

# Promjene u organizaciji i stres

---

Župan, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:173958>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Marija Župan

## **PROMJENE U ORGANIZACIJI I STRES**

## **CHANGES IN THE ORGANIZATIONS AND STRESS**

Završni rad

Gospić, lipanj 2016.



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

Završni rad

## **PROMJENE U ORGANIZACIJI I STRES**

## **CHANGES IN THE ORGANIZATIONS AND STRESS**

MENTOR

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

STUDENTICA

Marija Župan

Gospić, lipanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 05.02.2016.

## Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici Marija Župan, MBS:2962000592/13

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom  
Promjene u organizaciji i stres.

Sadržaj zadatka :

UVOD

ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

POJAM I VAŽNOST ORGANIZACIJSKE PROMJENE


STRES U ORGANIZACIJI

PRIMJER IZ PRAKSE

ZAKLJUČAK

*Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.*

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec., pred. zadano: 05.02.2016.,  
(ime i prezime) (nadnevak)

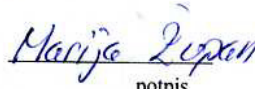
  
potpis

Pročelnik odjela: Ivana Tonković Pražić, dipl.oec. pred., predati do: 30.09.2016.,  
(ime i prezime) (nadnevak)

  
potpis

Student: Marija Župan,  
(ime i prezime)

primila zadatak: 05.02.2016.,  
(nadnevak)

  
potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Promjene u organizaciji i stres izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Marije Baburić Vranešić univ.spec.oec.

**Marija Župan**

Marija Župan  
(potpis studenta)

## SAŽETAK

Svijet organizacije, je svijet u kojem danas živimo. Da bi uspjeli obaviti sve zadaće u različitim organizacijama, ljudi moraju biti dobro organizirani, jer organizacija je stanje koje je rezultat procesa organiziranja. Okolina u kojoj posluju današnje organizacije je nestabilna, turbulentna i dinamična, te organizacije, ako žele opstati i prosperirati, moraju se prilagoditi navedenim promjenama. Pri uvođenju promjena u organizaciju, menadžeri se susreću sa brojnim otporima prema tim promjenama. Zaposlenici i ljudi su inertne osobe koje su sklone rutini, svakidašnjici, te oni promjene dočekuju sa sumnjičavošću, ljutnjom, otporom pa čak i sabotiranjem promjena. Međutim, postoje metode i tehnike kojima se pokušavaju savladati otpori prema promjenama, kao što su edukacija zaposlenika i komunikacija s istim, gradnja potpore i predanosti, pregovaranje sa zaposlenicima.

*Ključne riječi: organizacija, otpor prema promjenama, stres*

## ABSTRACT

The world of organization, is the world we live in today. In order to manage to do all the tasks in a variety of organizations, people need to be well organized, because the organization is a condition that is the result of the process of organizing. The environment in which they operate today are unstable, turbulent and dynamic, and the organization, if they want to survive and prosper they must adapt to these changes. In introducing changes in the organization , managers are faced with a lot of resistance to these changes. Employees and people are inert people who are prone to routine, everyday life, and those changes are welcomed with suspicion, anger, resistance and even sabotage change. However, there are methods and techniques that are trying overcome resistance to change, such as employee education and communication with the same, construction support and commitment, negotiation with employees

Key words : organization , resistance to change , stress



# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA .....	3
2.1. Priroda organiziranja .....	5
2.3. Organizacijska struktura .....	10
2.4. Formalna i neformalna organizacija .....	11
2.5. Osnove organiziranja .....	15
2.5.1. Diferencijacija .....	16
2.5.2. Integracija .....	19
3. POJAM I VAŽNOST ORGANIZACIJSKE PROMJENE .....	21
3.1. Temeljne vrste organizacijskih promjena .....	23
3.2. Uvođenje promjena .....	25
3.3. Učestalost inovacija i inovativne razine .....	26
3.4. Vrste promjena .....	27
3.4.1. Evolucijske promjene .....	27
3.4.2. Revolucionarne promjene .....	27
3.4.3. Tipovi promjena .....	28
3.5. Uvođenje promjena primjenom "Modela 7 S" .....	29
4. STRES U ORGANIZACIJI .....	32
Izvori profesionalnog stresa (Ajduković i Ajduković, 1996.) mogu biti: .....	32
4.1. Otpor prema promjenama .....	33
4.2. Savladavanje otporan prema promjenama .....	34
4.3. Pristupi upravljanja organizacijskih promjena .....	35
5. PRIMJER IZ PRAKSE KAKO ORGANIZACIJSKA PROMJENA UTJEČE NA STRES .....	36
6. ZAKLJUČAK .....	38
LITERATURA .....	39

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

U današnje vrijeme su globalizacija, tehnološki napredak, ekološka osviještenost na visokoj razini i u konstantnim promjenama, a poduzeća kako bi uspjela opstati u današnjem poslovnom svijetu kontinuirano moraju ulagati u svoj razvoj i konstantno se prilagođavati zahtjevima kako unutarnje tako i vanjske okoline. Međutim, to nije uvijek tako jednostavno, jer su ljudi po prirodi inertna bića koji vole sigurnost, rutinu i izvjesnost, te su u situacijama gdje dolazi do promjene u organizaciji skloni suprotstavljati joj se.

Problem istraživanja ovog završnog rada je utjecaj promjena u organizaciji na stres među njenim zaposlenicima.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Cilj istraživanja završnog rada je upoznati se kako to funkcioniraju organizacije i koje su njezine osnovne zadaće, te kako se organizacije mijenjaju u skladu sa vanjskom i unutarnjom okolinom, i kako njeni zaposlenici reagiraju na navedene promjene.

## 1.3. Struktura rada

Završni rad podijeljen je u četiri poglavlja. U uvodnom dijelu definiraju se problem, predmet, objekt, svrha i cilj istraživanja te se navode znanstvene metode koje su se koristile prilikom izrade rada.

U drugom poglavlju, koje nosi naziv „Organiziranje kao funkcija menadžmenta“ definira se pojam organizacije, priroda i sadržaj organiziranja, organizacijska struktura, formalna i

neformalna organizacija, te osnove organiziranja, koje se odnose na diferencijaciju i integraciju.

Naslov trećeg poglavlja je „Pojam i važnost organizacijske promjene“. U ovome dijelu biti će opisane i objašnjene neke od osnovnih vrsta organizacijskih promjena. Također biti će objašnjeno kako se uvode promjene u organizaciju, kolika je njihova učestalost, i koje vrste promjena postoje. Također, biti će objašnjeno uvođenje promjena putem „Modela 7S“

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Stres u organizaciji“ biti će odrađeno i objašnjeno kako promjene u organizaciji utječu na njihove zaposlenike, tj, koje vrste otpora zaposlenici pružaju prema poduzetnim promjenama. Kako bi se smanjio otpor zaposlenika prema promjenama, te isto kako bi se smanjio njihov stres u organizaciji, postoje određeni pristupi u savladavanju otpora prema promjenama.

