

Promjene organizacijskog dizajna izazvane COVID-19 pandemijom

Vučko, Hrvoje

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:148:385775>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-26**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**PROMJENE ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA IZAZVANE
COVID-19 PANDEMIJOM**

Diplomski rad

Hrvoje Vučko

Zagreb, rujan, 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**PROMJENE ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA IZAZVANE
COVID-19 PANDEMIJOM
CHANGES IN ORGANIZATIONAL DESIGN CAUSED BY
THE COVID 19 PANDEMIC**

Diplomski rad

Student: Hrvoje Vučko

JMBAG: 0067557280

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

Zagreb, rujan, 2022.

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Rad se fokusira na organizacijskom dizajnu i njegovim promjenama koje su uzrokovane djelovanjem vanjskih čimbenika, a primarno izbijanjem pandemije COVID-19 virusa. Glavna svrha je, primjenom Galbraithovog Modela zvijezde, otkriti koje su točno komponente organizacijskog dizajna pogođene suvremenim izazovima u obliku neizvjesnosti i dinamičnim promjenama uvjeta koje su dodatno potencirane u uvjetima pandemije. Dakle, cilj ovog rada je ukazati na multidimenzionalnost organizacijskog dizajna te pružanje pogleda na promjene u organizacijskom dizajnu (kroz primjenu Modela zvijezde) u današnjoj izazovnoj okolini koja je odnedavno prožeta i izazovima koje pred sve organizacije stavlja pandemija COVID-19 virusa, a sve kako bi se dodatno istaknula važnost uloga organizacijskog dizajna u ispunjavanju organizacijskih ciljeva.

U svrhu ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje o promjenama organizacijskog dizajna izazvanim COVID-19 pandemijom. Ispitanici tj. rukovoditelji organizacijskih jedinica odgovaraju u kojoj mjeri je pandemija utjecala na pojedine elemente dizajniranja organizacije. Rezultati istraživanja pokazuju da zaista dolazi do promjene pojedinih elemenata organizacijskog dizajna pod utjecajem pandemije COVID-19 virusa.

Ključne riječi: organizacija, organizacijski dizajn, suvremeni izazovi, pandemija, Model zvijezde.

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

The paper focuses on organizational design and its changes, which are caused by external factors, primarily the outbreak of the COVID-19 pandemic. The main purpose is, by applying Galbraith's Star Model, to find out exactly which elements of organizational design are affected by contemporary challenges in the form of uncertainty and dynamic changes in conditions that are additionally potentiated in pandemic conditions. So, the goal of this paper is to point out the multidimensionality of organizational design and to provide a view into the changes of organizational design (through the application of the Star Model) in today's challenging environment, which has recently been permeated with the challenges posed to all organizations by the COVID-19 pandemic, all in order to highlight the importance of the role of organizational design in achieving organizational goals.

For the purpose of this thesis, an empirical research was conducted on organizational design changes caused by the COVID-19 pandemic. Respondents, i.e. managers of organizational units, answer to what extent the pandemic has affected certain elements of the organization's design. The results of the research show that certain elements of organizational design are changing under the influence of the COVID-19 virus pandemic.

Keywords: organization, organizational design, contemporary challenges, pandemic, Star Model.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada 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)

ZAGREB, 16.08.2022.

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE 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)

ZAGREB, 16.08.2022.

(place and date)

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. POJAM I OBUHVAT ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA	3
2.1. Definiranje i razvoj organizacijskog dizajna	3
2.2. Opći izazovi organizacijskog dizajna	10
2.3. Važnost organizacijskog dizajna u ispunjenju organizacijskih ciljeva.....	17
2.4. Konceptualni modeli organizacijskog dizajna.....	21
2.5. Elementi i analitika Modela zvijezde	27
3. SUVREMENI IZAZOVI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA.....	34
3.1. Agilnost organizacijskog dizajna	34
3.2. Utjecaj vanjskih čimbenika na organizacijski dizajn	38
3.3. Praksa organizacijskog dizajna u COVID-19 pandemiji.....	42
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PROMJENAMA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA IZAZVANIM COVID-19 PANDEMIJOM	45
4.1. Metodologija istraživanja	45
4.2. Rezultati istraživanja	46
4.3. Ograničenja istraživanja	52
5. ZAKLJUČAK	54
LITERATURA.....	57
POPIS SLIKA	61
POPIS TABLICA.....	62
PRILOG	63
ŽIVOTOPIS	67

1. UVOD

1.1.Područje i cilj rada

Područje ovog rada obuhvaća organizacijski dizajn te opće i suvremene izazove s kojima se suočava, a poseban naglasak je na pandemiji COVID-19 virusa koja uzrokuje neizostavno prilagođavanje organizacijskih rješenja novim uvjetima. Promjene unutar organizacijskog dizajna moguće je promatrati kroz nekoliko osnovnih konceptualnih modela organizacijskog dizajna. Jedan od najpoznatijih konceptualnih modela je Model zvijezde J. R. Galbraitha koji se sastoji od pet područja tj. elemenata (strategija, struktura, ljudi, nagrade i procesi) koji omogućavaju jednostavno i pregledno sastavljanje analize i dijagnoze organizacije kao i provođenje restrukturiranja ili redizajna organizacije.

U današnjem izrazito dinamičnom i turbolentnom okruženju važnije je nego ikad prije prilagoditi se u što kraćem roku, a pritom treba posegnuti za kvalitetnim organizacijskim rješenjem. Kvalitetno organizacijsko rješenje nerijetko se nastoji pronaći unutar kvalitetnog organizacijskog dizajna koji se sve češće smatra konkurentskom prednosti, s pravom, jer današnja izuzetno nemilosrdna okolina unutar koje egzistiraju organizacije ne prašta krive korake. U novonastalim pandemijskim uvjetima organizacijski dizajn, njegova agilnost i prilagodba takvim uvjetima ima veliku važnost u ispunjavanju organizacijskih ciljeva, a najvažniji i primarni cilj svake organizacije na tržištu je prilagoditi se te na taj način opstati.

Cilj ovog rada je primjenom Galbraithovog Modela zvijezde utvrditi do kojih je promjena došlo u organizacijskom dizajnu (strategija, struktura, ljudi, nagrade i procesi) uslijed djelovanja vanjskih čimbenika poput pandemije koronavirusa. Ukazivanje na važnosti kvalitetne prilagodbe organizacijskih rješenja i dizajna osigurava efikasnost, napredak i stjecanje prednosti organizacije u današnjim uvjetima.

1.2.Izvori i metode prikupljanja podataka

U izradi teorijskog dijela rada generalno su korišteni sekundarni izvori. Najviše su zastupljeni znanstveni članci na engleskom jeziku kojima je moguće pristupiti u internetskim bazama

podataka. Također, pri izradi teorijskog dijela rada su korištene knjige dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te u bazama podataka na internetu.

Empirijsko istraživanje o promjenama organizacijskog dizajna izazvanim COVID-19 pandemijom provedeno je analizom poslovnog slučaja koja obuhvaća analizu kvalitativne dokumentacije te primjenu metode polustrukturiranog intervjua. Ispitanici koji su obuhvaćeni istraživanjem su rukovoditelji pojedinih organizacijskih jedinica iz djelatnosti farmaceutske industrije.

1.3.Sadržaj i struktura rada

Rad je sadržajno koncipiran u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju definira se područje i cilj rada te pripadajući izvori i metode korištene u izradi rada. Drugo poglavlje stavlja fokus na pojam i obuhvat organizacijskog dizajna unutar kojega je detaljnije obuhvaćeno definiranje i razvoj, opći izazovi, važnost i konceptualni modeli organizacijskog dizajna. Također sadrži i poglavlje koje se posebno bavi elementima i analitikom Modela zvijezde čije je razumijevanje ključno za shvaćanje koncepta ovog rada. Treće poglavlje odnosi se na suvremene izazove organizacijskog dizajna s kojima se susreće, a to su neupitno potreba za agilnošću organizacijskog dizajna, razni utjecaji vanjskih čimbenika na organizacijski dizajn te praksa organizacijskog dizajna u COVID-19 pandemiji. U četvrtom poglavlju provodi se empirijsko istraživanje o promjenama organizacijskog dizajna izazvanim COVID-19 pandemijom. Ovo poglavlje također prikazuje metodologiju istraživanja kao i njegove rezultate i ograničenja. Posljednje poglavlje donosi konačne zaključke cijelog rada. Na samom začelju rada nalazi se popis literature, popis slika, popis tablica, prilozi te životopis studenta.

2. POJAM I OBUHVAT ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA

Organizacijski dizajn u nekom poduzeću jedan je od prvih, osnovnih i najvažnijih koraka u postavljanju poslovanja. On predstavlja niz raznih odluka kojima se nastoje uskladiti svi procesi, strukture i elementi organizacije kako bi se ispunili prethodno postavljeni organizacijski ciljevi. Također, organizacijski dizajn se često naziva i arhitekturom organizacije jer obuhvaća svaku radnju, proces, vezu, odnos, strukturu i element neke organizacije koji kao građevne jedinice zajedno grade neko organizacijsko rješenje. Dakle, u načelu, cilj organizacijskog dizajna je dizajnirati odgovarajuće organizacijsko rješenje koje će generirati neku vrijednost poduzeću te tako ispuniti zacrtane organizacijske ciljeve.

Put do ispunjavanja organizacijskih ciljeva primjenom nekog univerzalnog organizacijskog rješenje ne postoji jer svaka organizacija je jedinstvena, sa svojim setom prednosti i mana te posjeduje različite resurse, ograničenja i situacijske uvjete. U današnje vrijeme kvalitetan organizacijski dizajn je ključni čimbenik uspjeha i neophodan je za uspješno funkcioniranje i opstanak poduzeća, shodno tome u nastavku će se dodatno definirati pojam organizacijskog dizajna, istaknuti će se opći izazovi s kojima se susreće, također objasniti će se i važnost organizacijskog dizajna kod ispunjavanja organizacijskih ciljeva te će biti prikazani neki osnovni konceptualni modeli organizacijskog dizajna, a poseban fokus biti će na elementima i analitici Modela zvijezde J. R. Galbraitha.

2.1. Definiranje i razvoj organizacijskog dizajna

Organizacijski dizajn se često povezuje samo sa organizacijskom strukturom pojedine organizacije, no taj pojam obuhvaća puno više elemenata od organizacijske strukture. Zato i postoji zaista mnogo definicija organizacijskog dizajna jer je teško u jednoj rečenici definirati jedan tako složeni pojam koji obuhvaća bezbroj elemenata i detalja. Često se navodi da je organizacijski dizajn rezultat procesa oblikovanja i usklađivanja svih komponenti organizacije za ispunjavanje dogovorenih organizacijskih ciljeva i misija (Stanford, 2014.). Organizacijski dizajn također obuhvaća utvrđivanje strukture, organizacijskih procesa te uloga, zadataka i zaduženja pojedinaca ili grupa potrebnih za obavljanje nekog posla (Hernaus, 2018.).

To je neprestani proces koji uključuje brojne prilagodbe te kroz koji se donose brojne odluke vezane uz temeljne karakteristike i obilježja organizacije (Aleksić, 2012.). Taj proces mora biti usmjeren na neprestane prilagodbe i poboljšanja kako bi se što produktivnije i kvalitetnije odvijale organizacijske aktivnosti te kako bi se na taj način organizaciji osiguralo ispunjavanje misije organizacije.

Organizacija postoji kako bi se na strukturirani način obavili zadaci i ostvarili postavljeni ciljevi određene skupine pojedinaca (Hickson i sur., 1971.). Ključno je na odgovarajući način izbalansirati sve elemente od koji se sastoji neka organizacija te kreirati organizacijsko rješenje koje će osigurati efikasno i efektivno funkcioniranje organizacije. Jedan od prioriteta zadatka menadžerske upravljačke strukture poduzeća je osiguravanje odgovarajuće konkurentske prednosti poduzeću koja se temelji na kvalitetnom organizacijskom dizajnu, a kako bi se taj zadatak ostvario menadžment mora uložiti maksimum svog potencijala u procesu dizajna organizacije (Stojanović i sur., 2013.).

Tradicionalni pogled na dizajniranje organizacije smatrao je da se pod dizajniranjem organizacije podrazumijeva najuži spektar odluka vezanih uz procese i strukturu organizacije (Aleksić, 2012.). Dakle, sukladno shvaćanjima većine teoretičara organizacije, krovni koncept dizajna ima uži fokus na strukture organizacije i na pitanja organizacijskih procesa (Fabac, 2017.). Moderan pristup danas nalaže da organizacija pokušava sagledati sa stajališta pojedinca, pritom uvažavajući uz formalne i neformalne oblike i elemente organizacije (Aleksić, 2012.). Drugim riječima današnji pogled na organizacijski dizajn ne obuhvaća samo strukturu (formalni elementi) već sagledava i pojedinca, tj. njegove odnose s ljudima i poslom (neformalni elementi).

Slijedom toga dizajn obuhvaća cijeli slijed aktivnosti koji rezultira usklađivanjem vizije/misije, definira vrijednosti/načela djelovanja organizacije, definira i usklađuje strategiju, ciljeve, sustave, strukture, ljude, procese, kulturu i mjere učinka kako bi se postigli adekvatni rezultati (Stanford, 2014.). Dakle, osim što je potrebno uskladiti organizacijsku strategiju i ciljeve sa strukturom, procesima, zaduženjima, resursima i ostalim elementima vrlo je bitan faktor ljudi i njihovih odnosa u tim lancima.

Kod strukturiranja i dizajniranja organizacije često su spomenuti i pristupi koji su situacijskog karaktera, pa tako univerzalni pristup govori da ne postoji najbolji način dizajniranja organizacije bez obzira na situaciju, dok kontingencijski pristup nalaže da najbolji način organizacije ovisi o situaciji u kojoj se nalazi (Sikavica i Hernaus, 2011.). Takvi stavovi imaju

temelj na tome da je svaka organizacija unikatna sa specifičnim unutarnjim i vanjskim čimbenicima, stoga ne postoji univerzalan i najbolji način organiziranja te ono što je učinkovito u nekim situacije možda neće biti učinkovito u drugim situacijama (Cichocki i Irwin, 2011.).

Česta je pojava da će neka organizacija imati na raspolaganju čak i nekoliko kvalitetnih rješenja za istu situaciju (Hernaus, 2018.). U tom slučaju potrebno je kvalitetno analizirati situaciju i poduzeti korake koji su u najboljem interesu za organizaciju. U uvjetima kada je potrebno odlučiti o smjeru dizajna organizacije treba slijediti pravila dizajniranja koja su navedena u tablici 1.

Tablica 1. Opće smjernice ili pravila dizajniranja

OPĆE SMJERNICE ILI PRAVILA DIZAJNIRANJA
• Složenost poslovanja prenosi se na složenost organizacijskog rješenja
• Ciljevi organizacijskog dizajna neposredno su povezani s ciljevima organizacije
• Različite strategije zahtijevaju različita organizacijska rješenja
• Organizacijski dizajn sadržava složene izazove i trade-off rješenja
• Treba obratiti pozornost na sve dimenzije prilikom dizajniranja
• Nijedno organizacijsko rješenje nije vječno
• Preporuča se dizajniranje za budućnost
• Motivacija zaposlenih treba biti usklađena s ciljevima organizacije
• Dizajniranje se provodi kada za to postoji razlog i kada nastupi odgovarajući trenutak
• Svaka organizacijska razina trebala bi donositi odluke koje nije moguće donijeti na nižim razinama

Izvor: Hernaus, T. (2018.), *Strateški dizajn organizacije*, u: Brčić, R. i Hernaus, T. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 79-112.), Zagreb: Školska knjiga, str. 84-85.

Navedena pravila, to jest smjernice se odnose na sve razine odlučivanja jer u svakom dijelu organizacije je uvijek moguće napraviti nešto bolje, efikasnije i efektivnije. Kako bi organizacija održala ili stekla nove konkurentske prednosti ona treba težiti kontinuiranim

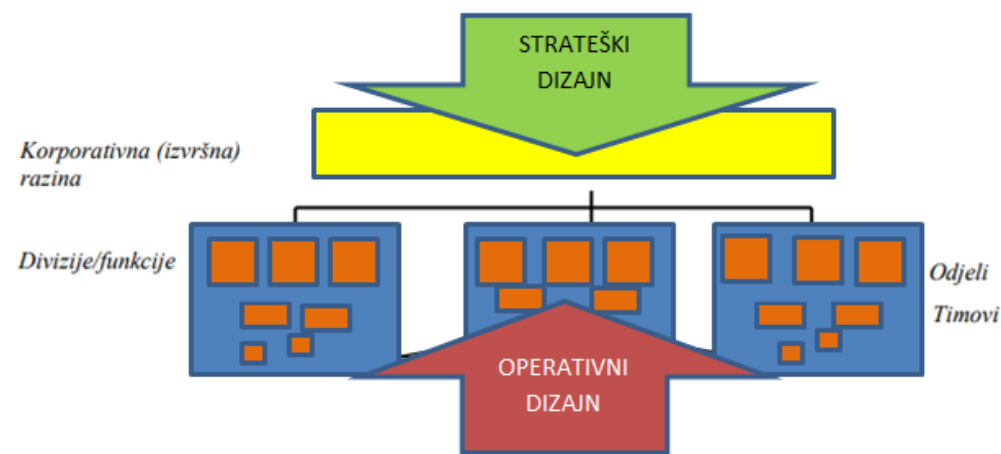
poboljšanjima jer je to najbolja investicija za uspješno poslovanje u nekom periodu u budućnosti.

Treba naglasiti da organizacijski dizajn može i treba obuhvatiti i nekoliko razina organizacije. Tako da organizacijski dizajn obuhvaća i oblikovanje organizacije na strateškoj i operativnoj razini (Sikavica i Hernaus, 2011. prema Nadler i Tushman, 1988.). To znači da organizacijski dizajn sam po sebi ima više dimenzija unutar kojih je potrebno stvaranje organizacijskih rješenja.

Dizajn organizacijskog rješenja tako dolazi iz smjera vrha ili iz smjera baze, tj. dna piramide. Organizacijski dizajn na strateškoj razini se bavi strategijom te nastoji kreirati osnovni oblik organizacije unutar čijega bi se okvira provodila strategija. Dok, oblikovanje na operativnoj razini podrazumijeva radne resurse u podjedinicama, sustav nagrađivanja u podjedinicama, radnu okolinu u podjedinicama te oblikovanje pojedinačnih radnih mjesta (Sikavica i Hernaus, 2011. Prema Nadler i Tushman, 1988.). To znači da se organizacijski dizajn na operativnoj razini manifestira unutar složenijeg strateškog kontekst i temelji se na problemima operativne prirode unutar organizacijskih jedinica.

Na taj način odluke o dizajnu organizacijskog rješenja definiraju gdje i kako će organizacija rasporediti i usmjeriti svoje resurse, kao i načine koordinacije aktivnosti poduzeća (Aleksić, 2012.). Na slici 2.1.1. su prikazane razine u procesu organizacijskog dizajna koje imaju uporište u različitim početnim točkama kod donošenja odluka u dizajnu.

