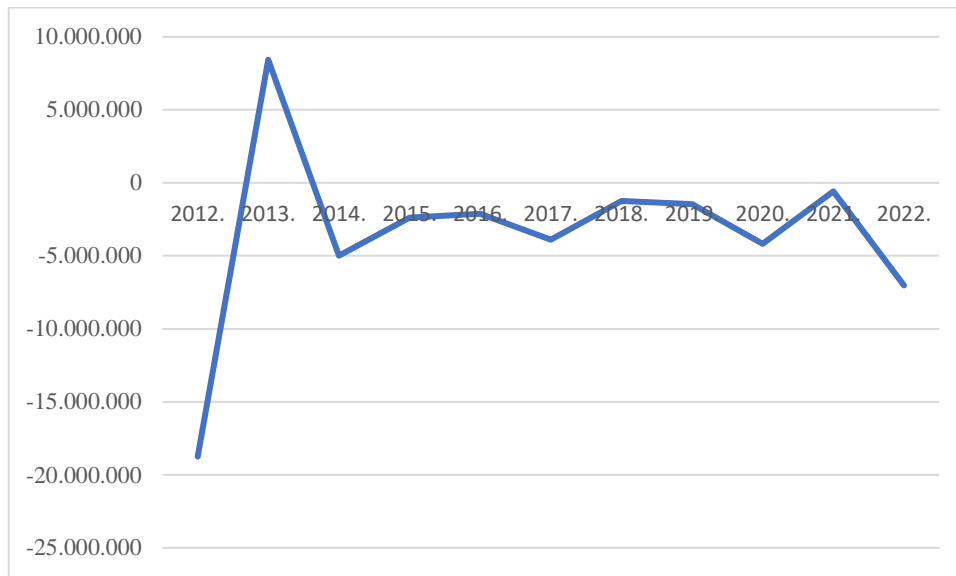


Izvor: Izrada autora prema Zagrebačkoj burzi (2024) Financijski izvještaji. Dostupno na:  
<https://zse.hr/>

Nadalje, na Grafikonu 4.2 se može vidjeti kretanje neto dobiti odnosno gubitka. Vidljivo je kako je zbog spomenutog predstečajnog postupka jedino 2013. godine evidentirana dobit. U trenutku pisanja rada, Varteks d.d. nije objavio financijska izvješća za 2023. godinu. No, prema Fini u 2023. godini iskazan je neto gubitak od 4,6 milijuna eura (FINA).



Grafikon 4.2: Kretanje neto dobiti ili gubitka od 2012. do 2022. godine u eurima



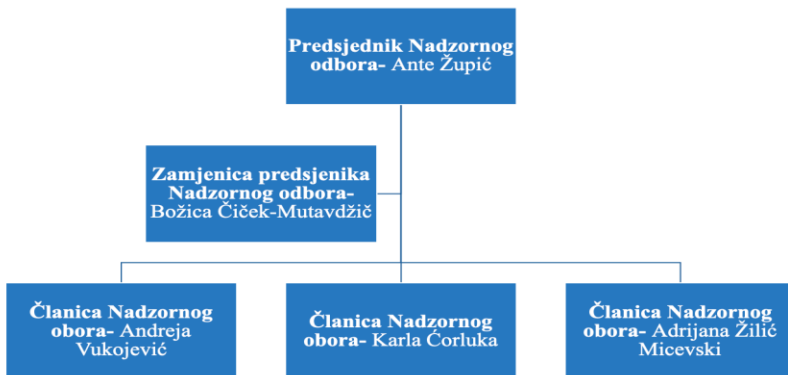
Izvor: Izrada autora prema Zagrebačkoj burzi (2024) Financijski izvještaji, dostupno na: <https://zse.hr/>

Prema Aleksić (2012.) organizacijski dizajn predstavlja osnovu za ostvarivanje najviših razina učinkovitosti i ostvarivanja ciljeva. Oblici i procesi organizacijskog dizajna omogućit će ili ograničiti djelovanje organizacije u postizanju njene učinkovitosti. Iz grafova 4.1 i 4.2 vidi se kako Varteks d.d. ne posluje stabilno, ostvaruje gubitak i ne ostvaruje ciljeve. Može se reći kako pokušaji restrukturiranja i strategijske transformacije nisu bili uspješni, djelomično zbog eksternih čimbenika kao što je pandemija, a djelomično do internih kao što je velika fluktuacija zaposlenika, posebice Uprave i Nadzornog odbora.