## 2. ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Organiziranje je jedan od funkcija menadžmenta. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi ulogu ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi ako precizno i jasno znaju koje su njihove uloge, koji su zadaci koje moraju obavljati, tj. tko što treba raditi. Samo kvalitetna organizacija može osigurati da se na najbolji mogući način uporabe resursi organizacije, kako materijalnih tako i ljudskih potencijala.

Kvaliteta obavljanja funkcije organiziranja brzo se uočava u samom funkcioniranju organizacija kroz postojanje ili nepostojanje disfunkcija u organizaciji, preklapanje obavljanja pojedinih poslova od dvaju ili više osoba ili organizacijskih jedinica, kao i postojanje poslova u organizaciji koje nitko ne obavlja.

Naravno da kvaliteta organiziranja ovisi o sposobnostima i znaju menadžmenta da na najbolji mogući način poveže sve resurse organizacije u procesu transformacije inputa u outpute. To nije nimalo jednostavan posao, posebice stoga što u sve složenijim uvjetima poslovanja te s rastom veličine organizacije organiziranje postaje sve složenije i teže za organizaciju.

Premda je organiziranje jedan od temeljenih funkcija menadžmenta, te ne znači da sve poslove organiziranja obavljaju menadžeri sami. Dakako da najveći broj operativnih poslova vezanih za organiziranje obavljaju menadžeri na svim razinama menadžmenta odnosno svatko na svojoj razini, međutim u velikim organizacijama potrebno je da se tim poslom kao svojim glavnim zanimanjem bave i profesionalci za organizaciju u sklopu odgovarajućih organizacijskih jedinica kojima je to osnovni zadatak.

Postojanje profesionalnih odjela za organizaciju, bez kojih bi bilo nemoguće provoditi iole važnije organizacijske promjene, kao i bez pomoći vanjskih konzultanata za organizaciju, nimalo ne umanjuje odgovornost i ulogu menadžera u procesu organiziranja. Njihova uloga je u tom procesu najveća i nezamjenjiva jer osim što s vremena na vrijeme iniciraju i implementiraju veće ili manje organizacijske promjene a prema zahtjevima okoline i potrebama organizacije, oni se svakodnevno i kontinuirano bave organizacijom kao jednim

od svojih najvažnijih poslova te na taj način kontinuirano ažuriraju stanje u organizaciji i omogućuju njezino funkcioniranje. Menadžeri su, dakle kontinuirano involvirani u procesu organiziranja i dnevno obavljaju sve što je u pogledu obavljanja te funkcije u procesu organiziranja potrebno.

Nijedna organizacija se ne uspostavlja jednom za sva vremena, a osobito to nije moguće u današnjim poslovnim uvjetima. Danas, više nego ikada, organiziranje mora biti stalan i neprekidan proces koji nema kraja i koji traje toliko koliko traje i konkretna organizacija. Stoga je potrebno puno više znanja u procesu organiziranja, i to na svim razinama menadžmenta, nego što je to bilo slučaj ranije. Budući da se okolnosti, a posebice okolina organizacije, brzo mijenjaju, potrebni su sve brži organizacijski odgovori na nove zahtjeve iz okoline.

Danas više nije moguće govoriti, kao u vrijeme F. W. Taylora, o jednom najboljem mogućem načinu organiziranja koji bi vrijedio za sve situacije. Teorija kontingencije ili situacijski pristup organizaciji prolazi od toga da ne postoji jedan najbolji način, koji bi bio primjeren svakoj situaciji, već da treba uvažavati čimbenike organizacije, kako unutarnje tako i vanjske, i na temelju njih odabrati odgovarajući model organizacije primjeren upravo toj situaciji.

Taj novi suvremeni pogled na organizaciju i proces organiziranja svaku situaciju baš kao i organiziranje svake pojedine organizacije, čini unikatnom i neponovljivom te odgovarajućom samo za određene uvjete. Već sutra novi, izmijenjeni uvjeti unutarnje i vanjske okoline tražit će i prilagodbu organizacije. To je dokle god neka organizacija egzistira.

Sve što se događa na relaciji od inputa do outputa u procesu transformacije, organizacija odnosno njezin menadžment, može u znatnoj mjeri kontrolirati. Međutim, nijedna organizacija, ni jedno poduzeće nije izoliran otok, već su u interakciji s ostalim subjektima okoline, a to znači da u procesu organiziranja nisu autonomni, barem ne kada je riječ o organizaciji svega s čim se suočava na inputu i outputu. To znači da se proces organiziranja jedne organizacije nadovezuje na proces organiziranja drugih organizacija.

Naravno, da je najveći dio posla funkcija organiziranja veza za ono što se događa u procesu transformacije svake pojedine organizacije, jer samo se organizacije koje imaju uspješno organizirane vlastite procese vrlo lako uklapaju u procese organizacije u okolini s kojom poslovno komuniciraju.

U efikasnoj i efektivnoj organizaciji ne bi trebalo biti ni jednog elementa previše ili premalo jer svako odstupanje u tom pogledu znači disfunkcije odnosno poremećaj u organizaciji. Svaki bi element trebao biti prisutan upravo toliko koliko treba kako bi se ostvarilo neometano funkcioniranje organizacije.

Uloga povratne veze u procesu organiziranja izuzetno je važna jer ona daje nove informacije u inpute organizacije i na taj način omogućuje stalno ažuriranje organizacije, a na temelju odgovora koje organizacija dobiva iz okoline. Bez odgovarajuće povratne veze teško bi bilo optimizirati proces organiziranja, odnosno on bi bio bez uporišta u zahtjevima okoline i potrebama organizacije koje se moraju prilagođavati tim zahtjevima. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 285.-287.)

## 2.1. Priroda organiziranja

Svijet u kojem živimo svijet je organizacija, zbog čega su organizacije i proces organiziranja važni za suvremenog čovjeka. Danas svaki čovjek u pravilu pripada većem broju organizacija. Svaki je čovjek dio obitelji kao najuže organizacije, ali on također pripada organizaciji u kojoj je zaposlen, pripada zatim užoj i široj zajednici u kojoj živi to društvo u cjelini. Doda li se tome i ostale aktivnosti vezane za učenje hobije, druženje i slično, povećava se broj organizacija u koje su ljudi involvirani. Da bi uspjeli obaviti sve zadaće u različitim organizacijama, moraju biti dobro organizirani. Organizacije čovjeka prate tijekom cijelog života. Ne može se pobjeći od organizacija. One čovjeka prate od rođena do smrti. Svaki aspekt, svaki dio života povezan je s organizacijom.