Slika 2.1.1 Razine organizacijskog dizajna



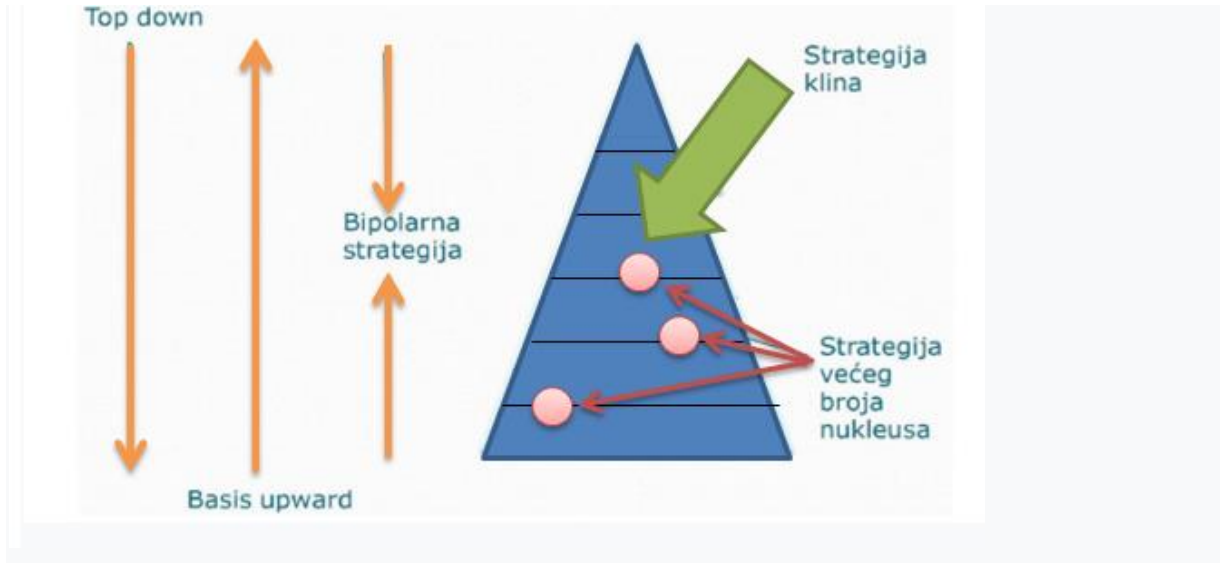
Izvor: Burton, R. M., DeSanctis, G. i Obel, B. (2006.), *Organizational Design, A Step-by-Step Approach*, New York, NY: Cambridge University Press, str. 10.

Strateški organizacijski dizajn pristupa procesu donošenja odluka o dizajnu koji kreće od vrhovnih prema nižim razinama organizacije i vezan je uz vrhovne razine organizacije, fokusirajući se primarno na elemente i odnose na vrhovnim razinama, te se potom spušta prema dnu organizacijske piramide. S druge strane operativni organizacijski dizajn djeluje od dna prema vrhu, postavljajući temelje za svaku podjedinicu unutar organizacije kao što su npr. odjeli i timovi (Aleksić, 2012., prema Nadler i Tushman, 1997.).

Postoji nekoliko pristupa prilikom dizajniranja organizacije jer nije moguće svakoj organizaciji pristupiti na jednak način zbog svojih različitih obilježja te čimbenika koji različito djeluju na njih. Pristup odozgo prema dolje (top-down) obuhvaća već spomenutu stratešku razinu dizajna, prema njemu bi dizajn trebao početi s ciljevima organizacije i odatle dizajnirati jedinice od vrha prema dnu, uzimajući u obzir strategiju, strukturu, procese, ljude, koordinaciju i kontrolu, a tek na kraju se dizajniraju specifični zadaci (Burton i sur., 2006.). Pristup odozdo prema gore (basis-upward) obuhvaća operativnu razinu dizajna i prema njemu prvo treba oblikovati temeljna radna mjesta i procese kao što su najniže organizacijske jedinice u organizacijskoj strukturi (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Pored ta dva temeljna pristupa mogući su još neki pristupi, poput bipolarne strategije koja istovremeno kombinira i top down i basis upward pristupe; strategija klina nalaže da se promjene u organizaciji mogu provoditi i sa srednjih razina menadžmenta, i strategija većeg broja nukleusa koja govori da se organizacijske promjene istovremeno provode na različitim razinama i u različitim dijelovima organizacije (Sikavica i Novak, 1999.). Prikaz mogućih pristupa dizajniranju organizacije prikazuje slika 2.1.2.

Slika 2.1.2. Pristupi dizajniranju organizacije



Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator, str. 30.

Svaka organizacija, dakle, koristi neki od navedenih pristupa ili njihove kombinacije ovisno o situaciji u kojoj se nalazi u određenom trenutku. No, osim što je važno odabrati odgovarajući pristup, organizacijski dizajn predstavlja i važnu zadaću i odgovornost menadžerskih struktura jer je potrebno upravljati i raspolagati svim raspoloživim resursima i ostalim ekonomskim odnosima kako bi se uspješno odgovorilo na poslovne izazove (Hernaus, 2018.).

Kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi potrebno je sinkronizirati te ciljeve, strategiju, misiju i svrhu postojanja organizacije s organizacijskim dizajnom. Na menadžmentu je da proces dizajna organizacije utemelji na postupku temeljne strateške analize iz kategorije SWOT (engl. strengths, weaknesses, opportunities and threats) analize ili nekim sličnim metodama (Fabac, 2017.). Strateška odluka o organizacijskom dizajnu će biti pod velikim utjecajem rezultata analize te će se daljnji plan razvoja organizacije temeljiti na dobivenim rezultatima.

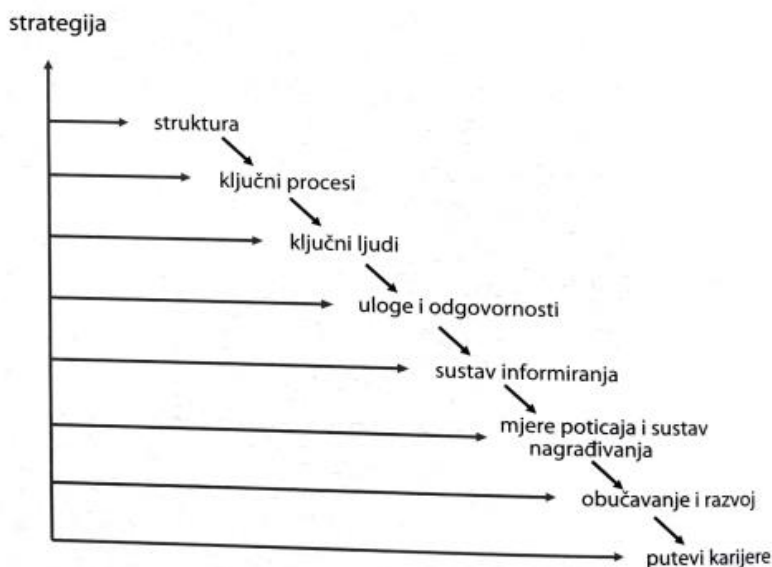
Odluke koje se tiču organizacijskog dizajna karakteristične su za odabranu strategiju i plan razvoja te se ovdje donose odluke vezane za oblik organizacijske strukture, organizacijske procese, ljudske resurse, organizacijsku kulturu, proizvodne tehnologije i među-organizacijske veze (Fabac, 2017.). Strategiju treba označiti kao polazišnu točku kod oblikovanja organizacijskog dizajna tako da bi dizajn organizacije trebao slijediti postavljene strateške ciljeve pa je tako kreirano organizacijsko rješenje zapravo sredstvo realizacije strategije (Hernaus, 2018.). Worley i Lawler III (2010.) u svojem istraživanju ističu da čak i

najdovrtljivija strategija neće dosegnuti svoj potencijal ako ju strukture, procesi i sustavi organizacije ne podržavaju.

Vrlo je bitno organizacijski dizajn označiti kao ključan prioritet svake organizacije jer kada organizacijski dizajn nije usklađen sa temeljnom strategijom organizacije ne dolazi do maksimizacije efikasnosti i tu se stvara razlika između uspješnih i neuspješnih organizacija (Hernaus, 2018.). Zato prilikom inicijalnog planiranja dizajna organizacije ideja mora počivati na zdravim temeljima.

Kod planiranja inicijalnog dizajna organizacije uvijek se poteže pitanje kako na ispravan način postaviti temelje projekta te kako i odakle uopće početi. Autori Sikavica i Heranus (2011.) u svojoj knjizi opisuju kako bi idealno mjesto za početak procesa dizajniranja trebala biti strategija jer ona određuje temeljne smjernice svakog procesa. Proces dizajniranja organizacije i prikaz odakle početi u dizajnu organizacije je prikazan na slici 2.1.3.

Slika 2.1.3 Proces dizajniranja organizacije



Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator, str 32.

Kao polazišna točka u dizajnu je označena strategija jer svaki element koji čini organizaciju ovisi o strategiji, to jest manifestira se djelovanjem integrirane strategije. Iz strategije proizlazi dizajn odgovarajuće organizacijske strukture i ključnih procesa kreiranih za potrebe organizacije. Zatim slijede elementi okrenuti ljudskim potencijalima, to jest definiranje

ključnih ljudi s potrebnim znanjima i sposobnostima za organizaciju, definiranje njihovih uloga i odgovornosti u lancu. Zatim se kreira sustav informiranja i sustav nagrađivanja, a onda slijede obučavanje i razvoj karijera. Razvoj organizacijskog dizajna treba početi sa strategijom i oko nje graditi i definirati ostale procese i elemente u organizaciji.

Proces dizajniranja organizacijskog rješenja treba započeti elementom koji najšire obuhvaća uređenje organizaciju – a to je strategija, na koju se samo naslanjaju ostali elementi koji proizlaze iz nje same. No, u stvarnosti razvoj organizacijskog rješenja tj. dizajna nije ni izbliza jednostavan. Premda se treba voditi nekim općim načelima i modelima koji sugeriraju na koji način započeti proces dizajna ipak u cijelu jednadžbu treba uključiti i niz izazova koji u krajnjoj liniji uvelike utječu na proces organizacijskog dizajna.

2.2. Opći izazovi organizacijskog dizajna

Današnja turbolentna, neizvjesna i izrazito kompetitivna okolina iziskuju da se kontinuirano radi na organizacijskom dizajnu kako bi se u tom pogledu stekla određena prednost pred konkurencijom ili kako bi se jednostavno ostalo u koraku s vremenom i modernim izazovima. U tom smislu današnje organizacije moraju biti učinkovite, djelotvorne, fleksibilne, agilne, inovativne, responzivne i dobro usklađene i balansirane (Hernaus i sur., 2013.). To se posebno odnosi na organizacije koje egzistiraju na globalnom tržištu i bore se za veći dio tržišnog kolača.

Mogućnosti koje nudi kvalitetan organizacijski dizajn su posebno relevantne za organizacije koje su velike ili koje su srednje veličine jer one moraju biti u stanju procesirati veliku količinu informacija i podataka, ona imaju visoku diferencijaciju, velik spektar poslova koji se obavljaju kao i usku specijalizaciju poslova (Hernaus i sur., 2013.). Kako bi organizacije bile uspješne u odolijevanju izazovima koji su pred nju stavljeni, ona treba raspolagati odgovarajućim organizacijskim rješenjem. Osim što je kod dizajna organizacije bitno obratiti pozornost na sve elemente od kojih se sastoji, jednako je toliko i bitno uzeti u obzir i postojeće kao i potencijalne izazove s kojima se organizacija može susresti.

Postoje brojne mogućnosti i opcije dizajniranja organizacije upravo zbog specifičnih zahtjeva koje ima svaka organizacija. Isto tako kako se organizacija na svojoj makro razini susreće s pojedinim izazovima tako se i pojedini dijelovi organizacije susreću s određenim izazovima.

Vrlo često su različite organizacijske jedinice suočeni s različitim setom izazova te shodno tome potražuju i različita rješenja. Stojanović, Jakupović i Jugo (2013.) navode da odluke prilikom definiranja organizacijskog dizajna najčešće rješavaju jedan set problema dok istovremeno kreiraju druge; te probleme tj. izazove svrstavaju u tri grupe:

1. Omogućiti tok informacija i odlučivanja koje se odnose na zahtjeve potrošača, dobavljača, agencije za regulative.
2. Jasno definirati autoritete i nadležnosti za poslove, timove, odjele.
3. Kreirati poželjni nivo koordinacije između poslova, timova i odjele.

Drugim riječima ključni izazovi s kojima se susreće organizacijski dizajn sastoje se u odlukama između odnosa diferencijacije i integracije zadataka iz kojih proizlaze ostali važni izazovi koji su diktirani odnosima: vertikalna i horizontalna integracija tj. koordinacija, strukturne i procesne dimenzije, fleksibilnost i specijalizacija, centralizacija i decentralizacija te birokratizacija i organska struktura, a dodatnu dimenziju i izazovnost dodaje isprepletenost i međuovisnost navedenih odnosa (Sikavica i Hernaus, 2011; Fabac, 2017.).

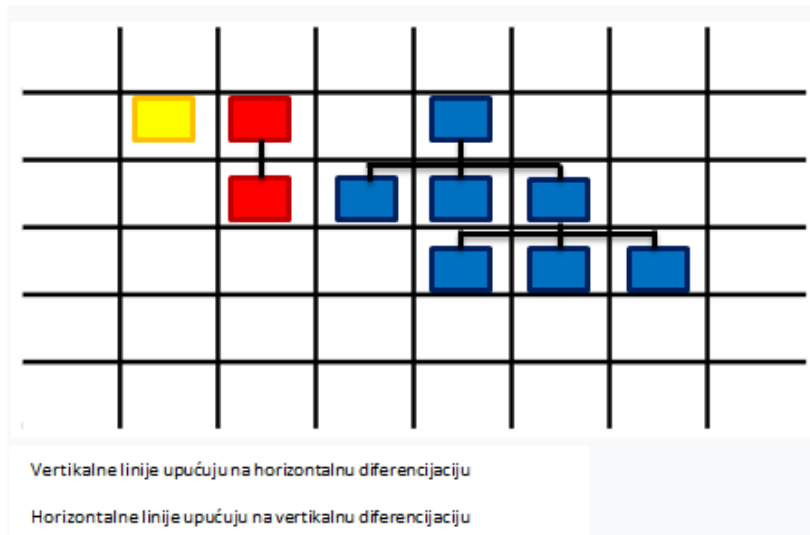
Diferencijacija i integracija su vrlo bitni elementi organizacijskog dizajna tj. organizacijske strukture. Pri izgradnji organizacijske strukture bilo koje organizacije potrebno je provesti diferencijaciju, tj. podjelu ukupnih zadataka organizacije na zadatke i podzadatke, kao i integraciju tako podijeljenih zadataka koja odgovara toj organizaciji, na taj način organizacijska struktura postaje rezultat tih procesa (Sikavica i Hernaus, 2011.). Riječ je o suprotnim, reverzibilnim procesima kod kojih se najprije određuje osnova po kojoj se organizacijski zadatak raščlanjuje na manje dijelove (dimenzije organiziranja), da bi se zatim kroz integraciju osiguralo zajedničko obavljanje prethodno podijeljenih zaduženja i poslova (Hernaus, 2016.).

Iz toga i proizlaze izazovi u ovom polju organizacijskog dizajna, dakle o procesima diferencijacije i integracije ovisi daljnji izgled organizacijske strukture kao i funkcioniranje te organizacije. Sve organizacije imaju određen broj razina menadžmenta, kao i određen broj organizacijskih jedinica po različitim organizacijskim razinama što znači da i diferencijacija zadataka u organizaciji može biti horizontalna i vertikalna (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Horizontalna diferencijacija prikazuje način podjele posla između različitih dijelova organizacije (organizacijskih jedinica i/ili pojedinaca iste organizacijske razine) i određuje kome će biti dodijeljene odgovornosti za obavljanje pojedinih zadataka. S druge strane vertikalna diferencijacija predstavlja broj hijerarhijskih razina i način na koji je ovlast

dodijeljena različitim razinama u organizaciji (Hernaus, 2016.). Drugim riječima horizontalna diferencijacija predstavlja širinu organizacije, tj. stupanj specijalizacije zadataka, a vertikalna diferencijacija, visinu organizacije, tj. dubinu hijerarhije (Burton i sur., 2006.). Slika 2.2.1. prikazuje dizajniranje organizacije s obzirom na horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju.

Slika 2.2.1. Horizontalna i vertikalna diferencijacija



Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator, str. 51.

Vertikalne linije predstavljaju prostor za vertikalnu diferenciju, dok horizontalne linije predstavljaju prostor za horizontalnu diferencijaciju. Žuta kućica predstavlja jednu organizacijsku jedinicu, tj. pojedinca i u tom slučaju ne postoji ni horizontalna ni vertikalna diferencijacija jer sve poslove obavlja jedna osoba. Do žute kućice nalazi se organizacija s dvije organizacijske jedinice gdje se nazire proces vertikalne integracije jer prepoznajemo podređenu i nadređenu organizacijsku jedinicu. Skroz desno vidljiv je model složenije organizacije s nekoliko organizacijskih jedinica gdje su jasno vidljivi procesi vertikalne i horizontalne diferencijacije.

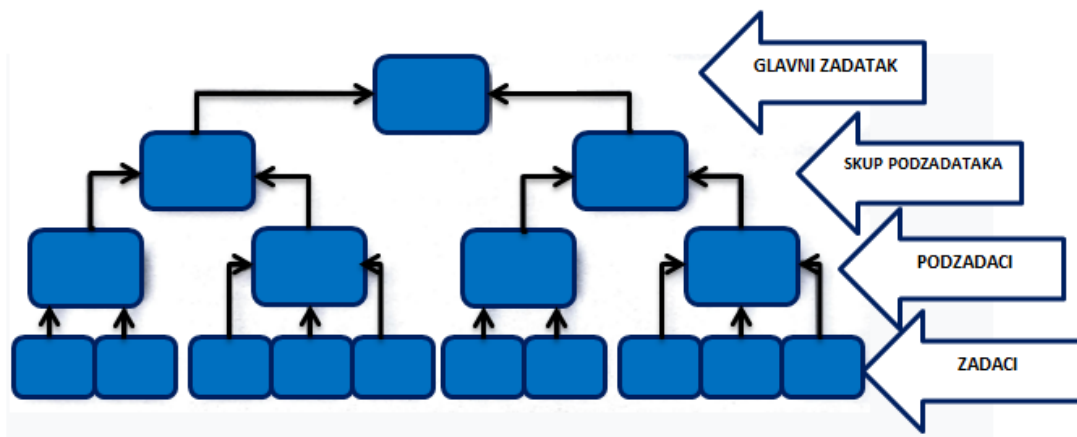
Izazov s kojim se često susreću organizacije u ovom kontekstu sastoji se u tome da ukoliko organizacija raste i dosegne određenu veličinu i razinu složenosti ona treba donijeti odluku o eventualnom proširivanju struktura organizacije. Ta odluka predstavlja izazov jer je potrebno na odgovarajući način provesti procese diferencijacije kako bi organizacija nastavila optimalno i bez smetnji provoditi svoje uobičajene aktivnosti. Tako da veće i razvijenije

organizacije, koje uključuju velik broj zaposlenih različitih profila, u pravilu imaju i veću horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju (Fabac, 2017; Sikavica i Hernaus, 2011.).

Suprotni koncept diferencijaciji je organizacijska integracija koja se definira kao kvaliteta suradnje između različitih organizacijskih jedinica, grupa ili timova i radnih mjesta, koja se pak odražava u realizaciji prethodno diferenciranog, složenog organizacijskog zadatka (Hernaus, 2016.). Autori Cichocki i Irwin (2011.) navode da integracija također ima fokus i na važnosti zajedničkih vrijednosti i ponašanja unutar organizacije kako bi cilj toga bio oblikovanje radnih procesa.

Integracijski proces se obično služi alatima koji obično uključuju pravila i procedure, konfiguracijske planove, ovlasti, hijerarhiju i odbore za donošenje odluka (Burton i sur., 2006.). Riječ je, dakle, o procesu povezivanja različitih dijelova organizacije u jednu cjelinu, bilo vertikalno po razinama hijerarhije ili horizontalno putem lateralne (horizontalne) suradnje (Hernaus, 2016.). Integracija zadataka se slikovno može prikazati kao na slici 2.2.2.

Slika 2.2.2. Integracija zadataka



Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator, str. 53.

Svaka organizacija je neponovljiva i različita stoga će se i proces integracije razlikovati kod svake organizacije pa će shema integracije zadataka biti različito oblikovana. U ovom slučaju zadaci niže razine se integriraju u zadatke više razine, tako da se na najvišoj razini diferencijacija glavnog zadatka obavlja na dva skupa podzadataka, svaki od njih se dijeli na dodatna dva podzadatka, dok se na kraju ti podzadaci dijele na dva ili tri zadatka (Sikavica i Hernaus 2011.).