## Struktura

Upravljačka struktura Varteksa sastoji se od Uprave i Nadzornog odbora. U Varteksu je u zadnjih godinu dana došlo do značajnih promjena u upravi i nadzornom odboru. 4. ožujka 2024. godine, Jelena Bošnjak je zamijenila Dražena Dobiša na poziciji članice uprave (Bajgorić Šantić, 2024.). No, nedugo nakon toga, nakon samo 60 dana mandata, 9. svibnja dala je ostavku (EHO, 2024.). U trenutku pisanja rada, Upravu čini jedna osoba, Karlo Koprek koji je imenovan na skupštini 13. svibnja 2024. na razdoblje od 5 godina (EHO, 2024.). Također, 28. svibnja 2024. godine, zamjenica predsjednika Nadzornog odbora, Božica Čiček-Mutavdžić dala je ostavku kao članica Nadzornog odbora (EHO, 2024.).

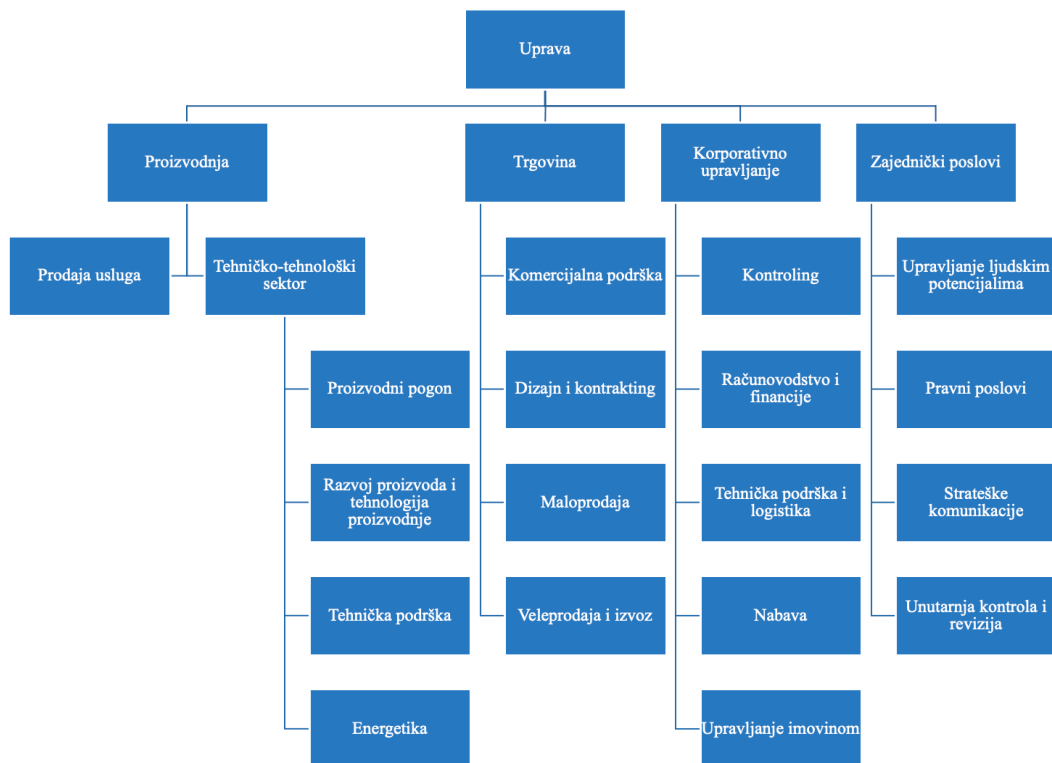
Slika 4.4: Varteks d.d. - Nadzorni odbor na datum 17. svibnja 2024. godine



Izvor: Varteks (b.d.), *Korporativno upravljanje*, dostupno na <https://www.varteks.com/kompanija/korporativno-upravljanje/>

Slika 4.5 prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća na dan 31.12.2022. godina koja je podijeljena na četiri poslovna područja odnosno segmenata.

Slika 4.5: Organizacijska struktura Varteks d.d.



Izvor: Varteks d.d. Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31.12.2022. godine

Prema organigramu se može zaključiti kako Varteks d.d. ima funkcijsku organizacijsku strukturu. Sikavica i Hernaus (2011). kao prednosti funkcijske organizacijske strukture ističu visok stupanj specijalizacije i podjele rada, logičnu povezanost poslovnih funkcija, poštovanje načela specijalizacije po funkcijama i ostale. S druge strane, kao glavni nedostaci funkcijske organizacijske strukture izdvajaju se sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, rascjepkanost poslova i otežanost koordinacije, sporo i neadekvatno odlučivanje, nedostatak inovacija te mnogi drugi.