Kolika je važnost organizacije i dobrog organiziranja najbolje će se razumjeti ako se pokuša zamisliti svijet u kojem se putuje vlakom, brodom, zrakoplovom i autobusom bez voznog reda, ili svijet u kojemu učenici i studenti ne bi imali red predavanja, ili pak organizacije koje ne bi poštovale zimsko i ljetno vrijeme te trgovine, banke ili slične organizacije koje ne bi imale objavljeno dnevno radno vrijeme. Naravno, to bi bio svijet dezorganizacije i nereda, jednom riječju kaotičan svijet i kojemu vlada potpuna entropija, odnosno raspad organizacije. Premda je takav svijet nezamisliv, moguće je i realno očekivati da će u ovisnosti od sposobnosti onih koji to organiziraju biti više ili manje disfunkcija u tom procesu.

U prirodi organizacija je postizanje autopoiezisa ili samoorganizacije. Samoorganizacija je najviša razina organizacije odnosno željeni cilj svake organizacije. Nažalost, taj je cilj nedostižan za sve društvene organizacije, s obzirom na to da je samoorganizaciju moguće ostvariti samo u živim organizmima u prirodi. Biološki organizmi, živa bića, imaju genetski ugrađene mehanizme samoorganizacije. Svaki aspekt života svih živih bića upućuju na postojanje samoorganizacije.

Organizaciju određuju dvije ključne značajke, a to su misije i granica organizacije. I misije i granice organizacije mogu biti jasne i nejasne. U ovisnosti od toga koliko organizacija ima jasno definiranu misiju, tj. razlog postojanja, kao i toga jesu li granice organizacije jasne ili nejasne, ovisit će i proces organiziranja kao model organizacije u njoj. Dimenzije organizacije koje su nejasne tražit će drugačiji pristup organiziranju od onih koje se jasne. Bit će puno teže uspostaviti organizaciju s nejasnom misijom i nejasnim granicama, nego u obratnom slučaju. U prvom slučaju organizacije će se morati češće mijenjati i prilagođavati, za razliku od drugog u kojemu mogu biti relativno stabilne. Međutim, ako organizacije imaju jednu dimenziju jasnu a drugu nejasnu, koristit će hibridne modele organizacije koji će sadržavati i elemente birokratske i elemente organske tj, prilagodljive organizacije.

U prirodi organizacije je da se odabere najbolji način organizacije u danim uvjetima. Koji će način organizacije biti primjeren svakoj pojedinoj organizaciji u najvećoj mjeri ovisi o čimbenicima organizacije tj, o tome koliko su oni stabilni ili promjenjivi, jednostavni ili složeni, homogeni ili heterogeni.

Stabilnoj, jednostavnoj i homogenoj okolini više će odgovarati birokratska organizacija s naglašenom vertikalnom specijalizacijom i hijerarhijskom kontrolom. Tako visoka odnosno duboka organizacija omogućuje svakome da se specijalizira za usko područje rada što poboljšava i olakšava vertikalnu komunikaciju. Karakteristika takvog načina organiziranja je repetitivan i rutinski karakter posla koji obavljaju pojedinci u organizaciji.

Nasuprot tome, nestabilnoj, složenoj i nehomogenoj okolini odgovarati će adaptivne odnosno organske strukture koje će se prilagođavati zahtjevima okoline. Za razliku od birokratske organizacije ovdje je naglasak na procesnom pristupu i horizontalnoj organizaciji koja je znatno niža odnosno plića. To su organizacije koje se fokusiraju na ključne procese odnosno procesne organizacije. Umjesto razbijanja procesa na više faze koje bi obavljao veći broj specijalista, ovdje se bira rješenje koje se temelji na integriranom radu jednog generaliste.

Jedan od problema s kojim se suočava svaki projektant organizacije je postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti organizacije. Dok stabilnost omogućuje specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te snižavanje troškova, fleksibilnost omogućuje brzo prilagođavanje organizacije promjenama okoline.

Umijeće je pronaći pravu sredinu odnosno ravnotežu između te dvije krajnosti. To nije nimalo jednostavno, jer za svaku pojedinu organizaciju ravnoteža će biti na drugom mjestu. Kod nekih će biti pomaknuta prema stabilnosti, a kod drugih prema fleksibilnosti. Međutim, ni kod jedne organizacije ravnoteža neće biti na istom mjestu.

Proces organiziranja na prijelazu 20. u 21. stoljeće usmjerava organizacije u proces decentralizirane, fleksibilne i inovativne organizacije. Organizacije se iz vertikalne transformira u horizontalnu. Horizontalna organizacija bi trebala postati dominantan oblik organizacije u nastupajućim godinama. Te će organizacije, kako ističe P. Drucker, biti informacijski bazirane organizacije.

Organizaciju u budućnosti, koja je već počela, obilježavat će i drugačiji način grafičkog prikazivanja. Umjesto tradicionalnih organizacijskih shema koje su hijerarhijski strukturirane, novi način prikazivanja, piramidalna struktura organizacije budućnosti će biti znatno niža i plića od one u sadašnjosti ili prošlosti. Postoje i načini prikazivanja organizacije, u kojima se hijerarhija potpuno briše, kao što su mrežne organizacije, kao oblik prikazivanja virtualnih organizacija. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 287.-290.)

## 2.2. Pojam i sadržaj organiziranja

U poimanju i definiranju organiziranja teško je objasniti što je organiziranje a da se ne definira i organizaciju. Stoga nije čudo da se pojmovi organizacije i organiziranja isprepliću. Unatoč tome, među njima postoje razlike.

Organiziranje je proces, a organizacija stanje, tj. rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u procesu organiziranja. S obzirom na to da su promjene stalne, znači da se u procesu organiziranja organizacije neprestano mijenjaju tj.



prelaze iz jednog stanja u drugo. Između brojnih definicija i poimanja organiziranja navest će se neke koje jasno određuju što je organiziranje.

J.R. Gordon, R. W. Mondy A. Sharplin i S. R. Premeaux - „Organiziranje je proces popisivanja formalnih odnosa između ljudi i resursa, a u svrhu postizanja ciljeva“ H. Wehrich i H. Koontz - Organiziranje uključuje razvijanje normativne strukture uloga koje omogućuju učinkovito funkcioniranje. Organiziranje zahtjeva mrežu centara odlučivanja kako bi se koordinirali napori u ostvarivanju ciljeva skupine ili poduzeća.

R. L. Daft smatra da poduzeće mora biti organizirano tako da omogući vertikalni i horizontalni protok informacija neophodnih za ostvarivanje ciljeva organizacije. H. Wehrich i H. Koontz - organiziranje samo po sebi, kako ističu, ne podrazumijeva krajnju specijalizaciju po zanimanjima. U organizaciji nema ničeg što bi to nalogalo. Na organizaciji je da vidi treba li zadatke rastaviti na najmanje dijelove.