Autor Hernaus (2016.) nalaže da sama integracija ne podrazumijeva nužno upravljanje iz jednog mjesta (tzv. vertikalna integracija tj. vertikalna koordinacija) već je diferencirane zadatke moguće integrirati i kroz lateralne (horizontalne) mreže i poslovne procese, koji nisu nužno vidljivi na organizacijskom dijagramu (tzv. horizontalna integracija tj. horizontalna koordinacija).

Vertikalno grupiranje kroz podjelu rada i pridruživanje ovlasti i odgovornosti pojedinoj poziciji, određuje i hijerarhiju odnosa između članova organizacije, a sve u cilju koordinacije aktivnosti između vrha i dna organizacije, vertikalne komunikacija te kontrole. Horizontalno povezivanje zadataka ili horizontalna integracija podrazumijeva koordinaciju između organizacijskih jedinica na istoj hijerarhijskoj razini ili u različitim, vertikalno nepovezanim dijelovima organizacije (Hernaus, 2016.).

Izazovi se javljaju kada treba odlučiti na koji način će se obaviti integracija zadataka, dakle prilikom procesa integracije zadataka treba uzeti u obzir načelo sličnosti ili srodnosti zadataka, međusobnu povezanost posla, homogenost i heterogenost organizacijskih jedinica, veličinu organizacijskih jedinica, usklađivanje vertikalne i horizontalne dimenzije organizacije te troškove složenosti organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011; Hernaus, 2016.). Upravo na ovom mjestu počiva kompleksnost izazova s kojima se susreće organizacijski dizajn jer je potrebno uskladiti sve odnose međuovisnosti među već navedenim procesima, međutim dodatno na to sve nadovezuju se odnosi vertikalne i horizontalne koordinacije, strukturna i procesna dimenzija, odnosi fleksibilnost i specijalizacija, centralizacija i decentralizacija te birokratizacija i organska struktura.

Načelo sličnosti predstavlja izazov menadžerima u vidu odluka koje poslove grupirati a koje razdvojiti, na što se nastavlja pitanje međusobne povezanosti posla ukoliko postoji niska međuzavisnost zadataka, bolje je da se poslovi obavljaju zasebno, a s druge strane, u slučaju njihove visoke međuzavisnosti poslove treba grupirati i objediniti obavljanje takvih povezanih poslovnih aktivnosti.

Usklađivanje vertikalne (hijerarhijske ili strukturne) i horizontalne (lateralne ili procesne) dimenzije organizacije je vrlo izazovno jer je organizaciju istovremeno moguće vertikalno i horizontalno diferencirati, ali i vertikalno i horizontalno integrirati. Ti procesi su međusobno isprepleteni, stoga ih treba promatrati istovremeno (Hernaus, 2016.). Stupanj podjele rada i specijalizacije u organizaciji u najužoj je vezi s diferencijacijom i integracijom zadataka, a u velikoj mjeri njime se određuje i uloga pojedinca unutar organizacije (Hernaus, 2016.).

Specijalizacija posla usmjerena je na utvrđivanje nužne dubine znanja i potrebnih vještina u pojedinom području da bi se obavio određeni posao (Sikavica i Hernaus, 2011.). Izazov menadžmenta nalazi se u odluci do koje mjere specijalizirati poslove kako bi oni nastavili donositi dodatnu vrijednost organizaciji, odnosno kako bi na taj način omogućili nesmetano i fluidno obavljanje svakodnevnih aktivnosti organizacije.

Fleksibilnost organizacije je određena razinom formalizacije organizacije, ona organizaciji omogućuje brži odgovor na izazove okoline te na taj način bolje reagiranje na poremećaje. S druge strane menadžmentu je lakše upravljati organizacijom koja ima visoku razinu formalizacije jer su one vođene standardima, pravilima, propisima i procedurama, ali istodobno ima niži stupanj fleksibilnosti (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Centralizacija, odnosno decentralizacija, predstavljaju uređenja s obzirom na odlučivanje u organizaciji (Fabac, 2017.). Centralizacija je stupanj do kojeg se upravlja koordinacijom i kontrolom od strane vrhovnog menadžmenta u nekoj organizaciji, a decentralizacija je stupanj odgovornosti za koordinaciju i kontrolu koji leži na podjedinicama poduzeća i pojedinačnim menadžerima, a ne na najvišoj razini menadžmenta (Burton i sur., 2006.). Drugim riječima, organizacije gdje menadžeri na vrhu hijerarhije imaju svu moć u donošenju važnih odluka te je autoritet visokocentraliziran, takvo uređenje je centralizacija.

Ako je donošenje važnih odluka glede organizacijskih resursa delegirano na menadžere nižih razina, takvo uređenje organizacije naziva se decentralizacija (Fabac, 2017.). Odluku o razini centralizacije potrebno je donijeti rano u procesu dizajniranja organizacije jer će o tome kasnije ovisiti veliki dio aktivnosti organizacije. Potrebno je naći i optimalan balans između centralizacije i decentralizacije dok na njihovu razinu utječu mnogi faktori kao što su navedeni u tablici 2.

Tablica 2. Čimbenici koji utječu na razinu centralizacije i decentralizacije

ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA VIŠI STUPANJ CENTRALIZACIJE	ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA VIŠI STUPANJ DECENTRALIZACIJE
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilna okolina 	<ul style="list-style-type: none"> • Neizvjesna okolina
<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri na nižim razinama nemaju sposobnosti i iskustvo za donošenje odluka kao oni na višim razinama 	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri na nižim razinama imaju sposobnosti i iskustvo za donošenje odluka
<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri na nižim razinama ne žele sudjelovati u donošenju odluka 	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri na nižim razinama žele sudjelovati u donošenju odluka
<ul style="list-style-type: none"> • Odluke su značajne 	<ul style="list-style-type: none"> • Odluke su manje važnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija se suočava s krizom ili s rizikom propadanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura organizacije je otvorena i dopušta menadžerima sudjelovanje u donošenju odluka
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija je velika 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompanija je zemljopisno raspršena
<ul style="list-style-type: none"> • Za djelotvorniju primjenu strategije ključno je da menadžeri zadrže utjecaj u odlučivanju 	<ul style="list-style-type: none"> • Djelotvorna primjena strategija kompanije ovisi o tome sudjeluju li menadžeri u donošenju odluka i jesu li fleksibilni

Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator, str. 60.

Konačno potrebno je odabrati i odgovarajuću organizacijsku strukturu organizacije te donijeti odluku hoće li ona biti birokratska ili organska, što će uvelike ovisiti o tome kako menadžment percipira okolinu, postojeće resurse, sposobnosti organizacijskog dizajna, ali i potrebe organizacije. Birokratske strukture će tako biti složenije, formalizirane i centralizirane, dok će organske strukture biti jednostavne, decentralizirane i neznatno formalizirane strukture (Sikavica i Heranaus, 2011.).

Navedeni i opisani izazovi su vrlo isprepleteni i uvelike ovise jedni o drugima, stoga je od velikog značaja za organizaciju koja je tek u fazi dizajniranja da pažljivo i strukturirano pristupi navedenim izazovima. Suma tih izazova dat će određeno organizacijsko rješenje koje

će biti uspješno i efektivno u toj mjeri koliko je ovom procesu kvalitetno, detaljno i studiozno pristupljeno. Potrebno je pronaći balans između prikazanih odnosa te pristupiti različitim dijelovima organizacije na jedinstven način jer oni zahtijevaju različita rješenja.

2.3. Važnost organizacijskog dizajna u ispunjenju organizacijskih ciljeva

Organizacijski dizajn je vrlo važna komponenta u procesu koji vodi ispunjavanju zadanih organizacijskih ciljeva. Definiranje organizacijskog rješenja određuje na koji način će se organizacija suočiti sa svakodnevnim poslovnim situacijama i izazovima. Zato je oblikovanje optimalnog organizacijskog rješenja od ključne važnosti jer neadekvatni organizacijski dizajn može odvesti organizaciju u stanje neefikasnosti i neefektivnosti, a u konačnici može prouzročiti borbu za opstanak.

Organizacijski ciljevi variraju od organizacije do organizacije, no univerzalni ciljevi svake organizacije bi trebali biti ostvarivanje strategije, učinkovitost, prilagodljivost, dobra koordinacija i kontrola, kreacija učinkovitog sustava te stvaranje prednosti nad konkurencijom. Organizacijski dizajn i svi procesi koji su usko vezani s njim dobivaju još više na važnosti kako raste složenost organizacije. Odluke vezane za organizacijski dizajn su kompleksne i kao takve imaju dugoročne posljedice na organizaciju. No, kao što je već nekoliko puta kazano, organizacijski dizajn može i treba biti izvor konkurentskih prednosti, a osim što predstavlja izvor konkurentске prednosti, učinkovit organizacijski dizajn omogućava (Aleksić, 2012., prema Cunliffe, 2008.):

- razvijanje ključnih sposobnosti i strategija koje omogućuju da poduzeće bude bolje u odnosu na konkurenciju;
- rad u učinkovitoj okolini, koja podržava i spremno odgovara na promjene;
- povećanu učinkovitost i inovacije; te
- da se članovi organizacije nose s različitim izazovima kao što su promjenjiva tehnologija, tržišta i konkurencija.

Odabir i implementacija odgovarajućeg dizajna omogućava organizaciji da u potpunosti ostvari svoje potencijale. S druge strane moguće je i uočiti neke simptome lošeg organizacijskog dizajna koji upućuju na to da je potrebna promjena u postojećem organizacijskom dizajnu. Takve probleme potrebno je što prije riješiti kako se organizacija ne

bi našla u situaciji da takvi problemi značajno utječu na normalno odvijanje poslovnih procesa i aktivnosti.

Najčešći simptomi lošeg organizacijskog dizajna, kako navodi Hernaus (2009.) su: poteškoće sa koordinacijom, prisutnost sukoba, nejasne uloge, preklapanje ovlasti i odgovornosti, neadekvatno korištenje resursa, prekidi u poslovnim procesima, spora prilagodba promjenama u okolini, veliki broj dodatnih organizacijskih jedinica, sporo i nekvalitetno donošenje odluka, neostvarivanje organizacijskih ciljeva i neefikasnost, neprekidno povećanje birokracije i administrativnih troškova, nedovoljna briga o zaposlenicima i njihovom razvoju, naglašeni fokus samo na unutarnja organizacijska pitanja, nedostaci sustava nadomještaju se dodatnim naporima najkvalitetnijih pojedinaca, izostanak uključenosti i zanosa zaposlenika te pad produktivnosti i efikasnosti.

Imajući sve navedeno na umu moguće je sastaviti tablicu koja prikazuje rezultate dobrog i lošeg organizacijskog dizajna. Stoga organizacijskom dizajnu treba pridati veliku pozornost i važnost jer sve aktivnosti organizacije, kao i krajnju outputi ovise o kvaliteti provedenog organizacijskog rješenja. U tablici 3. izdvojeni su rezultati dobrog i lošeg organizacijskog dizajna.

Tablica 3. Rezultati dobrog i lošeg organizacijskog dizajna

REZULTATI DOBROG ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA	REZULTATI LOŠEG ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA
<ul style="list-style-type: none"> • privlači najkvalitetnije ljude • gradi predanost zaposlenih (pruža im odgovarajuće zadatke i odgovornosti) • sprječava sve vrste sukoba • usmjerava napore zaposlenih kroz rad u timu • gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima • usmjerava zaposlenike na rezultate • pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići (ovisno o pitanju ili potrebi koju imaju) • potiče razvoj novih ideja 	<ul style="list-style-type: none"> • nejasna i neodgovarajuća zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti • Nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima • Prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji • Odgađanje donošenja odluka i sprječavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti • Neadekvatan sustav nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirao zaposlenike • Prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihova svakodnevnog posla

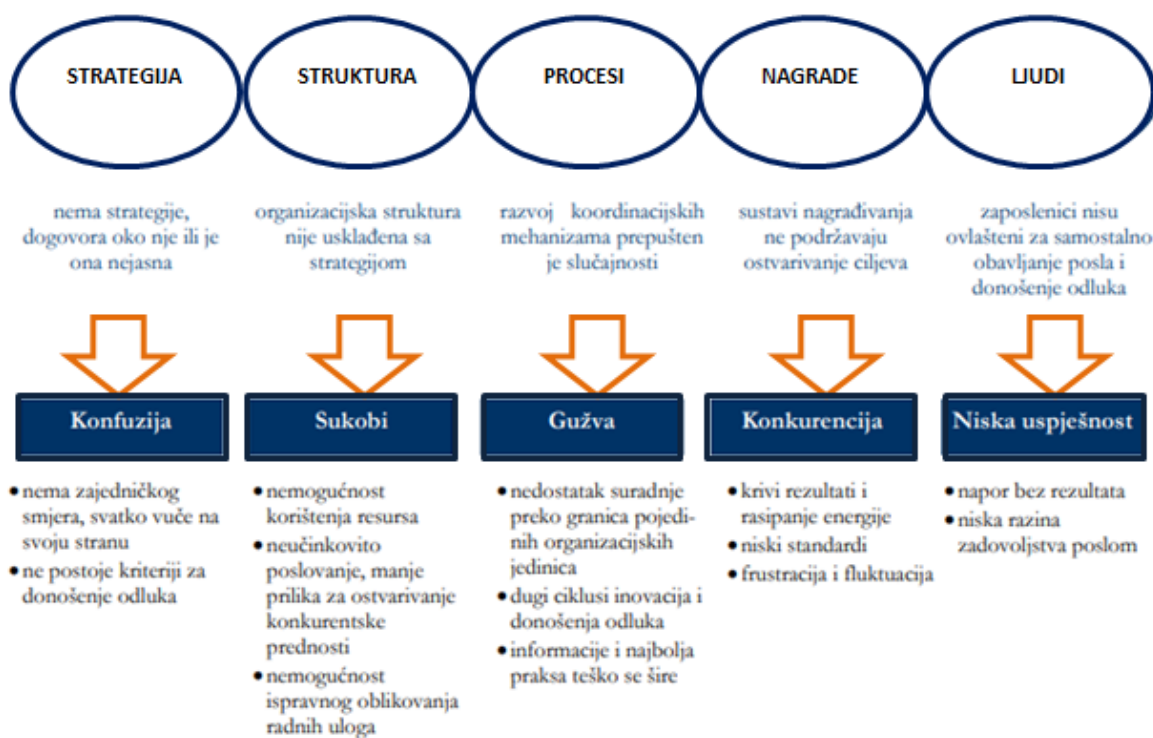
Izvor: Hernaus, T. (2009.), *Temelji organizacijskog dizajna*, Working papers series. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 16.

Sve navedeno jasno upućuje na ogroman značaj organizacijskog dizajna jer odabir i provedba kvalitetnog rješenja daje organizaciji mogućnost da maksimalno efikasno i efektivno iskoristi svoje resurse koje ima na raspolaganju i stvori kvalitetan sustav unutar kojega će se realizirati i ispunjavati svi organizacijski ciljevi što u dugom roku osigurava stvaranje kvalitetnih i održivih konkurentskih prednosti.

Važnost organizacijskog dizajna je tim veća jer su posljedice lošeg organizacijskog dizajna vrlo ozbiljne te uključuju nazadovanje i pad organizacije, a s vremenom talentirani zaposlenici odlaze kako bi se zaposlili u snažnim, rastućim i najčešće konkurentskim organizacijama. Zatim je sve teže doći do resursa, a cjelokupni se proces stvaranja vrijednosti

usporava. Stavljanje važnosti organizacijskog dizajna u drugi plan, sve dok ne nastupi kriza i ne prisili menadžere na provođenje „vatrogasnih“ promjena organizacijske strukture, kulture ili procesa, može značajno skrenuti organizacijsku strategiju sa zacrtanog puta (Hernaus, 2009. prema Jones, 2007.). Posljedice lošeg organizacijskog dizajna mogu se prikazati utjecajem na elemente organizacijskog dizajna Modela zvijezde kao na slici 2.3.1.

Slika 2.3.1. Posljedice lošeg organizacijskog dizajna



Izvor: Hernaus, T. (2009.), *Temelji organizacijskog dizajna*, Working papers series. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 18.

Svaki pojedini element Modela zvijezde osjeća posljedice lošeg organizacijskog dizajna te dolazi do organizacijskog nesklada, neučinkovitosti i slabe izvedbe. Loš organizacijski dizajn uzrokuje razne konfuzije zbog neadekvatne prilagodbe strategiji, dolazi do potencijalnih sukoba jer organizacijske strukture nisu usklađene sa strategijom pa nije moguće na optimalan način koristiti resurse i definirati radne uloge. Poslovni procesi stvaraju zastoje i gužve zbog manjka koordinacijskih mehanizama. Sustavi nagrađivanja imaju definirane loše standarde te nisu atraktivni zaposlenima što uzrokuje ili odlazak iz organizacije ili nezdrave međuljudske

odnose. Zaposleni ljudi nemaju mogućnosti samostalno obavljati posao i donositi odluke što dovodi do niske efikasnosti i nezadovoljstva na radnom mjestu.

Kako ne bi došlo do neželjenih posljedica menadžeri trebaju percipirati da organizacijski dizajn ima ogroman utjecaj na uspješnost organizacije i ispunjavanje njezinih ciljeva. Na prve znakove potencijalnih problema treba promptno odgovoriti kvalitetnim rješenjem, dakle odgađanje reakcije na očite znakove disfunkcionalnosti dovodi do dodatnog otežavanja situacije. Stoga organizacijski dizajn tj. kvaliteta njegove izvedbe diktira kasnije rezultate u realizaciji organizacijskih ciljeva.

2.4. Konceptualni modeli organizacijskog dizajna

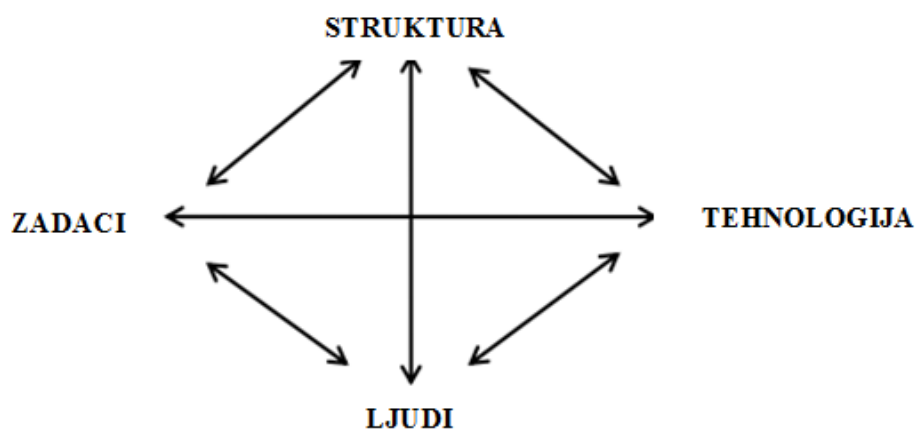
Modeli organizacijskog dizajna služe kako bi se lakše razumjeli i percipirali ključni elementi od kojih se sastoji. Postoji mnogo modela koje su tokom vremena razvijali stručnjaci u svrhu lakšeg vizualnog percipiranja stvarnog stanja. Na taj način stvara se temelj za razumijevanje funkcioniranja organizacija u stvarnosti. Najčešće se organizaciju promatra samo kroz strukturu (odnosno najčešće samo kao organigram), a takav uski fokus ne dozvoljava da se vidi potreban sklad svih elemenata koji sačinjavaju organizaciju (Aleksić, 2012. prema Stanford, 2007.).

Modeli organizacijskog dizajna najčešće su usmjereni na ograničeni broj ključnih elemenata i na odnose među njima te pomažu menadžerima iz prakse da se usmjere na ograničeni broj obilježja organizacijskog života te da na sustavan način istraže moguća područja u organizaciji koja je potrebno promijeniti i poboljšati (Hernaus, 2011.). Organizacije imaju različite prioritete i izazove u organizacijskom dizajnu, a razumijevanje konceptualnih modela organizacijskog dizajna može pomoći u odabiru pravih alata za dijagnosticiranje i promjenu operativnih modela organizacije (McCoy, 2021).