## **Procesi**

Svaka organizacija sastoji se od poslovnih procesa koji opisuju način na koji se posao obavlja. Poslovne procese se također može shvatiti kao izvor konkurentske prednosti (Sikavica i Hernaus, 2011.). U Varteksovom izvješću za 2022. godinu naglašeno je kako je jedan od ciljeva za 2022. godinu bila implementacija novog sustava za planiranje resursa poduzeća odnosno ERP sustava koji je trebao omogućiti informatizaciju i automatizaciju proizvodnog procesa. Implementacija ovakvog sustava donijela bi značajne uštede u pripremi proizvodnje i samoj proizvodnji, a kroz automatizaciju procesa i sustav financija bi trebao biti brži i efikasniji što bi dovelo do dodatnih ušteda. No, uslijed problema s likvidnošću realizacija implementacije je bila odgođena. Uloga ovakvih sustava za značajna jer podržavaju organizacijski sustav na operativnoj i strateškoj razini. Na operativnoj razini pomažu u koordinaciji svih poslovnih procesa kako bi se postigla maksimalna učinkovitost. Na strateškoj razini pružaju sve potrebne informacije za upravljanje sustavom i provedbu organizacijskih promjena potrebnih za opstanak i razvoj organizacije. Glavna karakteristika i cilj ERP sustava je integracija podataka, što podrazumijeva da su svi relevantni podaci i informacije dostupni na bilo kojoj lokaciji i u bilo koje vrijeme, svima kojima su potrebni, temeljem jedinstvene baze podataka (Belak i Ušljebrka, 2014.).

## **Nagrade i sustavi nagrađivanja**

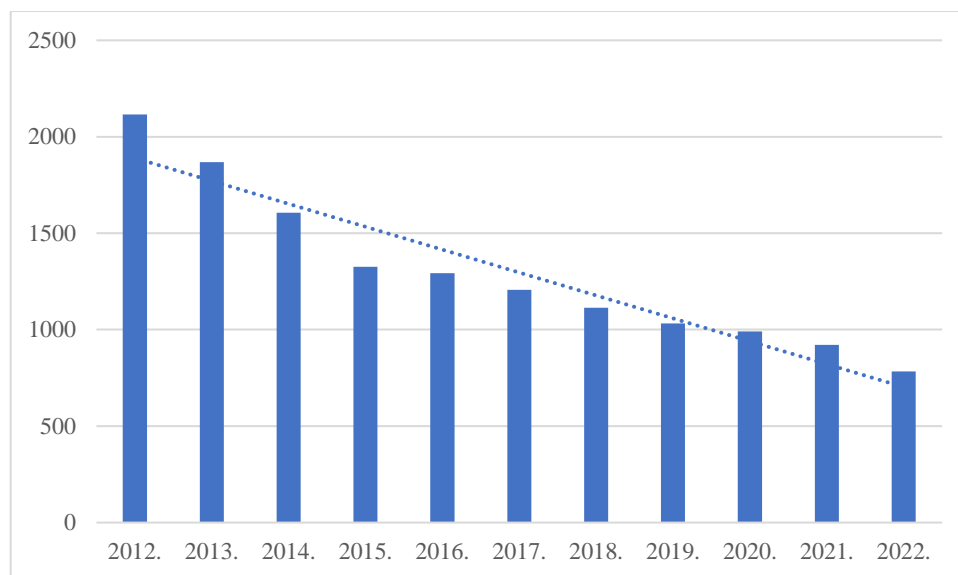
Svrha sustava nagrađivanja je usklađivanje ciljeva zaposlenika s ciljevima organizacije. Pruža motivaciju i poticaj za postizanje stratejskog smjera te definira politike koje reguliraju plaće, promocije, bonuse, dijeljenje dobiti, opcije za dionice i slično. Prijašnjih godina su radnici Varteksa u nekoliko navrata štrajkali, no nedavan štrajk je privukao medijsku pozornost i popraćenost. U svibnju ove godine radnici su štrajkali 10 dana uslijed neisplate plaća dijelom za

veljaču te za cijeli ožujak. Većina radnika koji su štrajkali rade u proizvodnji za minimalne plaće. Prema neslužbenim izvorima, kada je štrajk najavljen tadašnjoj članici uprave Jeleni Bošnjak, ona je u dopisu radnicima ponudila pedeset eura nagrade radnicima koji neće sudjelovati i tako namjeravala prekinuti najavljeni štrajk (HRT, 2024.). U nefinancijskom izvješću za 2022. godinu kao jedna od ključnih tema i interesa je naglašeno kako su zaposlenici komunicirali potrebu za češćim i fokusiranijim edukacijama dok su sindikati istaknuli potrebu za napredovanjem i nagrađivanjem zaposlenika te potrebu za češćim i fokusiranijim edukacijama.