Iz spomenutih definicija organiziranja jasno je da je organiziranje proces povezivanja ljudi i sredstava u kojemu se ostvaruju ciljevi organizacije. Organiziranje u smislu dekomponiranja ukupnog zadatka organizacije na manje pojedinačne zadatke nije a priori određeno da se provodi do granice njihove daljnje nedjeljivosti. Baš naprotiv, suvremeni procesi organiziranja naglašavaju potrebu integriranja zadataka i obavljanje poslova od strane pojedinaca.

Danas se u organizacijama odvijaju dva usporedna, naoko suprotstavljena procesa. S jedne strane organizacije se sve više fokusiraju na svoje matične aktivnosti, a sve se ostale poslovne funkcije eksternaliziraju odnosno koriste se uslugama outsourcinga, dok se s druge strane zadatci koje obavlja pojedinac sve više integriraju i sve su složeniji i zahtjevniji. To je model po kojemu se odvija organiziranje u suvremenim uvjetima.

Kako su organizacije rezultat procesa organiziranja, navest će se i neke definicije organizacije koje povezuju organizacije kao stanje i organiziranje kao proces. Jedna od jednostavnih definicija organizacije definira organizaciju kao dvoje ili više ljudi koji rade zajedno da bi ostvarili određene ciljeve.

Između brojnih definicija organizacije, prema mišljenju E. Scheina ona koja odolijeva vremenu organizaciju definira kao racionalno korištenje aktivnosti određenog broja ljudi koji vode zajedničkoj svrsi ili cilju podjelom rada i funkcije kao i hijerarhiju autoriteta i odgovornosti.

Iz poimanja i definiranja organizacije i organiziranja lako se može iščitati i sadržaj organizacije. Premda je sadržaj organizacije jasno prepoznatljiv iz samih definicija. Ipak daje se posebno objašnjenje i odgovor na pitanje što on podrazumijeva. Postoje određene manje razlike između pojedinih autora u određivanju sadržaja organiziranja.

Ako bi se htjelo prepoznati ključne sadržaje procesa organiziranja, onda su to sigurno:

- podjela ukupnog zadatka organizacije na pojedinačne zadatke
- delegiranje ovlasti da bi se zadaci mogli obaviti
- integracija pojedinačnih zadataka odnosno njihovo agregiranje u organizacijske jedinice različitih veličina
- određivanje kriterija grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica

Ako bi se htjelo proces organiziranja još preciznije odrediti, reklo bi se da on obuhvaća:

- identifikaciju i klasifikaciju svih potrebitih poslova i aktivnosti u organizaciji
- grupiranje tako identifikacijskih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline
- dodjeljivanje tako grupiranih poslova menadžeru koji ima ovlasti da nadzire provođenje aktivnosti
- horizontalnu i vertikalnu koordinaciju u organizacijskoj strukturi

Ovako definiran proces organiziranja govori o sadržaju tog procesa.

Na ovaj način definiran sadržaj organizacije u najvećoj se mjeri svodi na dizajniranje organizacijske strukture koja ima središnje mjesto u određivanju sadržaja organizacije. U novim poslovnim uvjetima tržište organizacije se prebacuje s organizacijskih struktura na poslovne procese tako da oni sve više dobivaju ključno mjesto u definiranju sadržaja organizacije. Drugim riječima to znači da se vertikalne strukture unaprjeđuju i oplemenjuju horizontalnom organizacijom. I dalje su u središtu organizacije strukture i procesi, samo što se njihove uloge mijenjaju. Moglo bi se reći da organizacijske strukture, dosadašnji subjekti organizacije, postaju objekti organizacije dok se poslovni procesi iz objekta organizacije transformiraju u subjekt organizacije. U ovakvom organizacijskom kontekstu organizacijska struktura se pojavljuje kao podrška poslovnim procesima.

Svaku organizaciju, bez obzira na to je li organizirana vertikalno ili horizontalno definiraju tri zajedničke karakteristike:

- sastavljena je od ljudi

- svaka organizacija ima određena pravila ponašanja
- svaka organizacija postoji da bi postigla određene ciljeve

Dakle, bez ljudi, ciljeva i pravila ponašanja nema ni organizacije. Ljudi su jedini živi elementi organizacije, bez kojih ne bi bilo ni procesa transformacije u kojemu se oni vode nekim zajedničkim ciljevima, koji se nikada ne bi ostvarili kada se ne bi uvažila definirana pravila ponašanja u organizaciji. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 290.-294.)

### 2.3. Organizacijska struktura

Riječ struktura ( lat. structura, od struere – slagati,sklapati, zidati ) ima više različitih značenja. Pod riječju struktura podrazumijeva se primjerice građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz tih različitih značenja koju riječ struktura ima može se zaključiti i o važnosti strukture uopće, i za poduzeće posebice.

Struktura je kako navodi M. Babić, sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Na važnost strukture asociraju riječi kao što su slagati, sklopiti, zidati, građa, sastav, sklop itd. Otuda je razumljiva tako široka uporaba pojma struktura u svakodnevnom životu i na svim područjima. Tako se npr. govori o strukturi ličnosti, strukturi ljudskog ili nekog drugog organizma, ali i o strukturi molekule, atoma, strukturi umjetničkog djela te o strukturi organizacije odnosno organizacijskoj strukturi poduzeća.

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima svoju strukturu odnosno sastav, tj. svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Čak i u najmanjim poduzećima, kako ističe Darrel E. Owen, vjerojatno je da se može naći čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje tko je kome podređen. Dakle, organizacijska struktura po ovom autoru objašnjava dimenziju, „tko“, ali ne osigurava dovoljan pogled na „što“ tj. što je organizacija rada.

Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam pa se često naziva i anatomijom organizacije odnosno anatomijom poduzeća. Budući da je anatomija znanost o građi živih bića i njihovih organa i organizacijskih struktura je građa – sustav ( struktura ) organizacije, kao i sastav dijelova koji ju čine. Međutim, kako ističe P. Drucker, dobra organizacijska struktura nije nikakav

univerzalni lijek. Napokon, ni anatomija nije sve u biologiji. Ali prava je organizacijska struktura neophodan temelj. Bez nje će i najbolji učenik u svim drugim područjima upravljanja i vođenja ostati neefikasan i jalov. Upravo iz tih razloga pred svaku se organizaciju kao prioritet zadataka postavlja izbor adekvatne organizacijske strukture.

Organizacijska struktura nije statičan već dinamičan element organizacije. I u organizaciji, baš kao i u svakom drugom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se organizacijska struktura mijenja u ovisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi. Kao što se i elementi organizacijske strukture neprekidno mijenjaju pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, tako se mijenja i ona.