Različiti modeli organizacijskog dizajniranja daju različite perspektive u pogledu poslovnog sustava, no ne postoji model koji obuhvaća i uključuje cjelokupnu stvarnost organizacije, ali je njihova primjena važna kod razumijevanja odnosa strategije i organizacije. Drugim riječima modeli organizacijskog dizajna su konceptualni okvir koji organizacija koristi za (McCoy, 2021.): dijagnosticirati trenutno stanje, vizualizirati buduće stanje te uspostaviti identitet (svrhu vrijednost i kulturu).

Većina poznatih organizacijskih modela koji se danas koriste nastala je 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća, a njihovi tvorci pomicali su organizacije s hijerarhijskih modela industrijskog doba na responzivnije i pliće strukture (McCoy, 2021.). Mnogi današnji modeli utemeljeni su na ranijim razmišljanjima H. Leavitta. Njegov model promatranja organizacije kao romba ili dijamanta (1965.) pomogao je u postavljanju razmišljanja o organizaciji kao cjelini koja se sastoji od međusobno povezanih različitih elemenata (Aleksić, 2012.). Leavitt promatra organizaciju prema četiri ključna elementa: struktura, zadaci, ljudi i tehnologija kao što je prikazano na slici 2.4.1.

Slika 2.4.1. Leavittov model romba (dijamanta)

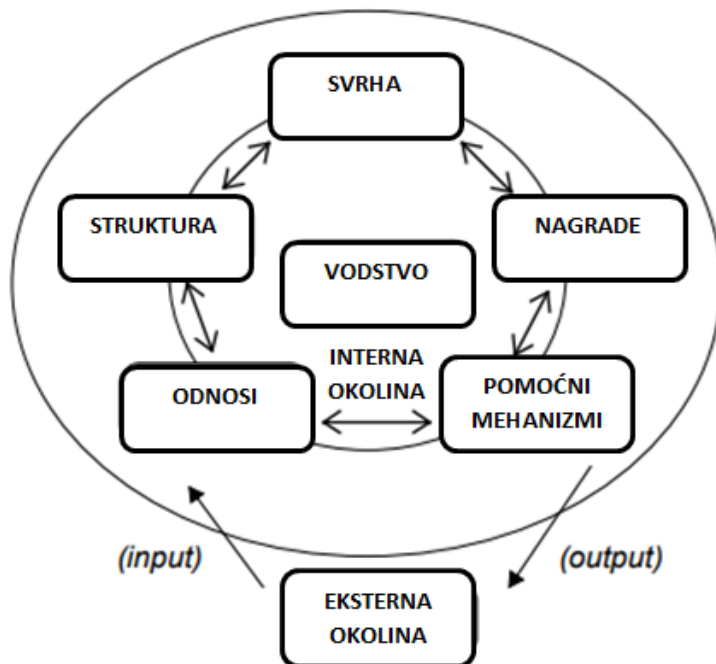


Izvor: Falletta, S. V. (2008.), *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis* [e-publikacija], preuzeto s file:///C:/Users/korisnik/Downloads/vdocument.in_organizational-diagnostic-models-a-review-synthesis.pdf, str. 5.

Navedena četiri elementa predstavljaju temelje na kojima počiva svaka organizacija. Element zadatka predstavlja aktivnosti organizacije, dok element strukture predstavlja sustav autoriteta i komunikacije te tijekom poslovnih procesa u organizaciji. Element tehnologije predstavlja sveobuhvatnu opremu i alate potrebne za izvršenje zadatka, a element ljudi odnosi se na zaposlene u poduzeću (Falletta, 2008; Aleksić, 2012.).

Weisbordov model šest polja usredotočen je na unutarnje probleme organizacije, prvenstveno se pokušavaju postavljati dijagnostička pitanja koja idu u smjeru analize "što jest" i "što bi trebalo", te zahtjeva jasno definiranje svrhe organizacije. Takva pitanja nastoje se postaviti u svakom polju organizacije (Falletta, 2008.). Model se sastoji od šest polja te se grafički prikazuje kao na slici 2.4.2.

Slika 2.4.2. Weisbordov model šest polja

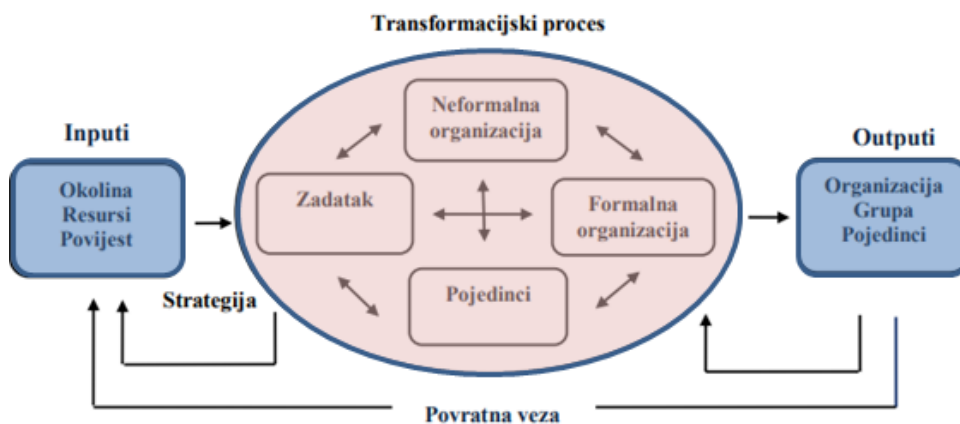


Izvor: Falletta, S. V. (2008.), *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis* [e-publikacija], preuzeto s file:///C:/Users/korisnik/Downloads/vdocument.in_organizational-diagnostic-models-a-review-synthesis.pdf, str. 9.

Model je dijagnostički alat dizajniran za razumijevanje odnosa elemenata, a to su (McCoy, 2021.): 1. svrha: "čime se bavimo?", 2. struktura: "kako je podijeljen posao?", 3. odnosi: "kako upravljamo sukobom (kojim mehanizmima) ?", 4. nagrade: "postoji li poticaji za obavljanje zadataka?", 5. vodstvo: "usklađuje li netko sve elemente?", 6. pomoćni mehanizmi: "postoje li odgovarajući mehanizmi koordinacije?". Weisbord kao inpute identificira novac, ljude, ideje i strojeve koji se koriste za ispunjenje misije organizacije dok su outputi definirani kao proizvodi i usluge (Falletta, 2008.).

Nadler i Tushman 1977. razvijaju model kongruentnosti ili sklada koji je jedan od ključnih modela koji polazi od analize međusobne interakcije elemenata organizacije i utjecaja okoline na pojedine organizacijske elemente pri čemu je međusoban odnos pojedinih elemenata važna odrednica uspješnosti poduzeća i cijelog sustava (Aleksić, 2012. prema Nadler i Tushman, 1980.). Glavna pretpostavka modela govori da je organizacija efikasna kada su svi njezini dijelovi ostvarili stanje sklada. Model je moguće prikazati kao na slici 2.4.3.

Slika 2.4.3. Nadler-Tushmanov model kongruentnosti (sklada)



Izvor: Falletta, S. V. (2008.), *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis* [e-publikacija], preuzeto s file:///C:/Users/korisnik/Downloads/vdocument.in_organizational-diagnostic-models-a-review-synthesis.pdf, str. 11.

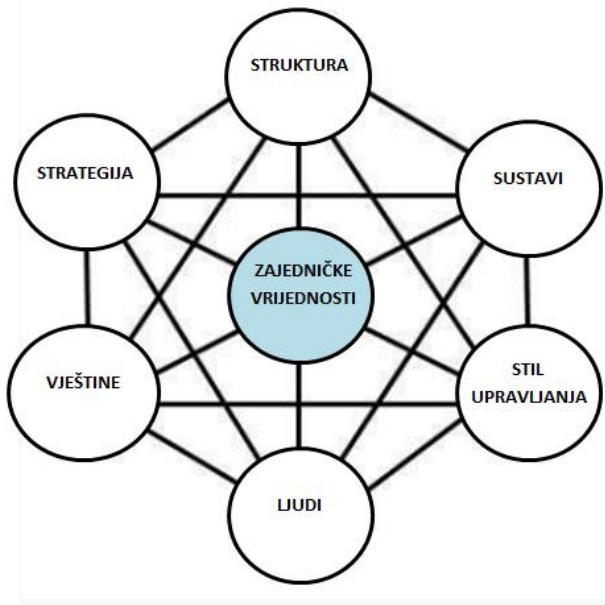
Inputi unutar Nadler-Tushmanova modela kongruencije uključuju faktore kao što su okolina, resursi, povijest i organizacijske strategije. Faktor resursa opisuju kao organizaciji dostupne ljudske resurse, tehnologiju, kapital, informacije i sl., faktor povijesti odnosi se na obrasce ponašanja organizacije, dok faktor strategije u modelu je označen kao najvažniji pojedinačni input za organizaciju (Falletta, 2008.).

Kao četiri glavna elementa transformacije pojavljuju se: 1. zadatak, tj. aktivnosti koje obavljaju zaposlenici i organizacija, 2. pojedinci, odnosno njihove vještine, znanje, iskustvo i obrazovanje, 3. Formalna organizacija koja podrazumijeva strukture, procese, sustav i procedure te 4. neformalna organizacija označava kulturu organizacije koju čine vrijednosti i norme, obrasci ponašanja te pisana i nepisana pravila ponašanja (McCoy, 2021.). Outputi organizacije odnose se na izvedbu i efikasnost u izradi proizvoda koji se promatraju kroz tri razine (pojedinaac, grupa i cjelokupna organizacije) (Falletta, 2021.; Aleksić, 2021.).

Jedan od poznatijih modela organizacijskog dizajna je i McKinseyev 7-S model (1981.-1982.) čija je svrha analizirati organizacijsku učinkovitost kroz interakcije sedam ključnih elemenata. Jedna od važnijih koristi ovog modela je da nudi opis važnih organizacijskih elemenata i prepoznavanje interakcije među njima te prepoznaje razliku između „tvrdih” i „mekih” elemenata organizacije (Cox i sur., 2019.). Model je sastavljen od sedam elemenata gdje prvo slovo svakog elementa počinje na slovo “s” (eng. strategy, structure, systems, style

(management style), staff, skills, shared values (culture)) otkud je model i dobio ime. Model je grafički prikazan na slici 2.4.4.

Slika 2.4.4. McKinseyev 7-S model



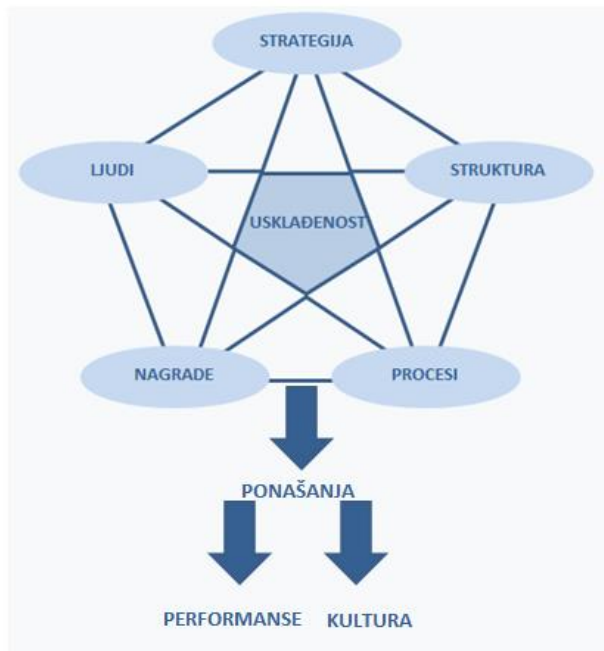
Izvor: Cox, A. M., Pinfield, S. i Rutter, S. (2019.), Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, *Library Management*, 40(5), str. 315.

Model se sastoji od sedam polja gdje strategija, struktura i sustavi spadaju pod tzv. "tvrde" elemente jer se smatraju konkretnima i mjerljivima te je menadžmentu lakše uspostaviti kontrolu nad njima. Vještine, ljudi i stil upravljanja spadaju pod tzv. "meke" elemente jer nisu lako uočljivi tj. opipljivi pa je stoga i teže upravljati njima (Cox i sur., 2019.). U srcu modela nalaze se zajedničke vrijednosti koje predstavljaju norme i standarde koje dijele zaposleni na svakoj razini organizacije.

Model zvijezde (1973.) koji je razvio J. R. Galbraith slovi kao jedan od najpoznatijih, a autori Kates i Galbraith (2007.) ističu kako je temeljna ideja modela da različite strategije zahtijevaju različita organizacijska rješenja. Polazište modela je međusobno usklađivanje elemenata modela (strategija, struktura, procesi, nagrade i ljudi), a ponajviše usklađivanje svih elemenata s poslovnom strategijom, na taj način se oblikuje organizacija koja je u mogućnosti učinkovito provesti svoje organizacijske ciljeve (Dulčić i Matić, 2018.). U modelu zvijezde elementi organizacijskog dizajna su grupirani u pet kategorija: strategija, struktura, procesi,

sustavi nagrađivanja tj. nagrade te ljudi, odnosno kompetencije zaposlenika. Slika 2.4.5. grafički prikazuje Galbraithov model zvijezde.

Slika 2.4.5. Model zvijezde



Izvor: Galbraith, J. R. (2012.), The Evolution of Enterprise Organization Designs, *Journal of Organization Design*, 1(2), str. 3.

Prvi i najvažniji element na kojem počiva cijeli model je strategija jer ona određuje smjer organizacije, zatim slijedi struktura, ona određuje mjesto moći odlučivanja. Slijedeći su procesi koji imaju veze s protokom informacija i načinom obavljanja poslovnih aktivnosti. Zatim slijede nagrade tj. sustavi nagrađivanja sustava, oni utječu na motivaciju ljudi za ostvarivanje organizacijskih ciljeva te na kraju zadnji element modela čine politike koji se odnose na ljude (politike upravljanja ljudskim potencijalima) koje su vezane uz selekciju, obrazovanje i razvoj zaposlenika (Galbraith, 2011.).

Bitno je naglasiti da se model sastoji i od politika kojima menadžeri mogu kontrolirati i utjecati na ponašanje zaposlenika, a iz toga slijedi da menadžeri mogu utjecati na učinak i kulturu (Galbraith, 2011; Kates i Galbraith, 2007.). Iako je kultura osnovni dio organizacije, nije eksplicitni dio modela budući da menadžeri ne mogu izravno dizajnirati kulturu. Ona se javlja više kao rezultat kumulativnih odluka o dizajnu koje su učinjene u prošlosti te je rezultat vođenja i menadžerskog ponašanja koje nastaju kao rezultat odluka o dizajnu (Aleksić, 2012. prema Kates i Galbraith, 2007.).

Postoji još puno konceptualnih modela organizacijskog dizajna, no gore navedeni su najpoznatiji i najkorišteniji u praksi. Izbor modela kojim će se voditi menadžment pri organizacijskom dizajnu ovisi o preferencijama menadžmenta. Svi modeli imaju svoje prednosti i nedostatke te se na kraju sve svodi na izbor modela koji je po mišljenju menadžmenta najprimjenjiviji u stvarnim situacijama.

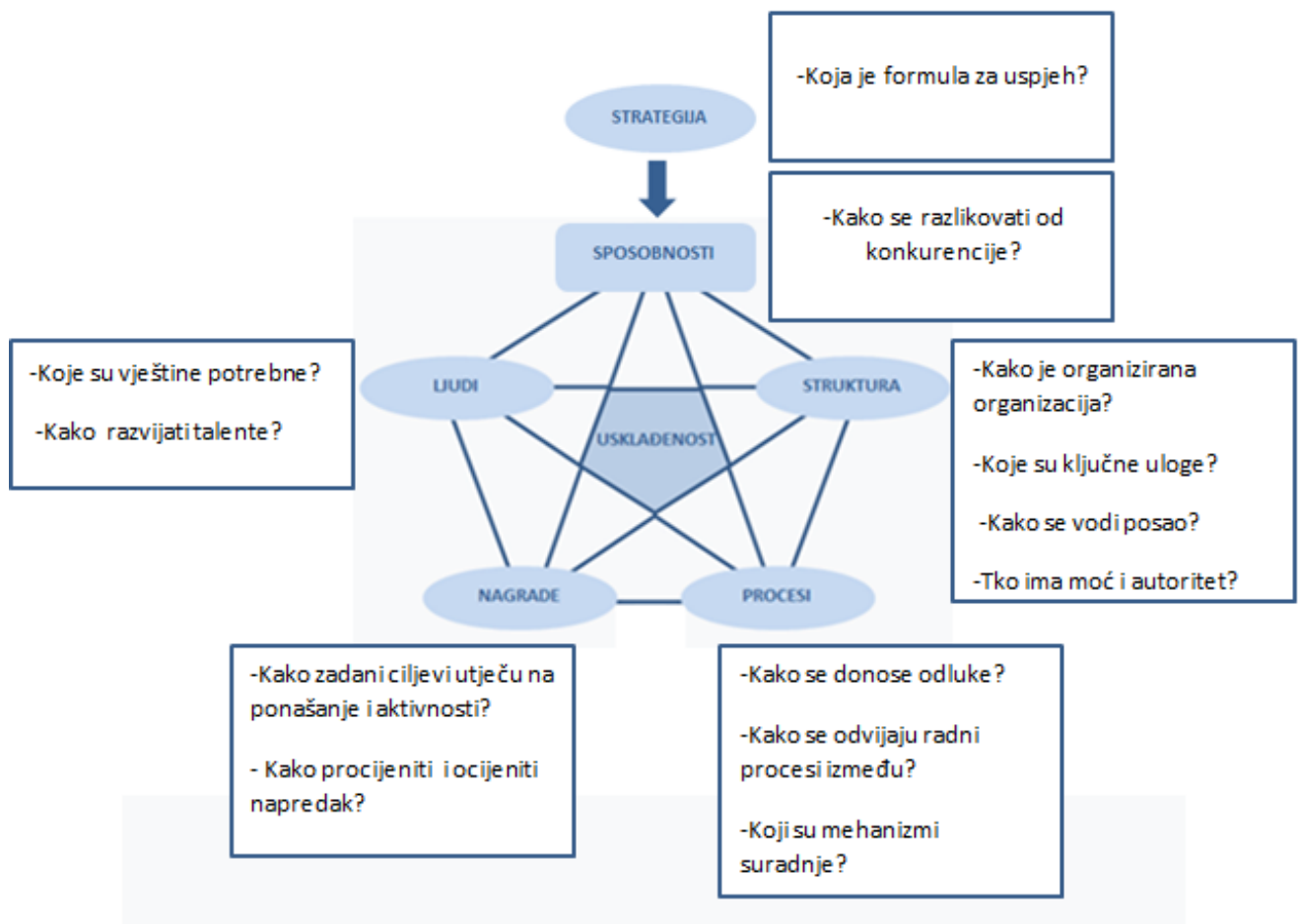
2.5.Elementi i analitika Modela zvijezde

Galbraithov Model zvijezde vjerojatno je najkorišteniji model u poslovnom svijetu baš zbog velikog broja studija i radova koji su napisani tu temu. Model je u svojoj srži prilično jednostavan za praćenje te ima vrlo jasne smjernice kojima se vodi. Sam model polazi od triju glavnih pretpostavki (Dulčić i Matić, 2018.):

1. zbog svoje dominantne uloge naprema ostalim elementima, različite strategije rezultiraju različitim organizacijskim rješenjima,
2. organizacija je više od same strukture,
3. performanse organizacije izravno ovise o usklađenju pet osnovnih elemenata organizacije (modela).

Budući da je model temeljen na pet elemenata (strategija, struktura, procesi, sustavi nagrađivanja te ljudi, odnosno njihove kompetencije), svaki od elemenata se odnosi na pojedino područje gdje treba postaviti neka dijagnostička pitanja kako bi se ocijenila trenutna situacija koja služi kao polazište za buduće nadogradnje u dizajniranju organizacijskih rješenja. Model zvijezde s pripadajućim elementima i ključnim pitanjima nalazi se na slici 2.5.1.

Slika 2.5.1. Model zvijezde s pripadajućim dijagnostičkim pitanjima



Izvor: Kates, A. i Galbraith, J. R. (2007.), *Designing Your Organization Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, str. 3.