### **Politike upravljanja ljudskim potencijalima**

Zadnja dimenzija Modela obuhvaća politike ljudskih resursa u pogledu regrutiranja, selekcije, rotacije, obuke i razvoja. Na grafikonu niže vidi se broj zaposlenih u Varteks d.d. gdje je vidljiv trend smanjenja broja zaposlenih tijekom godina. Prema Fini broj zaposlenih 2023. godine bio je 601 zaposlenih što je smanjenje od 18 % u odnosu na prošlu godinu (FINA). U periodu od deset godina, broj zaposlenika se smanjio za 63 % i nastavlja daljnji trend smanjenja.

*Grafikon 4.3: Broj zaposlenih u Varteks d.d. od 2012. do 2022. godine*



Izvor: Izrada autora prema Zagrebačkoj burzi (2024) Financijski izvještaji. Dostupno na: <https://zse.hr/>

#### 4.4. Prijedlog promjena u organizacijskom dizajnu kao odgovor na kriznu situaciju

Uzimajući u obzir sve predstavljene činjenice o Varteks d.d. i trenutnu kriznu situaciju, teško je precizno predvidjeti budući smjer kompanije. Ovakva krizna situacija zahtijeva pažljivu analizu i promišljene odluke kako bi se osigurala dugoročna stabilnost, održivost poslovanja i konkurentnost na tržištu. Kao ključni dio ove studije slučaja, u nastavku će biti iznesen prijedlog promjena u organizacijskom dizajnu kao odgovor na postojeću krizu.

Kao jedna od preporuka može se izdvojiti fokusiranje na srž poslovanja (engl. *core business*) koje uključuje koncentriranje na ključne proizvode i usluge koje ujedno donose i najveći profit. Ovakva strategija također može uključivati i smanjenje ili ukidanje neprofitnih odjela odnosno proizvoda. Dva ključna pitanja prilikom implementiranja ovakve strategije su (Leone, 2021.):

- 1) Što je u srži poslovanja?
- 2) Kako ta srž poslovanja pokreće zaposlenike i procese?

Također, jedna od mogućih strategija je prodaja dugotrajne materijalne imovine odnosno pogona i zgrada koje su izvan uporabe kako bi se prihodom od prodaje ulagalo u poslovanje. Varteks je tijekom svoje povijesti bio poznat po proizvodnji odjeće visoke kvalitete i po suradnji s mnogim renomiranim svjetskim modnim kućama. Licencne suradnje omogućile su Varteksu pristup vrhunskim dizajnima, tehnologijama i tržištima. Ponovna uspostava licenci može značajno doprinijeti revitalizaciji brenda Varteks, ali zahtijeva strateško planiranje te poprilična ulaganje u modernizaciju i same licence. Kao glavne preporuke u vidu strukture mogu se izdvojiti već spomenute strategije smanjenja i snižavanja organizacije. Smanjenje broja menadžerskih razina može poboljšati komunikaciju i brzinu donošenja odluka te smanjiti i troškovi. Jedan aspekt koji se ne smije zanemariti su cijene. Trenutačno, Varteks nudi svoje proizvode po relativno visokim cijenama, što ih čini manje dostupnima širem krugu kupaca. Prilagodбом cijena, odnosno razvojem nove cjenovne strategije, mogli bi se ponuditi pristupačniji proizvodi, čime bi se povećala baza kupaca. Kao što je ranije spomenuto, u izvješću za 2022. godinu istaknuto je kako je zbog problema s likvidnošću odgođena implementacija novog ERP sustava koji je trebao omogućiti informatizaciju i automatizaciju proizvodnog procesa. Implementacija takvih sustava omogućuje značajne uštede i efikasnost. U istom izvješću za 2022. godinu istaknuto je kako se

krenulo u postupak pregovaranja sa sindikatom oko definiranja novih uvjeta kolektivnog ugovora koji je kroz sistematizaciju radnih mjesta i pravednim obračunom plaća trebao omogućiti viši stupanj transparentnosti, veće zadovoljstvo radnika te posljedično povećati produktivnost. No, Varteks je nedavno bio suočen sa štrajkom zaposlenika uslijed zakašnjenja isplate plaća što je svakako nedopustivo. Varteks treba osigurati dovoljno financijskih resursa za isplate plaća zaposlenika kako se štrajk ne bi ponovio u skorijoj budućnosti. Također, uzevši u obzir prosječnu životnu dob zaposlenika koja je 2022. godine iznosila 50 godina, Varteks treba aktivno raditi na pomlađivanju kadra te na prijenosu iskustva, znanja i vještina dugogodišnjih djelatnika na nove zaposlenike (Izvješće za 2022. godinu). Tu je također bitna kultura organizacije. U Varteksu je prisutna zajednička "struktura osjećaja" koja je nastala tijekom zlatnog doba Varteksa u socijalističkom razdoblju. Pojam "struktura osjećaja" osmislio je teoretičar Raymond Williams kako bi opisao "specifičnu kvalitetu društvenog iskustva i odnosa, koja je povijesno različita od drugih pojedinačnih kvaliteta, a stvara osjećaj naraštaja ili razdoblja". Iako Varteks i dalje proizvodi, za razliku od mnogih drugih tekstilnih tvornica u Hrvatskoj, radnici osjećaju sveukupni proces devaluacije industrijskog rada i rast globalne konkurencije u proizvodnji odjeće (Bonfiglioli, 2019.).