Organizacijska struktura (kao jedna od središnjih tema u izučavanju organizacije) u fokusu je zanimanja velikog broja istraživača na ovom području. Mnogi od njih, baveći se izučavanjem problematike organizacije uopće, a organizacijske strukture posebice, pokušali se definirati organizacijsku strukturu. Gotovo da koliko je bilo autora koji su se bavili ovom tematikom, toliko je bilo i definicija organizacije strukture. Neki od autora definiraju organizacijsku strukturu uže, odnosno šire. Ipak, najveći broj autora i u svijetu i u zemlji priklanja se široj, sveobuhvatnoj definiciji organizacijske strukture. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 294.-295.)

#### 2.4. Formalna i neformalna organizacija

U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se formalna organizacijska struktura. Formalna organizacijska struktura javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i ona, kako ističe M. Babić je kralježnica odnosno kostur svake organizacije.

Za E. Pusića formalna organizacijska struktura je unaprijed utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih veza u određenoj organizaciji. Dakle, formalna organizacijska struktura je ona koja je propisana i službeno utvrđena. Po mišljenju J. R. Schermerhorna, J.G. Hunta i R.N. Osbona formalna struktura općenito prikazuje planiranu konfiguraciju položaja, radnih obveza i linija ovlasti unutar različitih organizacijskih odjela.

Formalna organizacija je, kao ističu J. Beardshaw i D. Palfreman ona koja ima jasno definirana pravila, strukturu i dobro razvijene kanale komuniciranja, koji im pomažu ostvariti

ciljeve. U formalnoj organizaciji menadžeri određuju što zaposleni trebaju raditi. Formalnu organizaciju imaju sve organizacije, kako velike tako i male, neovisno o tome je li ona prikazana u organizacijskoj shemi, u kojoj se najbolje vide svi bitni elementi formalne organizacije.

Formalnom organizacijskom strukturom utvrđuje se sva relativna pitanja funkcioniranja organizacije. Tako se formalnom organizacijskom strukturom:

- utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji
- spajaju činitelji rada (rad, materijalni resursi) u uže i šire skupine od radnih mjesta preko pogona ili odjela, do razine organizacije
- određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršenih i menadžerskih radnih mjesta
- potpisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji

Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakoj organizaciji djeluje i stvarna (objektivno postojeća ) organizacijska struktura. Stvarna struktura nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture.

U trenutku uspostavljanja (izgradnje) organizacijske strukture stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj. Međutim, s vremenom u funkcioniranju organizacije dolazi do raskoraka između tih svijuju organizacijskih struktura. Taj raskorak je to veći što je veći razmak od uspostavljanja nove formalne organizacije do sadašnjeg trenutka.

Do raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture dolazi uslijed promjena svakog od elemenata organizacijske strukture. I dok je promjene na gotovo svim elementima organizacijske strukture lako prepoznati pa s tim u vezi i uskladiti formalnu organizaciju s novim stvarnim stanjem na tom elementu organizacijske strukture, puno je teže prepoznati u svim njezinim aspektima neformalnu organizaciju (informal organization). Neformalna organizacija se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji.

Za E. Pusića neformalna organizacijska struktura je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluje na formalne ciljeve organizacije. Prema jednom drugom mišljenju neformalna organizacija je formalna organizacija prilagođena stvarnim okolnostima i osobitostima članova organizacije.

Za K. Davidsa neformalna organizacija je mreža osobnih i društvenih odnosa koja nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom već nastaje spontano druženjem ljudi.

Po mišljenju D. Krachardta i J.R. Hansona veliki dio rada unutar organizacije odvija se neformalnim sredstvima, odnosno mrežama koje zaposleni formiraju putem funkcija i divizija, radi bržeg obavljanja postavljenih zadataka. Ove neformalne mreže pronalaze prječice pute formalne strukture. Za M. Mescona, M. Alberta i F. Khedorija neformalna organizacija je spontano formirana skupina ljudi koji zajednički djeluje radi nekih identičnih ciljeva.

Bez kostura zdrave formalne organizacije koja daje osnovnu strukturu neformalne organizacije može obavljati dužnosti formalne organizacije jednako dobro kao i formalna organizacija.

Pojam neformalne organizacije obično se vezuje za djelovanje neformalnih skupina u organizaciji pa se nerijetko neformalna organizacija a priori ( pogrešno ) shvaća negativno što ne mora biti točno. Neformalna organizacija može biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali i na ostvarivanje nekih užih, parcijalnih interesa određenih neformalnih skupina u organizaciji. U drugom slučaju, ako su ti ciljevi u koliziji s ciljevima i interesima organizacije kao cjeline, govori se o negativnom djelovanju neformalne organizacije na njezine rezultate poslovanja.

Iz prethodnog navedenog može se zaključiti da neformalna organizacija može imati kako prednost tako i slabost, odnosno nedostatak. Hoće li neformalna organizacija u konkretnoj organizaciji, biti poticajna za njezin ukupan razvoj ili možda čimbenik razdora koji stavlja pojedinačne odnosno grupne interese ispred interesa organizacije kao cjeline, u prvom redu ovisi o ljudima koji čine neformalnu organizaciju, a posebno o njezinom vođi.

Organizacija od neformalne organizacije može imati mnogo prednosti, kao što su:

- pomaže u obavljanju poslova unutar formalne organizacije
- uklanja eventualne nedostatke koji su uočeni u formalnoj organizaciji
- proširuje raspon kontrole, jer članovi neformalne organizacije, osim formalnih veza komuniciraju i s članovima neformalne organizacije
- kompenzira neefikasnost formalne organizacije
- dodatni kanali komuniciranja pored formalnih i neformalnih
- pružanje emocionalne potpore zaposlenika

- poticanje boljeg menadžmenta jer menadžeri shvaćaju da je pored formalnih odnosa potrebno uspostaviti i druge načine motiviranja zaposlenih, a to im omogućuje upravo neformalna organizacija.

Međutim, neformalnu organizaciju prate i određene slabosti kao:

- djelovanje suprotno ciljevima formalne organizacije
- smanjivanje stupanja predvidljivosti i kontrole ponašanja zaposlenih
- slabije odlučivanje zbog solidarnosti članova neformalne organizacije s njihovim smijenjenim članom
- povećanje vremena potrebnog za obavljanje nekog zadatka jer dio vremena otpada na druženje članova neformalne grupe što može prolongirati obavljanje posla utvrđenog formalnom organizacijom.

Neformalna organizacija izjednačava se sa stvarnom organizacijom mada te dvije riječi nisu sinonimi. Svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna organizacija iako svaka stvarna organizacija ne mora biti neformalna.

Unutar svake formalne organizacije postoji složeno tkivo neformalnih skupina koje su bolje ili slabije međusobno povezane. Neformalne skupine se s obzirom na motive formiranja, dijele na dva osnovna tipa interesne skupine i prijateljske skupine.

Interesna skupine - One su koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine

Prijateljske skupine - Najčešće su rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan radnog mjesta.