Svako područje ima svoja svojstvena pitanja kojima se vodi u dizajniranju odgovarajućih rješenja. Na taj način se pruža koristan alat koji pomaže dizajnerima da ne previde te čimbenike i njihove veze u dizajnerskom radu. Analitika modela započinje u području strategije gdje se nastoji pronaći dobitna formula i kombinacija za uspjeh organizacije, ona specificira ciljeve koje treba postići kao i vrijednosti i misije koje treba slijediti te postavlja osnovni smjer poduzeća (Galbraith, 2011.).

Prilikom kreiranja strategije treba primijeniti SWOT analizu tj. napraviti analizu organizacijskih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnji za organizaciju. Važna je ideja ovog modela usklađivanje vanjskih čimbenika s unutrašnjim organizacijskim čimbenicima pri kreiranju strategije. Unutrašnje snage i slabosti organizacije treba razmotriti spram vanjskih prilika i prijetnji te pažljivim procesom formulirati stratešku opciju ili opcije. S druge strane,

kao što vanjski i unutrašnji čimbenici utječu na strategiju, tako i strategija ima značajan utjecaj na organizacijski dizajn (Fabac, 2017. prema Daft, 2004.).

Voda tj. menadžment ima odgovornost dizajnirati i utjecati na element strukture, procesa, nagrada i ljudi organizacije kako bi se izgradile potrebne organizacijske sposobnosti (Kates i Galbraith, 2007.). Strategija specificira ciljeve i smjer organizacije u budućnosti, ona je prva komponenta modela kojoj treba posvetiti pažnju. Dakle, strategija je skup planova i politika pomoću kojih organizacija namjerava ostvariti ili povećati prednosti pred svojom konkurencijom, ili drugim riječima strategija specificira izvore konkurentskih prednosti. (Galbraith, 2011; Fabac, 2017.). Ove prednosti mogu se ostvariti putem vanjskih čimbenika kao što su lokacija ili povoljna državna regulativa. No, za ovaj model je važnije da se konkurentske prednosti mogu osigurati internim organizacijskim sposobnostima.

Organizacijske sposobnosti se definiraju kao jedinstvene kombinacije vještina, procesa, tehnologija i ljudskih sposobnosti koje razlikuju organizaciju od ostalih. S obzirom da nastaju iznutra tj. interno teško ih je za replicirati. Stvaranje superiornih organizacijskih sposobnosti kako bi se stekle konkurentske prednosti cilj je organizacijskog dizajna (Kates i Galbraith, 2007.). Stoga kriteriji, koji trebaju biti korišteni za odlučivanje u vezi s organizacijskim dizajnom, proizlaze iz organizacijskih sposobnosti koje će diferencirati organizaciju u odnosu na ostale te na taj način ostvariti strategiju organizacije (Fabac, 2017; Kates i Galbraith, 2007.) Autori Kates i Galbraith (2007.) opisuju i definiraju organizacijske sposobnosti kao:

- Jedinstvene, integrirane kombinacije vještina, procesa i ljudskih sposobnosti, stoga ih je teško kopirati
- Stvorene od strane organizacije i smještene unutar nje. Ne kupuju se, nisu dodijeljene i određene propisom ili lokacijom ili monopolskim položajem. Dapače, one se razvijaju i usavršavaju.
- One su čimbenici koji razlikuju organizaciju od ostalih te osiguravaju konkurentnost prednost.

Proces identifikacije najvažnijih organizacijskih sposobnosti prvi je korak u uspostavljanju veze između strategije i oblika organizacije. Poželjno je identificirati najviše pet organizacijskih sposobnosti koje služe kao kriterij dizajna. Na taj način se generiraju moguće sposobnosti, zatim ih je potrebno suziti samo na one koje mogu doista diferencirati organizaciju od ostalih (Kates i Galbraith, 2007.).

Struktura organizacije određuje gdje se nalaze formalna moć i autoritet, te uređuje komunikacijske kanale (Galbraith, 2011; Kates i Galbraith, 2007.). Ona predstavlja sustav odnosa među ljudima, uspostavljen radi izvršavanja organizacijskih zadataka (Fabac, 2017. prema Žugaj i sur., 1999.). Odgovarajući ustroj strukture organizacije je od velikog značaja jer ukoliko struktura nije ispravno posložena, tada će biti teže uskladiti ostale elemente dizajna sa strategijom. Važna pretpostavka je da struktura slijedi strategiju te da je ona rezultat ulančavanja nekoliko osnovnih strategija organizacije (Galbraith, 2012. prema Chandler, 1962.). Ključne komponente u definiranju organizacijske strukture se tako svode na to da (Fabac, 2017. prema Daft, 2004; Child, 1984.):

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

Galbraith (2011.) navodi da strukturne politike obuhvaćaju četiri područja, a to su: specijalizacija, oblik, distribucija moći i departmentalizacija. Specijalizacija se odnosi na vrstu i broj specijaliziranih poslova i zadataka u organizaciji. Oblik se odnosi na broj ljudi koji čine odjele ili jedinice (to jest, raspon kontrole) na svakoj razini organizacije (veći broj ljudi u svakom odjelu stvara pliće organizacijske strukture sa samo nekoliko razina). Distribucija moći, u svojoj vertikalnoj dimenziji, odnosi se na pitanja centralizacije i decentralizacije. U svojoj lateralnoj ili horizontalnoj dimenziji odnosi se na distribuciju moći među odjelima. Departmentalizacija je osnova za formiranje odjela na svakoj razini strukture (Galbraith, 2011.).

Područje strukture također uključuje pitanja i izazove vezane za dimenzije diferencijacije i integracije te centralizacije i decentralizacije. Diferencijacija se odnosi na podjelu ukupnog rada tj. ukupnog zadatka organizacije na cijeli niz zadataka i podzadataka. Integracija se odnosi na koordinaciju različitih zadataka s ciljem postizanja ciljeva organizacije. Centralizacija, odnosno decentralizacija, predstavljaju uređenja s obzirom na položaj i razine odlučivanja u organizaciji (Sikavica i Hernaus, 2011; Fabac, 2017.). Također u ovom području menadžment mora donijeti odluku i o izgledu organizacijske strukture, dakle mora

se opredijeliti za birokratske (složenije, formalnije, centralizirane) ili organske strukture (jednostavnije, manje formalne i decentralizirane).

Procesi informiranja i odlučivanja prožimaju organizacijsku strukturu; ako se struktura smatra anatomijom organizacije, procesi su njegova fiziologija ili funkcioniranje (Galbraith, 2011.). Dakle, organizacijski proces uključuje obavljanje zadataka koji zahtijevaju angažman više organizacijskih razina te njihovu koordinaciju u svrhu ostvarivanja nekog organizacijskog cilja. Procesi općenito prelaze granice utvrđene organizacijskom strukturom pritom aktivirajući resurse unutar većeg broja odjela, odnosno dijelova organizacije (Fabac, 2017: Kates i Galbraith, 2007.). Procesi se često koriste kao termin koji označava brojne povezane aktivnosti koje šalju informacije vertikalno i horizontalno u organizaciji (Kates i Galbraith, 2007.).

Vertikalni procesi odvijaju se na nekoliko razina i raspoređuju oskudne resurse te obično obuhvaćaju procese poslovnog planiranja i budžetiranja. Horizontalni tj. lateralni procesi se odvijaju na istoj organizacijskoj razini i dizajnirani su oko operativnih aktivnosti kao što su razvoj novih proizvoda ili unos i ispunjenje narudžbe kupca (Galbraith, 2011.). Dizajn organizacijskih jedinica ima veliki utjecaj na koji će način funkcionirati vertikalno i horizontalno u organizaciji. Tako da je jasno određivanje uloga i odgovornosti među jedinicama i odjelima ključno za dizajn učinkovitih procesa u organizaciji (Kates i Galbraith, 2007.).

Svrha sustava nagrađivanja je uskladiti ciljeve zaposlenika s ciljevima organizacije. Sustav nagrađivanja treba pružiti motivaciju i poticaje za postizanje organizacijskih ciljeva. On definira i uređuje politike regulacije plaća, bonusa, napredovanja, dijeljenja profita, dioničkih opcija i slično (Galbraith, 2011.; Fabac 2017.). U suvremeno doba zauzima vrlo bitnu poziciju jer podupire lateralne tj. horizontalne procese. Česta je praksa plaćanja za specifičnu vještinu (eng. pay-for-skill), zajedno s timskim bonusima ili sustavima dijeljenja dobiti. Također postoji sve češća praksa nuđenja nenovčanih nagrada kao što su priznanja ili izazovni zadaci.

Bitno je istaknuti da Model zvijezde sugerira da sustav nagrađivanja mora biti usklađen sa ostalim elementima kako bi element nagrada bio učinkovit unutar modela organizacijskog dizajna (Galbraith, 2011.). Nagrađivanje ide zajedno s definiranjem željenog ponašanja zaposlenika, procjenom radnog učinka i s idejom motivacije zaposlenika. Primjenom sustava nagrađivanja kao integralnog mehanizma izravno se utječe na ponašanje zaposlenika.

Djelatnici u organizaciji posebno su motivirani ako doživljavaju sustav nagrađivanja kao ispravan i nepristran, na razini cijele organizacije, a i šire. Pri odabiru nagrada, menadžeri moraju prepoznati koje potrebe, ciljevi i vrijednosti inspiriraju i privlače zaposlenike (Fabac, 2017. prema Wright i Noe, 1996.). Zaposlenici kroz model sustava nagrađivanja najjasnije percipiraju i doživljavaju organizacijski sustav vrijednosti (Kates i Galbraith, 2007.). Dimenzije koje su značajne prilikom dizajniranja nagrada, kako navodi Fabac (2017.) su:

- Razina - trebaju li se i kako mjeriti i nagrađivati rezultati tima, odjela, divizije ili cijele kompanije?
- Mjesto mjerenja - ima li neka organizacijska jedinica veću ili manju odgovornost za poslovni rezultat?.
- Ponašanja - koja su to ponašanja i aktivnosti od ključnog značenja u podupiranju željenih strateških ciljeva? Jesu li značajne i u kojoj mjeri vještine i umijeće u vezi s komunikacijom, dijeljenjem znanja, timskim radom, razvojem talenta?
- Proces evaluacije - pitanje na koje treba dati odgovor je tko u organizaciji treba prosuditi u vezi s performansama na temelju kojih se daju nagrade?

Galbraith (2011.) objašnjava da područje ljudi tj. ljudskih potencijala u modelu upravlja politikama zapošljavanja ljudskih resursa, selekcije, rotacija, obuke i razvoja. Politike ljudskih resursa u odgovarajućoj kombinaciji razvijaju talent koji potražuje strategija i strukturu organizacije, također generira vještine i način razmišljanja koji su potrebni za postizanje postavljenih organizacijskih ciljeva. Politike ljudskih resursa također izgrađuju organizacijske sposobnosti za postizanje strateških smjernica te na taj način istovremeno razvijaju ljudske i organizacijske sposobnost.

Ulaganje u specifične vještine dovodi do pozicioniranja i isticanja organizacije u specifičnim kompetencijama te na taj način se stječu konkurentske prednosti koje je nemoguće oponašati (Fabac, 2017.). Učinkovitost vještih i kompetentnih zaposlenika limitirana je ako oni sami nisu dovoljno motivirani u svojem radu. Ovdje se dakle pojavljuje koncept motivacije, odnosno nagrađivanja, kao dimenzija iz modela zvijezde, ali koja se mora nadopunjavati dimenzijom dobrog stanja u dimenziji upravljanja ljudskim resursima. Previše detaljnim definiranjem posla i sadržanih aktivnosti sprječava se pojava dragocjenih inovativnih rješenja koja mogu doći od zaposlenika (Fabac, 2017.).

Model zvijezde J. R. Galbraitha daje okvir i smjernice za dizajn učinkovitog organizacijskog rješenja koje je rezultat međuovisnosti pet ključnih elemenata u modelu (strategija, struktura,

procesu, nagrade i ljudi). Model može biti učinkovit onoliko koliko su međusobno usklađeni elementi modela. S obzirom da je strategija označena kao temeljno polazište modela, jer postavlja ciljeve i smjer u kojem organizacija treba funkcionirati, potrebno je osigurati da ostali elementi modela podržavaju strategiju organizacije.

U procesu dizajna u svakom polju je potrebno postaviti odgovarajuća dijagnostička pitanja kako bi se na kvalitetan način pristupilo kreiranju ključnih elemenata organizacije. Upravo na tom mjestu počiva izgradnja potencijalnih konkurentskih prednosti, naime organizacija može označiti neki od navedenih elemenata kao ključan s namjerom da na njemu izgradi superiorne sposobnosti koje će poslužiti kao dimenzija diferencijacije među konkurencijom. Specifičnost pojedine organizacije iziskuje specifična organizacijska rješenja, drugim riječima različite strategije organizacije će rezultirati različitim organizacijskim rješenjima. Razlog tomu su različiti ciljevi, strategije i resursi kojima raspolažu organizacije te se stoga i dizajn organizacije kreće u različitim smjerovima.

3. SUVREMENI IZAZOVI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA

Nikad neizvjesnija i dinamičnija okolina kreira prilike unutar kojih funkcioniraju organizacije u današnjem svijetu. Svojstvo prilagodbe i responzivnosti organizacije više se ni ne promatra kao neka vrsta konkurentske prednosti, već je osnovna potreba svake organizacije kako bi opstala i nastavila funkcionirati u suvremenim uvjetima. Potreba za prilagodbom, fleksibilnošću i diferencijacijom nikada nije bila izraženija nego sada. Stoga može se reći da suvremeni izazovi organizacijskog dizajna uvelike oprobavaju sposobnosti organizacije za prilagodbom novim i nepoznatim situacijama.

Zato će se u nastavku fokus staviti na agilnost organizacijskog dizajna i što takav dizajn donosi organizacijama u borbi s suvremenim izazovima. Zatim slijedi analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijski dizajn, prikazati će se suvremeni vanjski faktori koji utječu na odluke menadžmenta pri dizajnu ili redizajnu organizacijskih rješenja. I konačno biti će predstavljena praksa organizacijskog dizajna u COVID-19 pandemiji, tj. prikazati će se ponašanje i proces prilagodbe organizacija u uvjetima koji su naprasno nastali pojavom COVID-19 virusa za koje nitko nije bio spreman.

3.1. Agilnost organizacijskog dizajna

Kako bi preživjele i napredovale u današnjem nepredvidivom okruženju, organizacije moraju biti aktivno prilagodljive. Trebaju se usredotočiti na to da postanu agilnije i fleksibilnije, i to ako je moguće brže od svojih konkurenata (Aughto i Brien 1999.). Worley i Lawler III (2010.) navode da su kompleksnost, nepredvidljivost i nestabilnost okoline nadmašile tradicionalne pristupe i koncepte dizajniranja organizacije te da suvremeni pristup zahtijeva od organizacije da ima svojstvo agilnosti samo kako bi preživjele, a kamoli napredovale.

Agilnost je sposobnost dinamičkog dizajna organizacije koja može osjetiti potrebu za promjenom kako iz unutarnjih tako i vanjskih izvora, rutinski provoditi te promjene i održavati razinu poslovnih rezultata (Worley i Lawler III, 2010.) Agilnost se često povezuje s organizacijama koje djeluju u okruženja s brzim i nepredvidivim promjenama; što za sobom povlači razmjernu brzinu u osjećanju i reagiranju. Tako da se agilnost odnosi na sposobnost

organizacije da bude prilagodljiva odgovor na promjenu okoline (Wawarta i Heracleous, 2018.).

Koncept agilnosti pokazao se relevantnim posebno za složene i velike organizacije koje karakterizira diferencirana struktura i višestruke operacije (Hernaus i sur., 2020.). Agilnost organizacijskog dizajna sastoji se od dva glavna čimbenika: odgovaranje na promjene (predviđene ili neočekivane) na ispravan način i u pravo vrijeme te iskorištavanje promjena te njihovo shvaćanje kao prilike (Hernaus i sur., 2020. prema Zhang i Sharifi, 2000.).

Isto tako organizacija mora biti sposobna uravnotežiti dvije organizacijske kvalitete – prilagodljivost i usklađenost. Prilagodljivost je usmjerenost na budućnost, sposobnost da se odgovori na promjene, dok usklađenost tj. usklađivanje znači maksimiziranje sadašnjosti, iskorištavanje postojeće ideje i tržišta. Organizacija koja uspješno uravnoteži i spoji oboje naziva se agilnom i nagrađuje se sa značajnom konkurentskom prednošću (Shafiee Kristensen i Shafiee, 2019.).

Agilnost organizacijskog dizajna karakterizira brzina u smislu osjećanja i reagiranja na neočekivane događaje u promjenjivoj okolini. Menadžment mora biti u stanju pravodobno i kontinuirano osjetiti promjene u okolini i učinkovito reagirati odgovarajućom rekonfiguracijom organizacije na način koji poboljšava njezinu prilagodljivost (Wawarta i Heracleous, 2018.). Organizacijska agilnost ili agilnost organizacijskog dizajna se uglavnom definira kao sposobnost organizacije da bude prilagodljiva na promjene okoline.

Organizacijska agilnost smatra se nužnom dinamičkom sposobnošću organizacije koja se sastoji od nekoliko organizacijskih kompetencija. "Osjećanje" (eng. sensing) kao prva kompetencija uključuje kontinuirano praćenje vanjskog okruženja identificirati i procijeniti relevantne promjene kao što su društveni trendovi kao i unutarnje okruženje kao što je radna snaga izazove širenja ili rezultate istraživanja i razvoja. "Reagiranje" (eng. seizing/responding) je još jedna kompetencija definirana kao sposobnost točnog tumačenja promjena u okolini te obuhvaća i adekvatnu i pravodobnu reakciju na takve signale iz okoline (Shafiee Kristensen i Shafiee, 2019; Wawarta i Heracleous, 2018.).

Autori Shafiee Kristensen i Shafiee (2019.) uz navedeno pridodaju još i "transformaciju" (eng. transforming) te napominju da je ona ključna kompetencija agilne organizacije za koordinaciju i integraciju aktivnosti te raspoređivanje resursa organizacije. Opisane

dinamične kompetencije organizacije i organizacijske implikacije su sadržane i vidljive u tablici 4.

Tablica 4. Dinamičke sposobnosti u agilnoj organizaciji

Dinamičke kompetencije	Organizacijske implikacije
OSJEĆANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Praćenje vanjskog i unutarnjeg okruženja • Pomaže organizaciji u pripremi za promjene u više dimenzija • Usmjeravanje pažnje na vanjske čimbenike i strateške prioritete
REAGIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Usklađivanje resursa s poslovnim potrebama kako bi se iskoristile pružene prilike iz okoline • Održavanje viška resursa i kapaciteta kako bi se u slučaju poremećaja iskoristili za ublažavanje negativnih utjecaja • Usmjeravanje pozornosti na raspravu o implikacijama promjene okoline
TRANSFORMIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Brzo sastavljanje i raspuštanje agilnih i fleksibilnih timova • Učinkovito transformiranje kako bi promjena bila lakša • Ugradnja organizacijskog učenja • Konkretnije usmjeravanje pažnje i rasprava o tome kako postići nove i inovativne oblike konkurentske prednosti

Izvor: Shafiee Kristensen, S. i Shafiee, S. (2019.), Rethinking organization design to enforce organizational agility, 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management, 2019., Stuttgart, Germany, dostupno na https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/194235145/04_Kristensen_Rethinking_organization_design_to_enforce_organizational_agility.pdf (11.08.)

Organizacija u praksi može utjecati na vlastitu razinu agilnosti, no na tome mora aktivno raditi. Wawarta i Heracleous (2018.) u svom radu, koji se naslanja na istraživanje Capgemini Consultinga iz 2014. i 2015., ističu da postoji deset karakteristika organizacijskog dizajna

koje utječu na agilnost organizacije. Deset karakteristika agilnih organizacija prikazane su u tablici 5.