## 5. ZAKLJUČAK

Prema Hernaus (2009.) organizacije će biti uspješne koliko im dopušta njihov organizacijski dizajn. Organizacijski dizajn kao dinamičan proces predstavlja ključan element u ostvarenju organizacijskih ciljeva i postizanju konkurentnosti na tržištu. U radu se kroz analizu teorijskih okvira, istaknula važnost fleksibilnosti i prilagodljivosti kao ključnih elemenata uspješnog organizacijskog dizajna, posebno u kriznim situacijama. Organizacijski dizajn mora biti dinamičan i sposoban brzo reagirati na promjene u okruženju. Integracija kriznog menadžmenta u organizacijske strukture omogućava proaktivno planiranje i brze reakcije, čime se minimiziraju negativni učinci krize i osigurava kontinuitet poslovanja. U radu se također naglasilo da uspješan organizacijski dizajn i krizni menadžment nisu jednokratni procesi, već kontinuirane aktivnosti koje zahtijevaju stalno prilagođavanje i usklađivanje s vanjskim i unutarnjim promjenama. Organizacije koje uspješno implementiraju ove prilagodbe mogu se lakše suočiti s krizom.

U teorijskom dijelu definirao se i Model zvijezde J. R. Galbraitha kao jedan od najvažnijih alata za analizu organizacija te je u četvrtom poglavlju rada dao podlogu za analizu poslovnog slučaja. Model zvijezde pruža sveobuhvatan pristup organizacijskom dizajnu kroz pet ključnih elemenata: strategiju, strukturu, procese, nagrade i ljude. Evaluacija organizacijskog dizajna primjenom modela omogućava identificiranje i rješavanje problema u svakom od tih elemenata, što rezultira povećanom efikasnošću i otpornosti organizacije. Model zvijezde pomaže organizacijama da prepoznaju svoje slabosti i snage te da strateški planiraju promjene koje će ih učiniti otpornijima na buduće krize.

Analiza poslovnog slučaja pružila je uvid u povijest poduzeća Varteks d.d. te pregled krizne situacije koja je prisutna već tri desetljeća. Poduzeće je prošlo kroz brojna restrukturiranja i suočilo se s raznim problemima, no trenutna situacija koja je medijski vrlo popraćena postavlja pitanje je li Varteksu došao kraj. Analiza slučaja otkrila je kako Varteks d.d. godinama posluje s negativnim financijskim rezultatom što dodatno otežava ikakve pokušaje restrukturiranja. Izneseni su prijedlozi promjena u kontekstu organizacijskog dizajna s naglaskom na smjernice za revitalizaciju poduzeća. Treba uzeti u obzir kako Varteks ima specifičnu kulturu organizacije gdje je kultura vezana za zlatno doba Varteksa i za cijeli grad Varaždin. Nakon nedavnog izlivanja dionica sa Zagrebačke burze i promjene Uprave Varteksa, budućnost poduzeća je vrlo neizvjesna.

No, sigurno je kako Varteks ima dugu povijest i tradiciju čije zlatno doba podsjeća na procvat tekstilne industrije. Gubitak Varteksa kao jednog od zadnjeg velikana hrvatske industrije, bio bi od velikog značaja za hrvatsku tekstilnu industriju.



## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2012.), *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
2. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia
3. Bajgorić Šantić, B. (2024.), *Varteks u problemima - plaća kasni, Uprava štiti*, preuzeto 23. lipnja 2024 s <https://forbes.n1info.hr/aktualno/varteks-u-problemima-placa-kasni-uprava-suti/>
4. Bastalić, J. (2024.), *Labirint: Ima li nade za Varteks?*, preuzeto 23. lipnja 2024 s [Labirint: Ima li nade za Varteks? - HRT](#)
5. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014.), *Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa*, *Oeconomica Jadertina*, Sveučilište u Zadru, 1 (2), 33-52.
6. Biočina, I. (2018.), *Proizvedeno u Hrvatskoj*, Zagreb: Jesenski i Turk
7. Bonfiglioli, C. (2019.), *Ponos i ustrajnost: radnička struktura osjećaja u Varteksu*, preuzeto 23. lipnja 2024 s [Ponos i ustrajnost: radnička struktura osjećaja u Varteksu | Skrojene budućnosti? \(skrojene-buducnosti.eu\)](#)
8. Borozan, Đ. i Dragišić, Lj. (2005.), *Hrvatska tekstilna industrija na prekretnici: od preživljavanja do rasta*, *Ekonomski vjesnik*, 1 i 2 (18), 29-42.
9. Bunić, Ž. (2004.), *Nepovoljna industrijska struktura i nerazvijen klaster – razlozi krize hrvatske tekstilne i odjevne industrije*, *Tekstil*, Hrvatski inženjerski savez tekstilaca, 53 (2), 70-82.
10. Burton, R.M. i Obel, B. (2013.), *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, New York: Springer US
11. Cameron, K.S. (1994.), *Strategies for Successful Organizational Downsizing*, *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211.
12. Cichocki, P. i Irwin, C. (2011.), *Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations*, London: Kogan Page.
13. Coombs, W. T. (2014), *State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge*, *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1 (1), 1-12.
14. EHO - Zagrebačka burza d.d. (2024.), *VARTEKS d. d. - Obavijest o upisu Odluke o povlačenju dionica s Zagrebačke burze u sudski registar Trg. suda*, preuzeto 23. lipnja 2024. s <https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/55850>