Neformalna organizacija može biti veoma utjecajna, čak toliko da dominira formalnom organizacijom. I neformalna organizacija, kao i formalna, ima hijerarhiju, vođe i ciljeve. Za razliku od formalne koja je namjerna, promišljena i svjesna kreacija, neformalna organizacija je spontana. Kritične aktivnosti neformalne organizacije su ponašanje menadžmenta, odnosi u skupini, odnosi između skupina, neformalni raspored rad i komunikacije te utjecaj uzora.

Neformalnu organizaciju karakterizira:

- međusobna povezanost članova radi zadovoljavanja svojih potreba

- neprestano mijenjanje, pa tako odnosi koji su dominirali jedan dan ne moraju biti relativni i sutra
- uključenost članova s različitih organizacijskih razina, neovisno o ograničenjima formalne organizacije
- utjecaj odnosa koji postoje među članovima, a formirani su sa zajedničkim okolnostima izvan organizacije
- neformalna organizacija može imati određenu hijerarhiju i neformalnog lidera

Na kraju treba reći da i najuspješnije organizacije s najkvalitetnijom organizacijskom strukturom ne mogu funkcionirati bez određenih elemenata neformalne organizacije. To je stoga, što ni najkvalitetnijom organizacijom nije moguće anticipirati sve moguće procese i odnose koji se stvarno događaju u organizaciji, ali i zbog toga što je formalna organizacija statična, a stvarna dinamična, pa se kao jedan od načina usklađivanja formalne i stvarne organizacije s vremena na vrijeme javlja neformalna, do onog trenutka dok se formalna organizacija ne prilagodi stvarnom stanju organizacije. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 295.-301.)

## 2.5. Osnove organiziranja

Bitni aspekti svake organizacije, odnosno ključne osnovne organiziranja su diferencijacija i integracija. Pri izgradnji organizacije strukture bilo koje organizacije ili poduzeća potrebno je učiniti diferencijaciju, tj. podjelu ukupnog zadatka koja odgovara baš toj organizaciji ili poduzeću. Baš kao što je organizacijska struktura svake organizacije unikatna i neponovljiva, tj. odgovarajuća upravo za tu organizaciju, isto tako i diferencijacija i integracija zadataka moraju biti unikatne. To znači da nije moguće naći dvije organizacije s istom organizacijskom strukturom odnosno istom razinom diferencijacije i integracije.

Organizacijska struktura rezultat je diferencijacije i integracije zadataka, one koja odgovara upravo toj organizaciji, njezinoj veličini, tehnologiji, okolini, proizvodu, lokaciji i drugim relevantnim čimbenicima organizacije. Upravo zahvaljujući čimbenicima organizacije koji određuju organizacijsku strukturu svake organizacije nijedna organizacijska struktura ne može bit ista, ne samo različitih organizacija nego i sitih u različitim vremenskom razdobljima. To je stoga što se s vremenom čimbenici organizacijske strukture mijenjaju, a organizacijska struktura im se mora prilagoditi. Upravo to je velik izazov za menadžment



organizacije, a posebice za njegovu najvišu razinu – da na najbolji mogući način učini diferencijaciju i integraciju zadataka, onu koja odgovara toj organizaciji, kako bi izgradili adekvatnu organizacijsku strukturu.

Diferencijacija i integracija zadataka su dva suprotna procesa pa se postavlja pitanje zašto je diferencijacija zadataka uopće potrebna ako se organizacijska struktura gradi na temelju integracije zadataka. Dobiva se dojam da je riječ o Sizifovu poslu, nego o diferencijaciji kao nužnom procesu koji prethodi integraciji.

Svaki poslovni (reprodukcijski) proces bilo koje organizacije započinje inputima koji se u procesu transformacije pretvaraju u gotove proizvode ili usluge namijenjene tržištu. U svakom se procesu obavljaju temeljne poslovne funkcije kao što su nabava, proizvodnja, prodaja, financije i itd., neovisno o tome je li riječ o organizaciji s jednim ili sa sto tisuća zaposlenih. Poslovne funkcije kao posebni zadatci, odnosno kao dijelovi ukupnog zadatka, u bilo kojoj organizaciji isti su. Međutim, njihova organizacija, način obavljanja poslova kao i dubina raščlanjivanja kao i grupiranje zadatak istih poslovnih funkcija ne će biti isti niti u istim, a još manje u različitim organizacijama. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 302.-303.)

### 2.5.1. Diferencijacija

Budući da sve organizacije, osim onih imaju samo jednog zaposlenog, imaju određenu dubinu, tj. veći ili manji broj razina menadžmenta kao i određenu širinu, tj. veći ili manji broj organizacijskih jedinica ili radnih mjesta po različitim organizacijskim razinama, znači da i diferencijacija zadataka u organizaciji može biti horizontalna i vertikalna. Bez obzira na to je li riječ o horizontalnoj ili vertikalnoj diferencijaciji, svaka se od njih temelji na osnovnim blokovima koji se u procesu integracije zadataka grupiraju na razini ukupnog zadatka organizacije kao cjeline.

Diferencijacija se, kako kažu J.H. DonnellyGibsko i J. M. Ivancevich često rabi kao sinonim za složenost. Mišljenje je da ta dva pojma nisu sinonimi, jer diferencijacija može biti veća ili manja pa će prema tome organizacijska struktura biti složenija i jednostavnija. Čini nam se da bi bilo ispravnije reći da je diferencijacija u organizaciji doista rezultat različitim stupnjem složenosti organizacija, kao vertikalne tako i horizontalne.

Premda je u prethodnom tekstu na općoj razini objašnjen pojam diferencijacije, ovdje će se preciznije odrediti horizontalna i vertikalna diferencijacija kroz nekoliko definicija određenog broja autora, koje se ipak ne razlikuju znatno. Razlike su tek u nijansama i jasnoći određenja pojmova.

Horizontalna diferencijacija je podjela poslova na zadatke i podzadatke na istoj organizacijskoj razini, ili kako kažu J.H. Donnellv Jr., J.L. Gibson i J.M. Ivancevich horizontalna diferencijacija označava broj različitih poslova na istoj organizacijskoj razini. Na sličan način i J.R. Gordno, R. W. Mondy, A. Sharpil, S. R. Premeaux definiraju horizontalnu diferencijaciju, dakle kao proces formiranja dodatnih jedinica na istoj razini organizacije.

Za Halla horizontalna diferencijacija govori o načinu kako organizacija grupira zadatke u uloge, a uloge u podjedinice ( funkcije ili divizije). Horizontalna diferencijacija uspostavlja podjelu rada u kojoj se radnici sve specijaliziraniji i produktivniji. Za B.J. Hodega i W.P. Anthonyja horizontalna diferencijacija je podjela rada koja će se obavljati kao zadatci i podzadatci na pojedinoj organizacijskoj razini.