Tablica 5. Deset karakteristika agilnih organizacija

ORGANIZIRANJE ZA AGILNOST			
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I UPRAVLJANJE	ORGANIZACIJSKA KULTURA	POSLOVNI PROCESI	IT I INFRASTRUKTURA SUSTAVA I PODATAKA
-Jednostavna organizacijska struktura	-Odavanje priznanja zaposlenima koji proaktivno preuzimaju odgovornosti	-Brzo usvajanje promjena implementiranih u poslovne procese	- Dobro usklađena i dosljedna sučelja IT-a
-Brzo donošenje odluka zbog plitke hijerarhijske strukture	-Glatke promjene uloga zbog fleksibilne i svestrane radne snage	-Kontinuirano prilagođavanje postojećih poslovnih procesa	-Baze podataka koje su jednostavne za pristup kao i za navigaciju te su dobro održavane
-Aktivna razmjena informacija između odjela			
-Usklađivanje organizacije, poslovnog modela i strategije			

Izvor: Wawarta, C. i Heracleous, L. (2018.), *Organizational Design for Agility*, u: C., Prange i L., Heracleous (ur.) *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times* (str 114-136), Cambridge: Cambridge University Press, str. 123.

U takvom okruženju svi zaposlenici i menadžeri moraju imati sposobnosti da uspješno rade u dinamičnom i promjenjivom okruženju, struktura treba biti dovoljno jednostavna i fleksibilna da brzo i u bilo kojem trenutku reagira na nadolazeće promjene. Da bi se to ostvarilo potrebni su i uhodani kanali razmjene informacija na razini organizacije što je lakše ostvariti kada je hijerarhijska struktura jednostavna i plitka. Promjena je uvijek prisutan element koji utječe na sve organizacije i testira njihovu fleksibilnost i agilnost, a s obzirom da brzina promjena nikada nije bila veća potrebno je efektivno upravljanje promjenama od strane menadžmenta (By, 2005.).

Organizacije koje na vrijeme prepoznaju važnost praksi agilnijeg i otpornijeg dizajna poslovanja su u pravilu pokazale svoju sposobnost boljeg razumijevanja rizika koje donosi

dinamična okolina, kao i vlastite ranjivosti. Također su pokazale i svoju spremnost ulagati u tretmane rizika koji su stvorili prilagodljive sposobnosti organizacije za smanjenje utjecaja, bržeg davanja odgovora i bržeg oporavaka od ekstrema današnje neizvjesnosti (Gibson i Tarrant, 2010.).

Agilni organizacijski dizajn treba biti u mogućnosti uskladiti organizacijsku strategiju s organizacijskim mogućnostima i sposobnostima koje proizlaze iz fleksibilnosti i prilagodljivosti radne snage na nove uloge i situacije u kojima se zateknu, ali i kontinuirano unaprjeđivati poslovne procese. Na te načine agilni organizacijski dizajn pokušava ublažiti utjecaje vanjskih čimbenika koji nisu pod kontrolom organizacije. Tako da je agilnost organizacije tj. organizacijskog dizajna od ključnog značaja za opstanak i napredak organizacije.

3.2. Utjecaj vanjskih čimbenika na organizacijski dizajn

Vanjski čimbenici ili čimbenici okoline su oni koji nisu pod izravnim nadzorom organizacije tj. njezinog menadžmenta, nego su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija mora što je moguće brže prilagoditi (Hernaus i Aleksić, 2016.). Okolina je uglavnom predodređena organizaciji, a organizacija bi trebala prilagoditi svoj dizajn tako da se na odgovarajući način uklopi u okolinu. Uspješnost organizacije ovisi o tome kako ona prilagođava svoje organizacijsko rješenje djelovanju vanjskih čimbenika iz okoline (Burton i sur., 2006.).

Svakoj organizaciji okolina pruža prilike i mogućnosti pri oblikovanju strategije, ali stavlja i određena ograničenja na istu, što rezultira novim uvjetima u izboru organizacijske strukture i utječe na stanje ostalih organizacijskih elemenata. Zato se okruženje organizacije treba promatrati ne samo kao ograničenje postavljeno na parametre organizacijskog dizajna, već i kao stimulans za razmatranje novih mogućnosti dizajniranja (Stojanović i sur., 2013. prema Pasmore, 1988.).

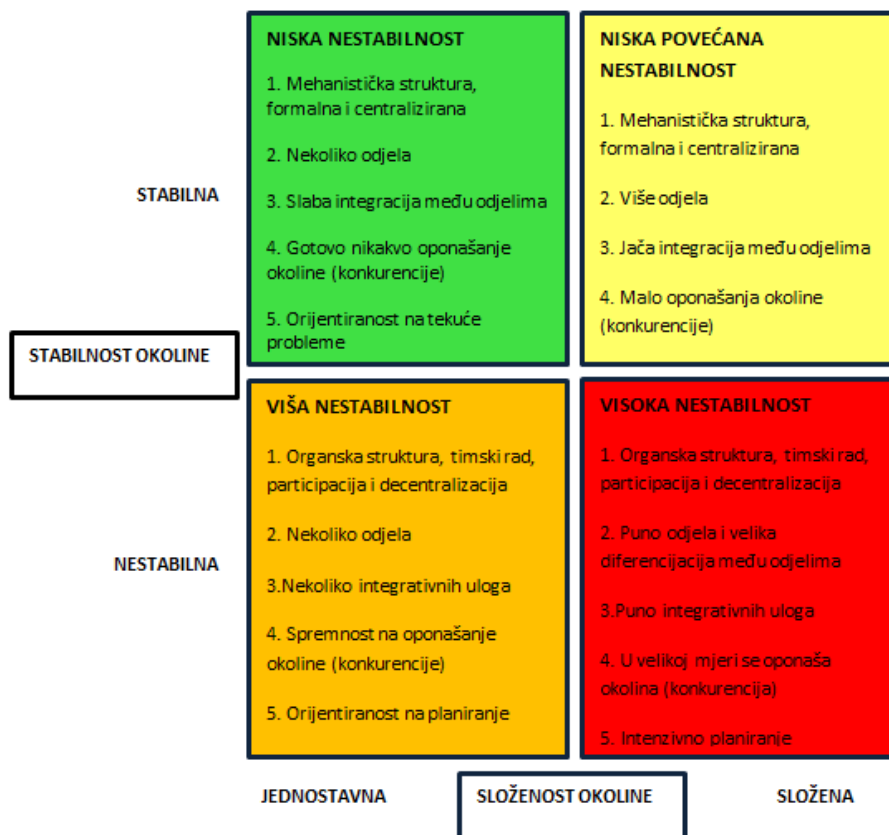
Organizacijski dizajn usko je povezan s dvjema vrstama složenosti: vanjskom i unutarnjom. Dok je fokus i njegova problematika snažno vezana za unutarnju složenost organizacijskog sustava, koja se primarno veže uz usklađivanje svih organizacijskih elemenata, svih

zaposlenika i različitih organizacijskih dijelova i razina, vanjska složenost primarno se odnosi na usklađivanje organizacije i njezine strategije s pripadajućom okolinom (Hernaus, 2009.).

S obzirom da je okolina izuzetno podložna promjenama, organizacije trebaju obratiti pažnju u kojoj mjeri mogu odgovoriti na promjenjivost okruženja. Zato organizacijski dizajn treba promatrati u širem organizacijskom kontekstu jer promjena organizacijskog rješenja koja je uspješna u jednoj situaciji može imati sasvim drugačiji učinak u nekoj drugoj, što upućuje na postojanje promjenljive varijable čimbenika koji sa sobom nosi imperativ okoline (Burton i sur., 2006; Stojanović i sur., 2013.).

Okolina je izvor ograničenja, nepredviđenih događaja, problema, ali i prilika koje utječu na uvjete pod kojima organizacije djeluju (Njoroge i sur., 2016.). Okolina po svojoj prirodi može biti stabilna, što znači da će promjene biti spore i slabe, te nestabilna gdje su promjene uvjeta vrlo učestale. No, najvažnije dimenzije okoline organizacije koje utječu na oblikovanje organizacije uz stabilnost i nestabilnost bile bi njezina jednostavnost i složenost. Pod složenošću okoline misli se na broj čimbenika koji utječu na organizaciju (Sikavica i Novak, 1999.). Odnos stabilnosti i složenosti okoline moguće je prikazati kao na slici 3.2.1.

Slika 3.2.1. Odnos stabilnosti i složenosti okoline i njihov utjecaj na organizaciju



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator, str. 108.

Dakle jasno je da se u stabilnoj okolini preferira centralizacija te birokratske organizacijske strukture, dok se u nestabilnijoj okolini preferiraju organske strukture koje su fleksibilnije i agilnije. Potreba za diferencijacijom i integracijom aktivnosti raste kako okolina postaje nestabilnija i kompleksnija. Također u jednostavnijoj okolini organizacija će posjedovati manji broj odjela i radnih mjesta, dok će praksa u složenijoj okolini biti obrnuta. Strateško planiranje i okrenutost budućnosti će biti izraženije s rastom nestabilnosti i složenosti okoline zbog većeg broja utjecajnih faktora i neizvjesnosti.

Autori Sikavica i Novak (1999.) kao najutjecajnije čimbenike okoline navode institucionalne uvjete (društveno-kulturni, politički i pravni čimbenici), integracijske procese, tržište (kupci, konkurencija, dobavljači) te razvoj znanosti i tehnologije. Institucionalni uvjeti je čimbenik na koji organizacija uopće ne može djelovati, već mu se mora prilagoditi. Pod institucionalnim uvjetima se podrazumijevaju društveno-kulturno-politički i pravni čimbenici kojima se

regulira poslovanje organizacije te shodno tome planira dizajn ili redizajn organizacijskog dizajna. Ipak, radi se o relativno stabilnom čimbeniku pa se organizacijski dizajn zapravo najčešće mijenja pod utjecajem ostalih vanjskih čimbenika organizacije.

Integracijski procesi predstavljaju jedan od vanjskih čimbenika koji izazivaju promjene u organizaciji poduzeća, s tim da u nekim slučajevima poduzeće, koje pristupa integraciji, može upravljati promjenama, a u drugom slučaju poduzeće, koje je ostalo izvan integracijskog procesa, mora se prilagoditi promjenama. Razlike u promjenama koje integracija izaziva u organizaciji poduzeća biti će zastupljene u ovisnosti od toga radi li se o fuziji (spajanju) dvaju ili više poduzeća u jedno novo poduzeće ili je riječ o pripajanju manjeg poduzeća velikom poduzeću.

U slučaju fuzije promjene su radikalne i dalekosežne u svim elementima organizacijskog dizajna jer od dvaju ili više poduzeća nastaje jedno potpuno novo. Kod pripajanja manjeg poduzeća velikom promjene su manjeg opsega jer će se novopripojeno poduzeće uklopiti u postojeće organizacijsko rješenje kao jedna organizacijska jedinica. Nakon integracijskog procesa najčešće dolazi do nove podjele rada i specijalizacije po poslovnih funkcijama te dolazi do racionalizacije obavljanja poslovnih funkcija.

Tržište tj. elementi tržišta kao čimbenika organizacije su kupci, konkurencija, dobavljači i radna snaga (Sikavica i Novak, 1999.). Utjecaj na reorganizaciju može biti različit od reorganizacije procesa (npr. proizvodnih), preko regrutiranja ljudi određenim sposobnostima i vještinama, kao i formiranja posebnih organizacijskih jedinica pa sve do nove podjele rada organizirane prema određenom načelu (kupci, teritorij i sl.) zbog globalnog utjecaja i moći kupaca, konkurencije i dobavljača koji je nikad izraženiji u doba suvremenih tehnologija.

Razvoj znanosti i tehnologije se odnosi na nova postignuća u znanosti tehnologiji koja organizacije moraju prihvatiti i implementirati jer će u protivnom biti eliminirani s tržišta. Napredak informatičke tehnologije i sredstava koja se koriste u području obrade informacija izaziva potpuno novu organizaciju nekih radnih mjesta, poslovnih procesa i ostalih elemenata organizacijskog dizajna. U takvim uvjetima dolazi do nekih novih oblika organizacije u kojima se potencira potreba za većim umrežavanjem, ukidanjem hijerarhije, povećanjem decentralizacije i smanjivanje veličine organizacije te se teži dinamičkoj stabilnosti pod čime se podrazumijeva fleksibilna specijalizacija ili masovna prilagodba (Sikavica i Novak, 1999.).

Utjecaj okoline tj. vanjskih čimbenika na organizacijski dizajn očituje su u naporima menadžmenta da na adekvatan način prilagode organizacijski dizajn poduzeća novonastaloj situaciji. Idealan scenarij bi bio da je organizacija već organizirana na principima agilnosti i fleksibilnosti pa u tom slučaju organizacija već posjeduje neke alate za odgovor izazovima okoline. Okolina organizacije, ovisno o situaciji, utječu na svaki od elemenata organizacijskog dizajna. Vanjski čimbenici poput institucionalnih uvjeta, tržišta, integracijskih procesa te razvoja znanosti i tehnologije utječu na kreiranje organizacijskog rješenja koje u određenom vremenskom okviru mora dati zadovoljavajuće rezultate.

3.3.Praksa organizacijskog dizajna u COVID-19 pandemiji

Pojavom COVID-19 virusa već ionako dinamična i promjenjiva okolina postala je još više neprijateljski nastrojena prema postojećim organizacijama. Okolina je u tom trenutku servirala situaciju za koju nitko nije imao spreman scenarij i obrazac ponašanja u novonastalom tijeku događaja. Pandemija je imala neporeciv utjecaj na elemente organizacija i njihovog poslovanja zbog kojeg je bilo potrebno ozbiljno pristupanje kreiranju odgovarajućeg organizacijskog rješenja kako bi se na adekvatan način prilagodilo novonastalim okolnostima.

Organizacije su morale prilagoditi svoje aktivnosti i procese tako da je rad na daljinu bio moguć, zaposlenici su se susreli s izazovima vezanim uz rad od kuće, prilagodbama alata kojima je moguće raditi na daljinu, transformacijama poslovnih interakcija u virtualnom svijetu i sl. (Bieńkowska i sur., 2022.). Vrlo je važno da se tijekom krize strategija brzo revidira i implementira u novonastalom slijedu događaja. Tradicionalne organizacijske strukture u uvjetima koje je stvorila COVID-19 kriza, zbog manjka agilnosti i sporosti reakcija na promjene, su neprimjerene jer je tijekom krize strategiju potrebno brzo revidirati i implementirati.. Na taj način su organizacije bile prisiljene na modernizaciju poslovanja.

Foss (2020.) sugerira da pandemija, kao veliki vanjski nepredviđeni događaji, ima različite kratkoročne i dugoročne učinke na organizacijski dizajn, ali i da će veliki poremećaji vjerojatno ostaviti trajne posljedice na dizajn organizacija i to u vidu novih praksa u području organizacijskog dizajna koje su do sada bile nepoznate. Kao kratkotrajni učinci na organizacijski dizajn ističu se transformacija određenih radnih poslova i procesa u poslove

posredovane raznim elektroničkim alatima i općenito elektroničkim platformama koje su zamijenile izravnu koordinaciju.

Organizacije se zato okreću prema osposobljavanju zaposlenika za stjecanje novih vještina potrebnih za rad u novim uvjetima, a fokus je na odgovarajućim komunikacijskim procesima, prijenosu i razmjeni informacija putem novih kanala i alata (Bieńkowska i sur., 2022.). Također vidljive su promjene u sustavima nagrađivanja gdje u situaciji pandemije je češća praksa da plaće radnika više ovise o učinku. Primjetan je i viši stupanj formalizacije jer organizacije nastoje zadržati kontrolu u uvjetima fizičke distance, virtualnog rad tj. rada na daljinu i problema asimetrije informacija.

Važno je naglasiti da je u kratkom roku bilo nužno napraviti provedbu digitalizacije kako bi se osigurao opstanak i koliko – toliko neometano provođenje poslovnih aktivnosti organizacije. Provedba digitalizacije pomaže u stvaranju mnogih novih poslovnih prilika i tako omogućava organizacijama da prežive teško vrijeme pandemije te pruža nove prilike za rast (Bieńkowska i sur., 2022.).

Foss (2020.) također ističe da će pandemija vjerojatno ostaviti trajne posljedice na dizajn organizacije. Razlog je taj da veliki poremećaji podrazumijevaju velike promjene u takozvanim "ekonomskim osnovama" tj. u tehnologiji, oskudici i preferencijama, koje se najčešće ne vraćaju na razine prije poremećaja. Pandemija će vjerojatno zauvijek ostaviti traga na organizacijskoj diferencijaciji i međuovisnosti zadataka u smislu specijalizacije, povezivanja zadataka i redoslijeda zadataka.

Zatim će doći do promjena u organizaciji posla i poslovnih procesa zbog promjena preferencija (mnogi zaposlenici preferiraju rad na daljinu), tehnoloških promjena (alati koji olakšavaju rad na daljinu brzo će se poboljšati) i politika (rad na daljinu bolje podupire program zelene transformacije) (Foss, 2020.). Potrebno je uzeti u i obzir potrebu prelaska na virtualnu stvarnost te posljedično tome promjenu postojećih procesa organizacije rada (redizajn poslova), opremanje zaposlenika alatima za prilagodbu tim promjenama (Bieńkowska i sur., 2022.). Sve veća zastupljenost rada na daljinu uzrokuje sve manji značaj timskog rada, formiranje manjih timova (koje je lakše koordinirati na daljinu) i sve veću uporabu upravljanja pojedinačnim ciljevima i nagradama (Foss, 2020.).

Budući da svijet ima malo iskustva s pandemijama, nova kreativna rješenja su potrebna za preživljavanje i napredovanje. Inovacije i prilagodbe uključuju nove načine rada, nove

procesu i strukturu, uključujući administraciju, upravljanje pa čak i kompletnu reorganizaciju (Donald, 2020.). Autori De Smet, Pachtod, Relyea i Sternfels (2020.) posebno napominju važnost organizacijske agilnosti tj. brzine organizacije u smislu prilagodbi i reakcija na novonastale nepoznate situacije. Isti autori predstavljaju devet postupaka putem kojih organizacija treba težiti većoj agilnosti i brzini kako bi bila spremna na borbu s izazovima moderne okoline (u koje spada i pandemija korona virusa).

1. Ubrzanje i delegiranje donošenja odluka, tj. odluke koje nisu kritične za strateške ciljeve mogu se delegirati.
2. Povećanje uspješnosti izvedbe, bitna je orijentacija na kvalitetu vještina, podjele poslova i sustavi za praćenje i vrednovanje.
3. Stvaranje i održavanje kvalitetnih partnerstva i suradnje.
4. Prelazak na pliće strukture jer su fleksibilnije.
5. Zagovaranje agilnijih i fleksibilnijih timova.
6. Omogućavanje funkcioniranja hibridnom modelu rada (rad od kuće ili na fizičkom radnom mjestu).
7. Traženje leaderskih potencijala za budućnost.
8. Kontinuirano učenje jer vještine i znanja također imaju rok trajanja i mogu zastarjeti i isteći.
9. Revidiranje uloga viših razina menadžmenta.

Pandemija utječe na promjene organizacijskog dizajna u vidu češćeg delegiranja ovlasti, formiranja manjih funkcionalnih timova i raširenije upotrebe radnika koji su manje povezani s organizacijom, ali istovremeno dovodi i do veće formalizacije, više planiranja i većeg korištenja kompenzacijskih sustava na razini individue. Prakse kao prelazak na pliće hijerarhijske strukture, zauzimanje za ubrzanjem donošenja odluka, formiranje agilnih timova, redefiniranje nekih uloga samo su još neki od primjera kako se organizacije bore s korona krizom.

U krajnjoj liniji pandemija COVID-19 virusa je, osim izazova, pred organizacije stavila i prilike poput implementacije novih tehnologija u poslovne procese, zatim je bilo potrebno provesti razne reorganizacijske procese kako bi se osiguralo nesmetano obavljanje svakodnevnih aktivnosti organizacije. U tom smislu organizacije postaju fleksibilnije i agilnije te sposobnije brže reagirati na neočekivane izazove okoline.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PROMJENAMA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA IZAZVANIM COVID-19 PANDEMIJOM

4.1. Metodologija istraživanja

Cilj ovog istraživanja je ispitati u kojoj mjeri su elementi organizacijskog dizajna bili pod utjecajem događaja vezanih uz COVID-19 pandemiju. Okvir unutar kojega se promatra taj utjecaj je Galbraithov model zvijezde te se u istraživanju koriste njegovi elementi kako bi se došlo do zaključka koji su točno elementi organizacijskog dizajna bili više ili manje pod utjecajem pandemije.