15. EHO - Zagrebačka burza d.d. (2024.), VARTEKS d. d. - Obavijest o blokadi računa i ostavci članice Uprave, preuzeto 23. lipnja 2024. s [Obavijesti izdavatelja - EHO \(zse.hr\)](#)
16. EHO - Zagrebačka burza d.d. (2024.), VARTEKS d.d. - Obavijest o imenovanju člana uprave, preuzeto 23. lipnja 2024. s [Obavijesti izdavatelja - EHO \(zse.hr\)](#)
17. EHO - Zagrebačka burza d.d. (2024.), VARTEKS d.d. - Obavijest o ostavci članice NO Varteks d.d., preuzeto s 23. lipnja 2024. s [Obavijesti izdavatelja - EHO \(zse.hr\)](#)
18. Anić, I.D., Buturac, G., Gambrijoža-Jukić, M., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Nušinović, M., Rajh, E. ... (2007.), *Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015.*, Ekonomski institut Zagreb, dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//270-04.pdf>
19. FINA (b.d.), Varteks d.d., Podaci o poslovnom subjektu, dostupno na: <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/varteks-d-d-u-stecaju/OIB-00872098033>
20. Folake, A. (2021.), Organizational resilience in the face of disruptions, *Journal of Management and Administration Provision, Faculty of Management Sciences*, Delta State University, Nigeria, 1 (3), 45-52.
21. Galbraith, J. R. (2011.), *The Star Model* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
22. Galbraith, J.R., Downey, D., Kates, A. (2002.), *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leader at All Level*, New York: AMACOM.
23. Galić, G. (2024.), *Kako je propadao Varteks*, preuzeto 23. lipnja 2024 s [Kako je propadao Varteks - Faktograf.hr](#)
24. Gibson, C. A., i Tarrant, M. (2010.), A'conceptual models' approach to organisational resilience, *The Australian Journal of Emergency Management*, 25 (2), 6.-12.
25. Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, *Working papers series*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 1(8). 1-21.
26. Hernaus, T. (2011.), Business Trends and Tendencies in Organization Design and Work Design Practice: Identifying Cause-and-Effect Relationships, *Working paper series*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 1(3), 1-18.
27. Hillmann, J. i Guenther, E. (2021.), Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research, *International Journal of Management Reviews*, 23 (7–44)

28. HRT (2024.), *Radnici Varteksa u štrajku do isplate plaća*, dostupno na [Radnici Varteksa u štrajku do isplate plaća - HRT](#)
29. Huber, G.P. i Glick, W.H. (1993.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford: Oxford University Press
30. Jaques, T. (2010.), Reshaping crisis management: the challenge for organizational design, *Organizational Development Journal*, 28 (1), 9.-17.
31. Kates, A. i Galbraith, J.R. (2010.), *Designing Your Organization, Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Hoboken: Wiley
32. Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013.), *Krizni menadžment*, Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu, Veleučilište Velika Gorica
33. kriza. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. pristupljeno 23. lipnja 2024. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/34066>
34. Larkin, J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, New York.
35. Leone, M. (2021.), *Why companies need to focus on their core?*, preuzeto 23. lipnja 2024. s [Why Companies Need To Focus On Their Core \(forbes.com\)](#)
36. Ljubić, E. (2021.), *Analiza tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu
37. Mandić, V. (2020.), *Strategijska transformacija poduzeća Varteks d.d.*, diplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu
38. Micić, R. i Arsić, Lj. (2015.), Fleksibilne organizacione strukture kao nove forme organizacionog dizajna, *Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research*, DOI: <https://doi.org/10.15308/Synthesis-2015-364-368>
39. Miloš Sprčić, D. i Jakirlić, L. (2017.), Upravljanje reputacijskom krizom korištenjem modela integriranog upravljanja rizicima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15 (2), 127.-145.
40. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2021.), *Uređenje i rekonstrukcija prometne i komunalne infrastrukture zone Varteks na području Grada Varaždina* (2021.), preuzeto 23. lipnja 2024. [https://mingo.gov.hr/UserDocsImages/UPRAVA-ZA-PROCJENU-UTJECAJA-NA-OKOLIS-ODRZIVO-GOSPODARENJE-OTPADOM/Opuo/OPUO\\_2021/25\\_02\\_2021\\_Elaborat\\_Varteks.pdf](https://mingo.gov.hr/UserDocsImages/UPRAVA-ZA-PROCJENU-UTJECAJA-NA-OKOLIS-ODRZIVO-GOSPODARENJE-OTPADOM/Opuo/OPUO_2021/25_02_2021_Elaborat_Varteks.pdf)

41. Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1997), *Competing by design, The Power of Organizational Architecture*, New York: Oxford University Press
42. Novak, B. i Klain, H. (2001), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: priručnik za krizne odnose s javnošću*, Binoza press
43. Narodne novine (2021.), *Odluka o proglašenju projekta "Varteks kvart - urbana regeneracija" strateškim investicijskim projektom Republike Hrvatske*, Narodne novine 70/2021.
44. Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga.
45. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), *Krizni menadžment: Teorija i praksa*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1), str. 101-118.
46. Prospekt (2003) *Uvrštenje svih redovnih dionica izdavatelja "VARTEKS" varaždinska tekstilna industrija, d.d. u Prvu kotaciju Varaždinske burze*
47. Puljiz, V. (1994.), *Socijalni razvoj Republike Hrvatske (Nacionalno izvješće za Svjetski summit o socijalnom razvoju)*, *Rev. sac. polit.*, 1 (3), str. 283.-289. preuzeto 23. lipnja s [46749 \(srce.hr\)](https://www.srce.hr/46749)
46. Pureta, I. (2023.), *Načela organizacijskog dizajna*, preuzeto 23. lipnja 2024. s <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/nacela-organizacijskog-dizajna>
47. Pureta, I. (2023.), *Pet elemenata plana za krizno komuniciranje*, preuzeto 23. lipnja s <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/pet-elementa-plana-za-krizno-komuniciranje>
48. Shafiee Kristensen, S. i Shafiee, S. (2019.), *Rethinking organization design to enforce organizational agility*, *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management*, Stuttgart: University of Stuttgart
49. Shalini, N., Umesh M. (2019.), *Organizational Downsizing: Conceptual Review*, *International Journal of Management Studies*, 6 (5), DOI:[10.18843/ijms/v6i1\(5\)/05](https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1(5)/05)
50. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator
51. Šimunić, S. (2023.), *Povijesni razvoj i suvremeni krizni menadžment*, diplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
52. Smaiziene, I. i Orzekauskas P. (2009.), *Reputational crisis – saving the most valuable a company asset*, *Economics and Management*, (14), 522-527.
53. Smythe, J. (1997.), *The changing role of internal communication in tomorrow's company*, *Corporate communications: An international journal*, 2(1), 4-7.

54. Stojanović, V., Jakupović, S. i Jugo, E. (2013.), Organizacijski dizajn, menadžment i konkurentnost, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 3(2), 260-274. DOI:10.7251/EMC1302260S
55. Sudski registar (b.d.), Podaci o poslovnom subjektu, pristupljeno 20. lipnja na [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:070004039](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070004039)
55. Teece, D.J., Pisano, G., i Shuen, A. (1997.), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
56. Tkalac Verčić, A. (2019.), Internal Communication with a Global Perspective, u: *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*, London: Routledge, 195-204.
57. Tychr (b.d.), *Organizational structure notes*, preuzeto 23. lipnja 2024. s <https://tychr.com/study-notes/ib-dp/business-management/organizational-structure/>
58. Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2010.), *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks: SAGE Publications
59. Vajdić, K. (2024.), Nakon više od 30 godina Varteksova dionica odlazi s burze, preuzeto 23. lipnja 2024. s [Nakon više od 30 godina Varteksova dionica odlazi s burze | Bloomberg Adria](#)
60. Vajdić, K. (2024.), Štrajk u Varteksu zbog neisplate plaća, preuzeto 23. lipnja 2024. s [Štrajk u Varteksu zbog neisplate plaća | Bloomberg Adria](#)
61. Varteks (b.d.), Priča o Varteksu - Varteks d.d., preuzeto 23. lipnja 2024 s [Priča o Varteksu – Varteks d.d.](#)
62. Varteks (b.d.), Investitori – godišnja izvješća, preuzeto s <https://www.varteks.com/kompanija/investitori/>
63. Varteks (b.d.), Tradicija - Varteks d.d., preuzeto s [Tradicija – Varteks d.d.](#)
63. Varteks d.d. (2013), *Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013.-2018. godine* [e-publikacija], preuzeto 23. lipnja 2024. s [Plan-operativnog-i-financijskog-restrukturiranja-2013-2018-PSN.pdf \(varteks.com\)](#)
64. Vincek, L. (2022.), *Priča o Varteksu: Kako je nastao varaždinski tekstilni div?*, preuzeto 23. lipnja 2024 s [Priča o Varteksu: Kako je nastao varaždinski tekstilni div? - Pressedan \(unin.hr\)](#)
65. Yates, K. (2006.), Internal communication effectiveness enhances bottom-line results, *Journal of organizational excellence*, 25(3), 71-79.
66. Žitkiene, R., Deksnys, M. (2018.), Organizational Agility Conceptual Model, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129