Samo naprijed navedenim diferencijama horizontalne diferencijacije zajedničko je to što govore o podjeli zadatka na istoj organizacijskoj razini, tj. o podjeli zadataka po širini, pa će kao posljedica toga organizacija biti šira ili uža, tj. s većim ili manjim brojem organizacijskih jedinica ili radnih mjesta na istoj organizacijskoj razini.

S tim u vezi je i pojam složenosti organizacije tako da će organizacija s većim brojem organizacijskih jedinica odnosno radnih mjesta na istoj organizacijskoj razini biti složenija od one s manjim brojem organizacijskih jedinica ili radnih mjesta.

Za razliku od horizontalne vertikalna diferencijacija je podjela posla prema razinama ovlasti ili, kako ističu R.L. Daft i P. J. Bradshaw vertikalna diferencijacija se odnosi na broj razina u organizaciji. Za J. R. Gordona, R.W. Mondyja, A. Sharplina i S. R. Premeauxa vertikalna diferencijacija je proces kreiranja dodatnih razina u organizaciji u odnosu na inicijalno stanje organizacije od dvije organizacijske razine, upravljačke i izvršene.

Po mišljenju G.R. Jonesa vertikalna diferencijacija govori o tome kako organizacija dizajnira svoju hijerarhiju i kreira odnose izvještavanja za povezivanja organizacijskih uloga i jedinica. Vertikalna diferencijacija uspostavlja distribuciju ovlasti između različitih organizacijskih razina. Ili, kraće rečeno, vertikalna diferencijacija je način dizajniranja hijerarhije i ovlasti u organizaciji.

Prema B.J. Hodgeu, W.P. Anthonyju i L. Galesu vertikalna diferencijacija je podjela rada prema razinama ovlasti, hijerarhiji ili lancu zapovijedanja. To se često naziva skalarni proces.

Što je organizacijska struktura dublja tj. ima veći broj hijerarhijskih razina, ona je složenija, kao što je ona organizacijska struktura s manjim brojem hijerarhijskih razina plića i jednostavnije. S rastom i razvojem organizacije i zapošljavanjem novih ljudi u pravilu se povećava horizontalna, ali i vertikalna diferencijacija u organizaciji. Zbog toga su veća i velika poduzeća diferenciranja od manjih, kako horizontalno tako i vertikalno. Međutim, ni u istoj organizaciji, u njezinim različitim dijelovima, ne mora niti može biti ista horizontalna niti vertikalna diferencijacija. One će se razlikovati od odjela do odjela, prvenstveno u ovisnosti o tome čime se odjel bavi kao i koliko ljudi zapošljava.

Za B.J. Hodega i W.P. Anthony prostorna diferencijacija je geografska distribucija aktivnosti. B. J. Hodge, W.P. Anthony, L. Gales smatraju da prostorna diferencijacija može biti i jedno i drugo tj. i horizontalna i vertikalna. Ovaj aspekt diferencijacije uključuje geografske lokacije ili različite aktivnosti organizacije.

Pitanje je je li potrebno govoriti o prostornoj diferencijaciji kao posebnoj vrsti diferencijacije. Očigledno se tu također radi o horizontalnoj diferencijaciji, ali takvoj koja se ne temelji na proizvodima ili poslovnim funkcijama odnosno na različitim zadacima koje obavljaju pojedinci, nego na lokaciji na kojoj se ti poslovi obavljaju. Stoga bi prostoranu diferencijaciju trebalo promatrati kao podvrstu horizontalne diferencijacije. Da i prostorna diferencijacija. Da i prostorna diferencijacija može biti manja ili veća, ovisno o tome kako je kompanija rasprostranjena po svijetu.

Neki autori govore i o funkcijskoj diferencijaciji što možda ne bi trebalo posebno analizirati jer je također riječ o podvrsti horizontalne diferencijacije, bolje reći najčešćem načinu na koji se provodi horizontalna diferencijacija. Naime, horizontalna diferencijacija je dominantan način diferencijacije zadatka u svim malim i srednje velikim poduzećima, ali i u velikim, kada se provodi diferencijacija zadataka unutar pojedine divizije, bilo proizvodne, geografske bio one orijentirane na klijente.

Promatra li se bilo koju organizacijsku jedinicu ili radno mjesto u organizaciji uočiti će se, kako kaže G.R. Jones da svaka jedinica ili radno mjesto, odnosno uloga ili radno mjesto, odnosno uloga ili zadatak koji pojedinac obavlja ima svoju horizontalnu i vertikalnu dimenziju.

Izgleda da se sve te jedinice odnosno radna mjesta smještaju u pojedina „oka“ zamišljene mreže koja služi kao okvir unutar kojega se situira organizacijska struktura. Ta je mreža otvorena i beskonačna kako bi se u njoj, po horizontali i vertikalni, mogla modulirati organizacija bilo kojeg poduzeća. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 303.-309.)

### 2.5.2. Integracija

Integracija je drugi važan aspekt organizacije. Diferencijacija zahtijeva integraciju. Diferencijacija i integracija su, moglo bi se reći, dvije strane jedne medalje. One su pitanje aspekta promatranja organizacije. Kada se govori o diferencijaciji u organizaciji na najvišoj razini, na razini top menadžmenta, tj. na razini proizvodne divizije, svaka od tih proizvodnih divizija istodobno je i rezultat procesa integracije poslova pojedinih poslovnih funkcija koje su integrirane i divizijske jedinice. Ako bi se promatrale poslovne funkcije unutar određene divizije, one govore o diferencijaciji poslova unutar divizije, ali i o integraciji zadataka, poslova i uloga koje obavljaju različiti ljudi na različitim radnim mjestima u svakoj od funkcijskih organizacijskih jedinica. Na taj bi se način moglo promatrati svaku organizaciju od vrha do dna njezine organizacijske piramide i obrnuto.

Pri izgradnji organizacije, odnosno prilikom oblikovanja organizacijske strukture suočavamo se s nekim problemima. Jedan od njih je odgovor na pitanje kako, na temelju kojih načela treba obaviti integraciju zadataka. Iako će se tim pitanjima detaljnije baviti u nastavku obrade ove teme, treba reći da se integracija zadataka mora obaviti po nekom načelu srodnosti odnosno sličnosti.

Drugi problem kod izgradnje organizacije je pitanje koliko pojedina organizacijska jedinica treba biti velika s aspekta poslova koje obavlja i broja ljudi čiji posao koordinira. Na to pitanje nema egzaktnog odgovora jer je svaka situacija u praksi nova, unikatna i neponovljiva. Moglo bi se načelno reći da pojedina organizacijska jedinica treba biti toliko velika da joj ta veličina osigura nesmetano obavljanje posla kao i mogućnost koordinacije poslova od strane njezina menadžmenta.