Za potrebe istraživanja kreiran je obrazac polustrukturiranog intervjua (nalazi se u odjeljku "prilog") koji je služio kao okvir za razgovor s ispitanicima. U obrascu polustrukturiranog intervjua nalazi se dio koji se odnosi na prikupljanje općih informacija o ispitaniku, zatim slijedi uvodni dio koji postavlja temelje za uvod u temu istraživanja nakon kojega slijedi protokolarni dio koji je podijeljen u pet cjelina tj. tema (prema elementima modela zvijezde) te na kraju dolaze zahvale i eventualna pitanja ispitanika. Ispitanicima je napomenuto da će se informacije prikupljene u intervjuu koristiti isključivo za potrebe diplomskog rada.

Fokus polustrukturiranog intervjua je na pet tema. Prva tema se odnosi na utjecaj COVID-19 pandemije na strategiju organizacije gdje se polemizira o eventualnim promjenama organizacijskog usmjerenja, organizacijske strategije, ciljeva organizacije i sl. Potom slijedi tema u čijem je fokusu utjecaj pandemije koronavirusa na strukturu organizacije u kojoj je poseban osvrt na eventualnim promjenama raspodjele moći i autoriteta, uloga zaposlenih itd. Treća tema bavi se praksama organizacijskih procesa u COVID-19 pandemiji, tj. pitanjima suradnje odjela i organizacijskih jedinica, procesima donošenja odluka te tokovima poslovnih informacija u organizaciji. Tema koja zatim slijedi u fokusu ima utjecaj pandemije na sustave nagrađivanja organizacije. Zadnja tema stavlja naglasak na utjecaje korona krize na kategoriju ljudskih potencijala u smislu politika zapošljavanja i selekcije i sl.

Ciljana skupina ispitanika su bili rukovoditelji i menadžeri u pojedinim odjelima u organizaciji iz farmaceutske djelatnosti. Budući da oni imaju uvid u organizacijske aktivnosti i prakse koje su se prakticirale u doba pandemije prigodno je upoznati se s njihovom perspektivom i istovremeno percipirati utjecaje COVID-19 pandemije na organizacijski

dizajn. Istraživanje je provedeno na četiri ispitanika koji obnašaju funkcije rukovoditelja ili menadžera u odjelima nabave i financija.

Nakon opisa protokolarnog dijela polustrukturiranog intervjua daljnjom analizom, usporedbom i triangulacijom prikupljenih podataka donijet će se zaključci o promjenama organizacijskog dizajna izazvanim COVID-19 pandemijom. Zaključci će biti temeljeni na prikupljenim kvalitativnim podacima koji u prikazani u poglavlju vezanom za rezultate istraživanja.

4.2. Rezultati istraživanja

Uvodni dio istraživanja bavi se općenitim pitanjima i zapažanjima ispitanika o pripremljenosti njihove organizacije da odgovori na krizu koju je prouzročila pojava globalne pandemije koronavirusa te o općenitom utjecaju pandemije na organizaciju. Ispitanici su dali svoje opće viđenje situacije unutar organizacije, a prikaz rezultata prikupljenih podataka nalazi se u tablici br. 6.

Tablica 6. Opća spremnost i utjecaj COVID-19 pandemije na organizaciju

	SPREMNOST ORGANIZACIJE NA POJAVU KORONA KRIZE	OPĆI UTJECAJ PANDEMIJE NA ORGANIZACIJU
ISPITANIK 1	NESPREMNOST	DJELOMIČAN
ISPITANIK 2	DONEKLE NESPREMNA	DJELOMIČAN
ISPITANIK 3	DONEKLE NESPREMNA	DJELOMIČAN
ISPITANIK 4	NESPREMNOST	DJELOMIČAN

Analiza odgovora i bilješki vođenih tijekom trajanja polustrukturiranog intervjua kao rezultat ispitivanja navodi da se odgovori svih ispitanika na temu opće spremnosti i utjecaja COVID-19 pandemije relativno poklapaju jedni s drugima, to jest svi ispitanici se slažu da je organizacija krizu dočekala nespremna ili donekle nespremna te da je pandemija u nekoj mjeri utjecala na organizaciju, no utjecaj je okarakteriziran samo kao djelomičan.

Prva točka Modela zvijezde na koju se fokusira istraživanje, a predstavlja i prvu temu protokolarnog dijela intervjua odnosi se na utjecaj COVID-19 pandemije na strategiju organizacije. Područja koja su zastupljena vezana su za eventualne promjene organizacijskog usmjerenja, organizacijske strategije, ciljeva organizacije, promjenama koordinacije

poslovnih aktivnosti vezanih za postizanje ciljeva te se osvrće na spoznaje novih snaga, sposobnosti i mana, tj. konkurentskih prednosti. Odgovori ispitanika vezani uz temu promjena vezanih uz organizacijsku strategiju prikazani su u tablici br. 7.

Tablica 7. Utjecaj COVID-19 pandemije na element strategije

ELEMENT MODELA ZVIJEZDE: STRATEGIJA			
	ORGANIZACIJSKI I POSLOVNI CILJEVI	SPOZNANE NOVE SNAGE, SPOSOBNOSTI ILI SLABOSTI	KOORDINACIJA POSLOVNIH AKTIVNOSTI KOJE SU USMJERNE K POSTIZANJU STRATEŠKIH CILJEVA
ISPITANIK 1	STRATEŠKI CILJEVI OSTAJU NEPROMIENJENI	SNAGE/ SPOSOBNOSTI-KVALITETAN KADAR TJ. LJUDI SLABOSTI-NEKVALITETNO PLANIRANJE	MANJE POTEŠKOĆE S PRIVIKAVANJEM NA NOVONASTALU SITUACIJU ZBOG POSREDOVANJA ELEKTRONIČKIH ALATA KOJI SU ZAMIJENILI IZRAVNU KOORDINACIJU, U KRATKOM ROKU DOLAZI DO NORMALIZACIJE
ISPITANIK 2	STRATEŠKI CILJEVI OSTAJU NEPROMIENJENI, NO POJEDINI POSLOVNI CILJEVI SE IPAK MORAJU REVIDIRATI ILI ODGODITI	SNAGE/ SPOSOBNOSTI-KVALITETAN KADAR, TJ. LJUDSKI POTENCIJALI, VEĆ DIGITALIZIRANO POSLOVANJE	NISU UOČENE NIKAKVE POTEŠKOĆE U KOORDINACIJI AKTIVNOSTI VEZANIH ZA POSTIZANJE STRATEŠKIH CILJEVA
ISPITANIK 3	STRATEŠKI CILJEVI OSTAJU NEPROMIENJENI, NO POJEDINI POSLOVNI CILJEVI SE IPAK MORAJU REVIDIRATI ILI ODGODITI	SNAGE/ SPOSOBNOSTI-KVALITETAN KADAR TJ. LJUDI SLABOSTI-NEKVALITETNO PLANIRANJE - SLABA PRIPREMLJENOST ZA KRIZU	NISU UOČENE NIKAKVE POTEŠKOĆE U KOORDINACIJI AKTIVNOSTI VEZANIH ZA POSTIZANJE STRATEŠKIH CILJEVA
ISPITANIK 4	STRATEŠKI CILJEVI OSTAJU NEPROMIENJENI	SNAGE/ SPOSOBNOSTI-KVALITETAN KADAR, TJ. LJUDSKI POTENCIJALI, VEĆ DIGITALIZIRANO POSLOVANJE	MANJE POTEŠKOĆE S PRIVIKAVANJEM NA NOVONASTALU SITUACIJU ZBOG POSREDOVANJA ELEKTRONIČKIH ALATA KOJI SU ZAMIJENILI IZRAVNU KOORDINACIJU, U KRATKOM ROKU DOLAZI DO NORMALIZACIJE

Analizom odgovora može se ustanoviti da pojava koronavirusa nije pretjerano utjecala na organizacijske i poslovne ciljeve, iako neki tvrde da je došlo do specifičnih prilagodbi i odgoda postizanja pojedinih poslovnih ciljeva u financijskom aspektu. Svi ističu da se kao velika snaga i konkurentska prednost iskazala radna snaga, tj. kvalitetan kadar koji je imao sposobnosti prilagoditi se novonastalim poslovnim situacijama. Također se ističe i ranije

provedena digitalizacija poslovanja (u smislu paperless poslovanja) koja je u ovoj krizi pomogla da poslovne aktivnosti neometano protječu.

Treba napomenuti da neki ocjenjuju da se kao slabost organizacije svrstava nekvalitetno planiranje budućnosti, točnije slaba pripremljenost za krizu. Što se tiče koordinacije poslovnih aktivnosti koje su usmjerene postizanju strateških ciljeva nisu uočene znatnije poteškoće, sve aktivnosti su bile relativno dobro koordinirane, a smetnje koje su se u početku pojavile zbog nemogućnosti izravne koordinacije su brzo uklonjene te je tok aktivnosti normaliziran.

Slijedeći element koji je sastavni dio istraživanja odnosi se na strukturu, točnije na utjecaj COVID-19 pandemije na element strukture u organizaciji. Relevantna područja za ovo istraživanje tangiraju područja vezana za utjecaj krize na organizacijsku strukturu, raspodjelu moći i autoriteta u smislu odgovornosti za donošenje odluka te promjene uloga zaposlenih. Predmet istraživanja su također i eventualne nove prakse kreiranja jedinica i timova za posebne poslove, specijalizacija i promjene u strukturi odjela ili jedinica. Pregled rezultata istraživanja vezanih za element strukture vidljiv je u tablicama 8. i 9.

Tablica 8. Utjecaj COVID-19 pandemije na element strukture

ELEMENT MODELA ZVIJEZDE: STRUKTURA				
	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	RASPODJELA MOĆI I AUTORITETA	ULOGE ZAPOSLENIH	NOVI TIMOVI I JEDINICE
ISPITANIK 1	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE*	NEMA PROMJENE*
ISPITANIK 2	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE
ISPITANIK 3	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE
ISPITANIK 4	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE*	NEMA PROMJENE*

Tablica 9. Utjecaj COVID-19 pandemije na element strukture

ELEMENT MODELA ZVIJEZDE: STRUKTURA			
	SPECIJACIJALIZACIJA	PROMJENA BROJA LJUDI KOJI ČINE ODJELE	FORMIRANJE NOVIH ILI SPAJANJE POSTOJEĆIH ORG. JEDINICA
ISPITANIK 1	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE*
ISPITANIK 2	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE
ISPITANIK 3	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE
ISPITANIK 4	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE	NEMA PROMJENE*

Ispitanici su nedvosmisleno kazali kako pandemija ni na koji način nije utjecala na bilo koje područje strukture organizacije. Organizacija je i dalje strukturirana po principu funkcijske strukture kao što je to i uobičajeno kod organizacija iz farmaceutske djelatnosti. Raspodjela moći i autoriteta u smislu donošenja odluka i obnašanja odgovornosti nisu doživjele promjene te se i dalje strateške odluke donose na najvišim razinama menadžmenta, dok se operativne odluke i dalje donose na razini operativnog menadžmenta. Isto tako nije došlo do promjena u specijalizaciji poslova, tj. broj takvih poslova se nije niti povećao niti smanjio, što se također može reći i za strukturu jedinica i odjela, tj. broj ljudi koji čini odjele i jedinice je ostao na istoj razini kao i prije pandemije.

Također vlada jedinstveno mišljenje da nije došlo do promjene u ulogama zaposlenih, kao ni do kreiranja novih timova za neke posebne poslove, a niti do formiranja novih ili spajanja postojećih organizacijskih jedinica uslijed utjecaja COVID-19 pandemije. Međutim, dvoje ispitanika istaknulo je da je ipak došlo do promjena uloga nekih zaposlenika te da su se formirali novi timovi za posebne poslove, kao i da je došlo do formiranja novih organizacijskih jedinica, ali tvrde da uzrok nije bila pandemija koronavirusa, već preuzimanje dodatnog opsega posla iz drugih zemalja unutar same organizacije.

Tema vezana za utjecaj COVID-19 pandemije na element procesa daje uvid u poslovne procese organizacije koji zapravo predstavljaju odnose suradnje, koordinacije, toka informacija i sl. Ključna područja sadržana u ovom istraživanju su dimenzije suradnje između odjela i poslovnih jedinica, procesi donošenja poslovnih odluka te tokovi informacija unutar organizacije. Rezultati vezani za ovu temu prikazani su u tablici br. 10.

Tablica 10. Utjecaj COVID-19 pandemije na element procesa

ELEMENT MODELA ZVIJEZDE: PROCESI			
	SURADNJA IZMEĐU ODJELA I ORG. JEDINICA	PROCESI DONOŠENJA ODLUKA	TOKOVI POSLOVNIH INFORMACIJA
ISPITANIK 1	OTEŽANA	ZASTOJI	ZASTOJI
ISPITANIK 2	DONEKLE OTEŽANA	NIJE BILO VEĆIH ZASTOJA	NIJE BILO VEĆIH ZASTOJA
ISPITANIK 3	DONEKLE OTEŽANA	NIJE BILO VEĆIH ZASTOJA	NIJE BILO VEĆIH ZASTOJA
ISPITANIK 4	OTEŽANA	ZASTOJI	ZASTOJI

Analiza odgovora je pokazala da se osjetila donekle otežana suradnja između odjela i organizacijskih jedinica, dok dio ispitanika je uvjeren da je suradnja između odjela bila u većoj mjeri otežana zbog fizičke odsutnosti i rada u home officeu, što je rezultiralo otežanom koordinacijom aktivnosti i suradnjom. Kod procesa donošenja odluka i tokova poslovnih informacija mišljenja se računaju, tj. ispitanici u različitim odjelima imaju različita iskustva.

Odjeljenje financija bilo je suočeno s odugovlačenjima kod donošenja nekih poslovnih odluka zbog otežane komunikacije i zastoja u tokovima poslovnih informacija. Razlog tome je bila neadekvatna koordinacija i komunikacija unutar organizacijske hijerarhije, kao i povećana frekvencija poslovnih sastanaka i internih interakcija na svim razinama zbog nastupanja izvanrednih uvjeta i neizvjesnosti. Ispitanici iz odjeljenja nabave tvrde da nisu bili suočeni s većim poteškoćama prilikom donošenja poslovnih odluka te nisu iskusili veće poteškoće i zastoje u tokovima poslovnih informacija.

Istraživanje se zatim seli na utjecaj pandemije koronavirusa na element sustava nagrađivanja organizacije, tj. na element nagrada. Dimenzije koje su uključene u istraživanje dotiču se tema vezanih za eventualne promjene u sustavu nagrađivanja zaposlenih u smislu plaća, bonusa, napredovanja i sl., te također uključuje i eventualne promjene u području sustava za praćenje performansi zaposlenih. Zbir odgovora ispitanika nalazi se u tablici 11.

Tablica 11. Utjecaj COVID-19 pandemije na element sustava nagrađivanja

ELEMENT MODELA ZVIJEZDE: SUSTAVI NAGRAĐIVANJA			
	SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA	INDIVIDUALNI SUSTAVI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA	SUSTAVI PRAĆENJA PERFORMANSI ZAPOSLENIH
ISPITANIK 1	NEMA PROMJENA	IMPLEMENTIRAN JE NOVI SUSTAV	NEMA PROMJENA
ISPITANIK 2	NEMA PROMJENA	IMPLEMENTIRAN JE NOVI SUSTAV	NEMA PROMJENA
ISPITANIK 3	NEMA PROMJENA	IMPLEMENTIRAN JE NOVI SUSTAV	NEMA PROMJENA
ISPITANIK 4	NEMA PROMJENA	IMPLEMENTIRAN JE NOVI SUSTAV	NEMA PROMJENA

Ispitanici su na temu utjecaja krize na sustave nagrađivanja dali svoja mišljenja koja su gotovo pa unisona. Analiza odgovora je pokazala kako je utjecaj COVID-19 pandemije na sustave nagrađivanja bio zanemariv, dakle prakse izračuna plaća, bonusa, dodjeljivanja dioničkih opcija te napredovanja i sl. su ostale nepromijenjene, baš kao i sustavi praćenja performansi zaposlenih. Drugim riječima sustavi praćenja performansi zaposlenika i dalje su ostali utemeljeni na KPI-evima koji se mjere na isti način kao i prije pandemije.

Određeni noviteti koji su uvedeni u vezi su sa sustavom nagrađivanja koji se reguliraju individualno. Radi se o novoformljenom sustavu skupljanja bodova koji se mogu mijenjati za nagrade prema preferencijama pojedinaca (novac, članarine, priznanja, seminari sl.). Ispitanici navode kako je pandemija utjecala na implementaciju novog sustava individualnog nagrađivanja na način da je menadžment uvidio različite potrebe zaposlenika. Na svakoga je pandemija utjecala drugačije, nekima je bilo potrebno više novaca, neki su se okrenuli zdravijem načinu života pa su odabrali članarine za razne fitnes centre, netko je pandemiju vidio kao priliku da savlada nova znanja i vještine pa mu je opcija plaćenih seminara bila najzanimljivija itd.

Posljednja tema kojom se bavi ovo istraživanje je utjecaj koronavirusa na element ljudi, to jest ljudskih potencijala u organizaciji. Aspekti koji su uzeti u obzir u istraživanju odnose se na politike zapošljavanja i selekcije te na prakse obuke i razvoja zaposlenih. Tablica 12. prikazuje rezultate analize odgovora ispitanika koji su dali svoje viđenje situacije na ovu temu.

Tablica 12. Utjecaj COVID-19 pandemije na element ljudskih potencijala

ELEMENT MODELA ZVIJEZDE: LJUDSKI POTENCIJALI		
	POLITIKE ZAPOŠLJAVANJA I SELEKCIJE	OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH
ISPITANIK 1	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA*	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA
ISPITANIK 2	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA*	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA
ISPITANIK 3	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA*	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA
ISPITANIK 4	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA*	NEMA ZNAČAJNIJIH PROMJENA

Istraživanje je pokazalo kako nije došlo do značajnijih promjena u politikama zapošljavanja i selekcije, dakle pandemija nije utjecala na promijene traženih i potrebnih vještina ili znanja. Jedina stvar koja ipak nije bila od krucijalnog značaja selekcije je nešto veće stavljanje naglaska na osobine fleksibilnosti i kooperativnosti kandidata koje bi trebale doći do izražaja u uvjetima neizvjesnosti. Obuka i razvoj zaposlenih također nisu bili pod utjecajem krize, obuke su i dalje bile usmjerene na iste kritične točke, no takve obuke su se morale održavati online u uvjetima lockdowna.

4.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenje istraživanja svakako leži u činjenici da je u istraživanje bio uključen premali broj ispitanika, dakle četiri ispitanika bilo je uključeno u kratke polustrukturirane intervjuje od desetak minuta. Ispitanici su bili u mogućnosti odgovoriti na pitanja samo u onoj mjeri u kojoj su upoznati s utjecajima pandemije unutar organizacijskog odjela ili jedinice u kojoj rade. Za reprezentativnije rezultate idealno bi bilo obuhvatiti ispitanike iz svih organizacijskih jedinica te na temelju toga donijeti zaključke o utjecajima COVID-19 pandemije na elemente organizacijskog dizajna.

Treba istaknuti da ograničenje istraživanja se također očituje i u činjenici da ispitanici nisu mogli potpuno otvoreno govoriti o nekim temama jer nisu bili dovoljno upućeni u neke aktivnosti organizacije ili nisu bili u mogućnosti dijeliti neke interne poslovne informacije.

Uzevši u obzir navedena ograničenja, promjenjivost okoline i tempo razvoja u narednim istraživanjima su moguća odstupanja od zaključaka do kojih se došlo u ovom radu.