## POPIS TABLICA

Tablica 2.1: Karakteristike dobro i loše dizajnirane organizacije.....	4
Tablica 2.2: Načela organizacijskog dizajna .....	5
Tablica 2.3: Ključna obilježja poslovne krize.....	13
Tablica 2.4: Tipologija poslovnih kriza .....	15
Tablica 3.1: Strategije implementacije smanjivanja organizacije.....	22
Tablica 3.2: Prednosti i nedostaci snižavanja organizacije.....	24
Tablica 3.3: Dinamičke sposobnosti u agilnoj organizaciji .....	30

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 2.1: Odnos pokretača i rezultata u kontekstu organizacijskog dizajna **Error! Bookmark not defined.**

Slika 2.2: Prikaz dimenzija Modela zvijezde i utjecaj na ponašanje i kulturu organizacije ..... 11

Slika 2.3: Posljedice lošeg sklada unutar organizacijskog dizajna ..... 12

Slika 2.4: Koraci preventivnog kriznog menadžmenta ..... 16

Slika 2.5: Faze kriznog procesa ..... 17

Slika 2.6: Koraci reaktivnog kriznog menadžmenta ..... 18

Slika 3.1: Prikaz snižavanja organizacije ..... 23

Slika 3.2: Moguće greške u informacijskom kanalu ..... 25

Slika 3.3: Učinci promjena u okruženju na organizacijske procese ..... 28

Slika 3.4: Model zvijezde i smjernice za agilnu organizaciju ..... 31

Slika 3.5: Konceptualni model organizacijske otpornosti ..... 32

Slika 4.1: Četiri glavna segmenta poslovanja Varteksa ..... 33

Slika 4.2: Strateški projekt "Varteks kvart - urbana regeneracija" ..... 38

Slika 4.3: Kretanje cijene dionica Varteksa od 2006. do 2024. godine ..... 39

Slika 4.4: Varteks d.d. - Nadzorni odbor na datum 17. svibnja 2024. godine ..... 43

Slika 4.5: Organizacijska struktura Varteks d.d. .... 43

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 4.1: Kretanje prihoda i rashoda od 2012. do 2022. godine u eurima .....	41
Grafikon 4.2: Kretanje neto dobiti ili gubitka od 2012. do 2022. godine u eurima.....	42
Grafikon 4.3: Broj zaposlenih u Varteks d.d. od 2012. do 2022. godine .....	45



# ŽIVOTOPIS

## OBRAZOVANJE

EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU, Zagreb, Hrvatska

- Listopad 2018 - trenutno
- Integrirani preddiplomski i diplomski studij: Poslovna ekonomija
- Diplomski smjer: Analiza i poslovno planiranje
- Zagreb, Hrvatska

ESTONIAN BUSINESS SCHOOL, Tallinn, Estonija

- Siječanj 2022- lipanj 2022
- Erasmus+ studentska razmjena na jedan semestar

## RADNO ISKUSTVO

PRIPRAVNIK U ANALITICI PRODAJE

- Franck d.d., svibanj 2024- trenutno

ASISTENT U PRODAJI

- Procter & Gamble, kolovoz 2023- travanj 2024

SHOPPER & CUSTOMER MARKETING INTERN

- Beiersdorf, listopad 2022- kolovoz 2023

ADMINISTRATIVNI ASISTENT & STUDENT U ODJELU MARKETINGA

- Beiersdorf, rujan 2020 – siječanj 2022

## VJEŠTINE I ZNANJA

- Jezici (samoprocjena): hrvatski (materinski), engleski (C1), njemački (B2), španjolski (A1)
- Digitalne vještine: MS Office (Powerpoint, Word, Excel), Outlook, Siebel Optima, FOCUS
- Meke vještine: učinkovita komunikacija, timski rad, brzo učenje, otvorenost, organiziranost, odgovornost
- Vozačka dozvola: B kategorija