5. ZAKLJUČAK

Organizacijski dizajn je jedan od središnjih i najvažnijih čimbenika u uspjehu ili neuspjehu organizacije. Iako je tek relativno nedavno dobio na većem značaju, organizacijski dizajn je kao nikad ranije predmet brojnih radova i istraživanja. Postoje mnoge definicije i interpretacije organizacijskog dizajna, no organizacijski dizajn često se svodi samo na organizacijsku strukturu. Takvo poimanje organizacijskog dizajna nije do kraja točno jer struktura je samo jedan od elemenata organizacijskog dizajna. Organizacijski dizajn je zapravo skup odluka i procesa usklađivanja svih elemenata organizacije koji uključuje formiranje strukture, organizacijskih procesa, utvrđivanje uloga i zadataka pojedinaca, a sve kako bi se u konačnici ostvarili organizacijski ciljevi.

Opći izazovi s kojima se organizacijski dizajn susreće očituju se u odnosima procesa integracije, diferencijacije, koordinacije aktivnosti i zadataka. Menadžmenta pred sobom ima i izazove koji se sastoje u vidu odluka vezanih za određivanje stupnja fleksibilnosti i specijalizacije, centralizacije i decentralizacije, ali i odluke o izboru organizacijske strukture. Dodatnu dimenziju i izazovnost dodaje isprepletenost i međuovisnost navedenih odnosa, tj. svaki element je izravno ili neizravno povezan s ostalima što dodatno komplicira oblikovanje organizacijskog dizajna.

Organizacije ako žele uspješno savladati predstojeće joj izazove moraju se fokusirati na razvoj kvalitetnog organizacijskog rješenja. Drugim riječima u centru pažnje svake organizacije bi se trebao nalaziti razvoj kvalitetnog organizacijskog dizajna koji u današnje vrijeme predstavlja jednu od ključnih konkurentskih prednosti. Loše organizacijsko rješenje dovodi do ozbiljnih problema i poremećaja poslovnih aktivnosti koje dovode do neefikasnosti organizacije, a u konačnici se dovodi u pitanje i opstanak organizacije.

U izboru kvalitetnog organizacijskog rješenja pomažu mnogi konceptualni modeli organizacijskog dizajna. Jedan od najpoznatijih i najkorištenijih je Galbraithov Model zvijezde koji zbog svoje jednostavnosti, praktičnosti i detaljnih smjernica vrlo brzo postaje zlatni standard u oblikovanju organizacijskog dizajna. Sastoji se od pet elemenata: strategija, struktura, procesi, nagrade i ljudi koji su u odnosu međuovisnosti. Strategija predstavlja polazište modela jer određuje kretanja organizacije, na nju se nastavlja struktura organizacije u smislu hijerarhijskih odnosa, zatim procesi koji utvrđuju tokove informacija i načine odvijanja poslovnih aktivnosti. Međuovisni elementi nagrada i ljudi oslanjaju se na sustave

kompenzacija i motiviranja zaposlenih te na potrebne vještine i znanja koje zaposleni trebaju posjedovati.

Suvremeni izazovi s kojima se današnje vrijeme susreću organizacije su neizvjesnost, svakodnevne i rapidne promjene uvjeta, konstantan razvoj tehnologije i znanosti, sve veća konkurencija na tržištu, a odnedavno i pandemija COVID-19 virusa. Kako bi organizacije uspješno apsolvirale navedene izazove od velikog je značaja osigurati agilnost organizacije i organizacijskog dizajna kako bi organizacija imala razvijene mehanizme koji osiguravaju neometano funkcioniranje organizacije tijekom raznih kriza i poslovnih poremećaja

. Agilnost i fleksibilnost organizacije je u današnje vrijeme neophodna jer je utjecaj vanjskih čimbenika postao vrlo snažan, stoga je od velike važnosti provesti brzu prilagodbu organizacijskog rješenja. Pandemija je utjecala na svaku organizaciju na svoj jedinstven način, no generalno je se navode utjecaji vezani za digitalizaciju poslovanja, promjena uloga, drugačije strukturiranje timova i planiranje zadataka, utjecaji na koordinaciju poslovnih aktivnosti i suradnju i slično.

Cilj ovog istraživanja bio je ukazati na promjene u organizacijskom dizajnu koje izazvane COVID-19 pandemijom, točnije koji su elementi (prema Modelu zvijezde) organizacijskog dizajna bili pod utjecajem situacije vezane uz COVID-19 pandemiju. Rezultati istraživanja su pokazali su kako je pandemija u najmanjoj mjeri utjecala na elemente i dimenzije unutar strukture i ljudskih potencijala u organizaciji gdje nisu zapažene gotovo nikakve promjene. Manje promjene su vidljive unutar sustava nagrađivanja gdje dolazi do implementacije nekih novih sustava individualnog nagrađivanja zaposlenih.

Krajnji rezultati istraživanja ukazuju na to da je pandemija imala najveći utjecaj na elemente strategije i procesa organizacije. Utjecaj na strategiju se ogleda u manjim prilagodbama poslovnih ciljeva te u novospoznanim snagama i slabostima koje je rasvijetlila kriza. Kao velika snaga ističe se kvalitetan kadar zaposlenika i digitalizacija poslovanja, no kao slabost se pokazuje loša priprema za budućnost, tj. za krize. Također koordinacija poslovnih aktivnosti, ovisno o percepciji, pokazala je manje ili veće probleme zbog nemogućnosti izravne koordinacije, no u vrlo kratkom roku dolazi do stabilizacije.

Utjecaj pandemije na elemente procesa očituje su u otežanoj suradnji između odjela i jedinica, zastojeima u donošenju odluka te u tokovima informacija, no neki ispitanici tvrde da nije došlo do znanijih problema u navedenim dimenzijama. Rezultati u ovom polju pokazuju

drugačije slučajeve, ovisno o perspektivi što ukazuje na generalni problem neadekvatne komunikacije unutar organizacijskog sustava i hijerarhije.

Iznenadjenje ovog istraživanja leži u činjenici da pandemija nije na apsolutno nikakav način utjecala na elemente strukture. Iznenaduje da organizacija na kojoj je provedeno istraživanje nije osjetila utjecaj pandemije na strukturu u smislu promjene težišta moći i autoriteta (odluke nisu spuštane na niže razine organizacije), zatim su uloge zaposlenih ostale nepromijenjene te ne dolazi do promjena u strukturi odjela i organizacijskih jedinica (broj zaposlenih koji tvori odjele je nepromijenjen, ne kreiraju se novi timovi za posebne zadatke i sl.). Rezultati istraživanja su tako na taj način otvorili novu perspektivu kod promatranja posljedica pandemije na organizacije.

LITERATURA

1. Aughto, P. i Brien, N. (1999.), Applying Open Systems Theory For Dramatic Improvements in Business Performance, *The Sixth European Ecology of Work Conference*, 17.-20.05.1999., Bonn, Njemačka, dostupno na <http://www.amerin.com.au/bon.pdf> (9.8.2022.)
2. Aleksić, A. (2012.), *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
3. Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A. i Tworek, K. (2022.), COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes, *PLoS ONE*, 17(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
4. Burton, R. M., DeSanctis, G. i Obel, B. (2006.), *Organizational Design, A Step-by-Step Approach*, New York, NY: Cambridge University Press
5. By, R. T. (2005.), Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
6. Cichocki, P. i Irwin, C. (2011.), *Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations*, London: Kogan Page
7. Cox, A. M., Pinfield, S. i Rutter, S. (2019.), Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, *Library Management*, 40(5), 313-326. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0052>
8. De Smet, A., Pachtod, D., Relyea, C. i Sternfels, B. (2020.), Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era, preuzeto 16. kolovoza s <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>
9. Donald, M. (2020.), How leaders can manage the disruption caused by the pandemic, *Emerald Open Research*, 2(30), 1-15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13713.1>
10. Dulčić, Ž. i Matić, I. (2018.), Operacionalizacija i provedba strategije, u: Brčić, R. i Hernaus, T. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 57-75.), Zagreb: Školska knjiga
11. Fabac, R. (2017.), *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama- projektni pristup*, Zagreb: Naklada slap

12. Falletta, S. V. (2008.), Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis [e-publikacija], preuzeto s file:///C:/Users/korisnik/Downloads/vdocument.in_organizational-diagnostic-models-a-review-synthesis.pdf
13. Foss, N. J. (2020.), The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs, *Journal of Management Studies*, 58(1), 268-272. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
14. Galbraith, J. R. (2012.), The Evolution of Enterprise Organization Designs, *Journal of Organization Design*, 1(2), 1-13. <https://doi.org/10.7146/jod.6342>
15. Galbraith, J. R. (2011.), *The Star Model* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
16. Gibson, C. A., i Tarrant, M. (2010.), A 'conceptual models' approach to organisational resilience, *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 6-12. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.084520139241216>
17. Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, Working papers series, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
18. Hernaus, T. (2016.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija* (str. 69-117.), Zagreb: Sinergija
19. Hernaus, T. (2018.), Strateški dizajn organizacije, u: Brčić, R. i Hernaus, T. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 79-112.), Zagreb: Školska knjiga
20. Hernaus, T. i Aleksić, A. (2016.), Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.) *Organizacija* (str. 121-152.) Zagreb: Sinergija
21. Hernaus, T., Aleksić, A. i Klindžić, M. (2013.), Organizing for competitiveness: structural and process characteristics of organizational design, *Contemporary Economics*, 7(4), 25-40. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.122>
22. Hernaus, T., Konforta, M. i Sitar, A. S. (2020.), A multi-informant assessment of organizational agility maturity, *Dynamic relationships management journal*, 9(2), 85-104. <https://doi:10.17708/DRMJ.2020.v09n02a05>
23. Hernaus, T., Sitar, A. S. i Mirić, A. A. (2020.), Futuristic Organisational Design: The Role of Technological Imperative in Defining the Changing Nature of Structure, Coordination and People Practices, u: Kumar, P., Agrawal, A. i Budhwar, P. (ur.), *Human & Technological*

Resource Management (HTRM): New Insights into Revolution 4.0 (str. 3-18.), Bingley: Emerald Publishing Limited

24. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. i Pennings, J. M. (1971.), A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229. <https://doi.org/10.2307/2391831>
25. Kates, A. i Galbraith, J. R. (2007.), *Designing Your Organization Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
26. McCoy, J. W. (2021.), 9 Organizational Design Models You Should Know, preuzeto 20. veljače s <https://www.aihr.com/blog/organizational-design-models/>
27. Njoroge, J. K., Ongeti, W. J., Kinuu, D., i Kasomi, F. M. (2016.), Does external environment influence organizational performance? The case of Kenyan State Corporations. *Management and Organizational Studies*, 3(3), 41-51. <https://doi.org/10.5430/mos.v3n3p41>
28. Shafiee Kristensen, S. i Shafiee, S. (2019.), Rethinking organization design to enforce organizational agility, 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management , 2019., Stuttgart, Njemačka, dostupno na https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/194235145/04_Kristensen_Rethinking_organization_design_to_enforce_organizational_agility.pdf (11.08.)
29. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb: Novi informator
30. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator
31. Stanford, N. (2014.), *Guide to organisation design: Creating high-performing and adaptable enterprises*, New York, NY: PublicAffairs
32. Stojanović, V., Jakupović, S. i Jugo, E. (2013.), Organizacijski dizajn, menadžment i konkurentnost, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 3(2), 260-274. <https://doi.org/10.7251/EMC1302260S>
33. Wawarta, C. i Heracleous, L. (2018.), Organizational Design for Agility, u: C., Prange i L., Heracleous (ur.) *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times* (str 114-136), Cambridge: Cambridge University Press

34. Worley, C. G. i Lawler III, E. E. (2010.), Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework, *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>

POPIS SLIKA

Slika 2.1.1 Razine organizacijskog dizajna	6
Slika 2.1.2. Pristupi dizajniranju organizacije.....	8
Slika 2.1.3 Proces dizajniranja organizacije.....	9
Slika 2.2.1. Horizontalna i vertikalna diferencijacija	12
Slika 2.2.2. Integracija zadataka.....	13
Slika 2.3.1. Posljedice lošeg organizacijskog dizajna	20
Slika 2.4.1. Leavittov model romba (dijamanta)	22
Slika 2.4.2. Weisbordov model šest polja	23
Slika 2.4.3. Nadler-Tushmanov model kongruentnosti (sklada)	24
Slika 2.4.4. McKinseyev 7-S model.....	25
Slika 2.4.5. Model zvijezde	26
Slika 2.5.1. Model zvijezde s pripadajućim dijagnostičkim pitanjima.....	28
Slika 3.2.1. Odnos stabilnosti i složenosti okoline i njihov utjecaj na organizaciju.....	40

POPIS TABLICA

Tablica 1. Opće smjernice ili pravila dizajniranja.....	5
Tablica 2. Čimbenici koji utječu na razinu centralizacije i decentralizacije	16
Tablica 3. Rezultati dobrog i lošeg organizacijskog dizajna	19
Tablica 4. Dinamičke sposobnosti u agilnoj organizaciji.....	36
Tablica 5. Deset karakteristika agilnih organizacija.....	37
Tablica 6. Opća spremnost i utjecaj COVID-19 pandemije na organizaciju	46
Tablica 7. Utjecaj COVID-19 pandemije na element strategije.....	47
Tablica 8. Utjecaj COVID-19 pandemije na element strukture	48
Tablica 9. Utjecaj COVID-19 pandemije na element strukture	49
Tablica 10. Utjecaj COVID-19 pandemije na element procesa	50
Tablica 11. Utjecaj COVID-19 pandemije na element sustava nagrađivanja	51
Tablica 12. Utjecaj COVID-19 pandemije na element ljudskih potencijala	52

PRILOG

POLUSTRUKTURIRANI INTERVJU

PROMJENE ORGANIZACIJSKOG DIZANJA IZAZVANE COVID-19 PANDEMIJOM

Cilj ovog istraživanja je ispitati u kojoj mjeri su elementi organizacijskog dizajna bili pod utjecajem događaja vezanih uz COVID-19 pandemiju.

**Napomena: podaci će se koristiti isključivo u izradi diplomskog rada*

PODACI O SUDIONIKU

Dob:

Spol/rod:

Zanimanje:

Rukovodeća pozicija u odjelu (financije, , proizvodnja, marketing, prodaja, nabava...):

PROTOKOL

I. Uvod

1. Mislite li da je organizacija (poduzeće) u kojoj radite bila spremna na krizu koju je proučila pojava COVID-19 virusa?

Odgovor/bilješka:

2. Što biste rekli u kojoj mjeri je pojava COVID-19 virusa utjecala na Vašu organizaciju (poduzeće) ?

Odgovor/bilješka:

II. Utjecaj COVID-19 pandemije: STRATEGIJA

Što biste rekli na koji način je pandemija utjecala na promjenu strategije i strateških ciljeva Vaše organizacije? (ISPOD SE NALAZE PITANJA KOJA SLUŽE KAO POMOĆ PRI DAVANJU ODGOVORA ISPITANIKA)

Je li došlo do promjena strateških i poslovnih ciljeva? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Je li organizacija (poduzeće) spoznala neke nove snage i sposobnosti ili slabosti te se oslonila na njih? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Kakva je bila koordinacija poslovnih aktivnosti usmjerenih prema postizanju strateških ciljeva (je li dolazilo do situacija nekoordiniranosti tj. da "svatko vuče na svoju stranu")? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

III. Utjecaj COVID-19 pandemije: STRUKTURA

Što biste rekli na koji način je pandemija utjecala na promjene u strukturi Vaše organizacije? (ISPOD SE NALAZE PITANJA KOJA SLUŽE KAO POMOĆ PRI DAVANJU ODGOVORA ISPITANIKA)

Jesu li se dogodile kakve promjene u organizacijskoj strukturi? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Dolazi li do promjene raspodjele moći i autoriteta (u smislu spuštanja odgovornosti za donošenje odluka s nižih na više razine hijerarhije ili obrnuto)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Dolazi li do promjena uloga zaposlenih (jesu li dobili neke dodatne zadatke, jesu li napustili stare i dobili neke kompletno nove zadatke) ? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Kreiraju li se neki novi timovi ljudi za neke posebne poslove? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Je li došlo do povećanja/smanjenja broja specijaliziranih poslova? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Dolazi li do promjena u broju ljudi koji čine odjele (smanjenje/povećanje)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Je li došlo do formiranja novih ili spajanja postojećih organizacijskih jedinica tj. odjela? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

IV. Utjecaj COVID-19 pandemije: PROCESI

Što biste rekli na koji način je pandemija utjecala na promjene u poslovnim procesima Vaše organizacije? (ISPOD SE NALAZE PITANJA KOJA SLUŽE KAO POMOĆ PRI DAVANJU ODGOVORA ISPITANIKA)

Što mislite kako je pandemija utjecala na suradnju između odjela i poslovnih jedinica (je li dolazilo do zastoja u obavljanju poslova)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Je li dolazilo do odugovlačenja u donošenju nekih poslovnih odluka? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Kakav je bio tok važnih poslovnih informacija između odjela i viših i nižih razina u hijerarhiji (je li bilo poteškoća)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

V. Utjecaj COVID-19 pandemije: SUSTAVI NAGRAĐIVANJA

Što biste rekli na koji način je pandemija utjecala na promjene u sustavima nagrađivanja Vaše organizacije? (ISPOD SE NALAZE PITANJA KOJA SLUŽE KAO POMOĆ PRI DAVANJU ODGOVORA ISPITANIKA)

Je li došlo do promjena u sustavu nagrađivanja zaposlenika (novi izračun plaća, bonusa, dioničkih opcija, napredovanja isl.)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Practicira li se neki individualan sustav nagrađivanja (kreiran po preferencijama pojedinca)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Jesu li implementirani neki novi sustavi praćenja performansi zaposlenih na temelju kojih se daju nagrade? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

VI. Utjecaj COVID-19 pandemije: LJUDSKI POTENCIJALI

Što biste rekli na koji način je pandemija utjecala na promjene u polju ljudskih potencijala Vaše organizacije? (ISPOD SE NALAZE PITANJA KOJA SLUŽE KAO POMOĆ PRI DAVANJU ODGOVORA ISPITANIKA)

Je li došlo do promjena u politikama zapošljavanja i selekcije (traže li se neke nove vještine, znanja, iskustva, osobine)? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

Dolazi li do promjena u praksama obuke i razvoja zaposlenih ? Ukratko objasnite.

Odgovor/bilješka:

VII. Kraj

Imate li kakvih pitanja?

Ukoliko Vas zanimaju rezultati istraživanja ostavite kontakt.

Hvala Vam na izdvojenom vremenu !

ŽIVOTOPIS

Životopis studenta



SAŽETAK:

- Redovan student
- Organiziran, odgovoran, susretljiv, željan učenja
- Zanimanje za područja organizacije i ljudskih potencijala

OSOBNI PODACI

Ime / Prezime	Hrvoje Vučko
Adresa	Gornji Lukšić 13, Zagreb
Telefonski broj	Broj mobitela: 091 2427615
E-mail	mailto:vucko.hrvoje@gmail.com
Datum rođenja	19.07.1997.

OBRAZOVANJE

9/2016 – 9/2022	Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet Zagreb, redovni student, smjer Menadžment
9/2012 – 6/2016	IX. gimnazija, Zagreb

RADNO ISKUSTVO

2018-2020	ALFA d.d. <ul style="list-style-type: none">• Vođenje manjih operativnih timova i pomoćni poslovi• stečene vještine: timski rad, komunikativnost, organiziranost, vođenje
2021-2022	MUP RH <ul style="list-style-type: none">• Slaganje i kontroliranje naloga za daljnju distribuciju, vođenje evidencije o dolaznoj pošti, upisivanje pošte u dostavne knjige, slaganje povratnica i izdatnica u registratora i pomoćni poslovi• Stečene vještine: organiziranost, točnost, odgovornost

OSOBNJE VJEŠTINE I
KOMPETENCIJE

Strani jezici	Engleski: aktivno
Računalne vještine	Ms Word, Ms Excell, Ms PowerPoint
Vozačka dozvola	Vozačka dozvola B kategorije
Hobi	Sport, fizička aktivnost
Ostalo	Organiziranost, rad u timu, želja za učenjem i radom