Pitanje veličine pojedine organizacijske jedinice u organizacijskoj strukturi, je pitanje grupiranja poslova, zadataka, radnih grupa, funkcija, divizije sve od razine organizacije kao

cjeline. Bez grupiranja ne bi bilo moguće povezati odnosno koordinirati sve poslove jer, kako ističe J.H. Donnelly Jr., J.L. Gibskon i J. M. Ivanchevich osnovni razlog grupiranja poslova je potreba da se oni povežu odnosno koordiniraju.

Koordiniranje je potrebno zbog toga što se rastom i razvojem organizacije poslovi sve više specijaliziraju, a što je specijalizacija poslova veća, to je i njihova integracija, grupiranje i koordinacija potrebna. Ako npr. čovjek sam obavlja posao, nema potrebe za integracijom, grupiranjem ili koordinacijom jer sve poslove u organizaciji obavlja on sam. Međutim, s prvim nezaposlenim doći će među njima do specijalizacije u obavljanju poslova pa će tada biti potrebna i integracija, grupiranje i koordinacija podijeljenih poslova. Može se samo zamisliti koliko je to neophodno u organizacijama sa stotinama i tisućama zaposlenih. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, 310.-311.)

### 3. POJAM I VAŽNOST ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Organizacijska promjena se kao pojam najjednostavnije može definirati polazeći od činjenice da je rezultat svake promjene razlika koja tijekom vremena nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta. Stoga bi definicija organizacijske promjene prema Janićijeviću glasila da je to "razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje".

Iz navedene definicije evidentno je kako promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje. To je zapravo proces modifikacije postojeće organizacije ili njezine transformacije u nešto novo. Modifikacija najčešće uključuje promjenu linija autoriteta, odgovornosti i komunikacije u organizaciji, dok transformacija podrazumijeva odabir sasvim novoga smjera organizacije i izgradnju kompletno novoga sustava. Bez obzira na to radi li se samo o modifikaciji ili pak o potpunoj transformaciji, njihovo provođenje iziskuje zavidnu količinu vremena, napora, troškova i znanja. S obzirom na to da su navedeni resursi ograničeni, u svrhu njihova što kvalitetnijeg iskorištavanja od važnosti je odrediti čimbenike koji promjenu uzrokuju, cilj promjene i dio organizacije koji je potrebno mijenjati.

Perkov i dr. (2008.) navode da se organizacijske promjene provode u svrhu usklađivanja organizacije sa zahtjevima okoline, što potonju čini glavnim čimbenikom organizacijske promjene.

S druge pak strane, Janićijević (2006.) smatra da uzrok promjeni može biti i velika kreativnost ili potreba ljudi za postignućem. Zaključak je da se uzroci promjena mogu općenito podijeliti u dvije kategorije, a to su eksterni i interni izvori. S obzirom na to da organizacija potonjima u pravilu može upravljati, važno je posvetiti pažnju analizi eksternih čimbenika na koje organizacija ima ograničen utjecaj. Naime, menadžeri koji upravljaju poslovnim organizacijama svakodnevno se susreću s brojnim izazovima okoline u kojoj posluju. Globalizacija, internacionalizacija, socijalna odgovornost, ekološka osviještenost, razvoj tehnologije, standardizacija, upravljanje kvalitetom i slično – samo su neki od trendova koji su se pojavili, a koji su organizacijama stvorili kako prilike tako i prijetnje njihovu opstanku i razvoju. Skladno funkcioniranje i dugoročni opstanak organizacije u takvom okruženju iziskuje sposobnost usklađivanja organizacijskih elemenata (identitet, kultura, strategija, struktura, procesi, sustavi, ljudi, tehnologija) međusobno i s trendovima razvoja okoline. Navedeno usklađivanje vrši se putem organizacijskih promjena, a njihovo provođenje bitno je jer omogućava stvaranje i/ili zadržavanje već stvorenih konkurentskih prednosti. Što su tvrtke u brzo promjenljivoj okolini više spretnije, sposobnije brže se

prilagoditi i opreznije prema promjenama u svojoj konkurentnoj okolini, bit će u mogućnosti brže se prilagoditi promjenjivim tržišnim uvjetima nego njezini konkurenti i time postići konkurentsku prednost.

Organizacijske promjene i upravljanje njima ne bi imalo važnosti kada bi okolina u kojoj organizacije posluju bila stabilna. U tom slučaju, organizacija bi jednom postignutu usklađenost nastojala permanentno održavati kontinuiranim sitnim prilagodbama koje bi dovodile do stalnog poboljšanja u performansama. Međutim, okolina u kojoj posluju današnje organizacije ne samo da nije stabilna već je izrazito dinamična, a ponekad čak i turbulentna. U takvom okruženju jedini način organizacijskog opstanka postaje promjena. Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati i prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća. Važnost promjena za suvremena poduzeća proučavao je Aleksić (2009). On je postavio pitanje zašto neke organizacije imaju sposobnost dugoročno rasti i opstati, stvarati održivu konkurentsku prednost, dok druge propadaju i nestaju. Pregledom literature utvrdio je kako se razlog može pronaći u činjenici da ta poduzeća znaju pravovremeno odgovoriti na zahtjeve za konstantnim prilagodbama okolini kako bi stvorila i održala svoju konkurentsku prednost i postigla dugovječnost. Kako bi dokazao važnost upravljanja organizacijskim promjenama, navedeni je autor proveo i empirijsko istraživanje na uzorku dugovječnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Obrada podataka dobivenih anketnim upitnikom pokazala je kako je upravljanje organizacijskim promjenama i uspješna prilagodba poduzeća na promjene i zahtjeve okoline jedan od glavnih izvora održive konkurentne sposobnosti te izvor dugovječnosti poduzeća.

Proizlazi da je temeljni cilj provođenja organizacijskih promjena osiguranje opstanka, rasta i razvoja organizacije. Uzimajući u obzir da je organizacija složeni sustav, navedeni cilj nemoguće je ostvariti bez preciznog definiranja onoga što je potrebno mijenjati. Bouchikhi i Kimberly (2003.) navode kako postoje tri organizacijska nivoa ili sloja nad kojima se može provoditi proces promjene: operativni, strateški i dio koji čini identitet. Operativni sloj obuhvaća promjene organizacijske strukture i procesa, strateški obuhvaća promjene strategije, misije i vizije, dok zadnje navedeni obuhvaća promjene identiteta i kulture. Organizacija najčešće polazi od promjene operativnog dijela, točnije procesa i organizacijske strukture. Važnost organizacijske strukture i njene reorganizacije proizlazi iz nužnosti ostvarivanja visoke profitabilnosti u uvjetima izazova i neizvjesnosti, u kojima tradicionalna organizacijska struktura više nije učinkovita u današnjem dinamičnom okruženju. U slučaju da promjene operativnog dijela nisu dovoljne, potrebno je mijenjati centralne dijelove kao što

su strategija i identitet. Onoga trena kada organizacija definira uzrok promjene, njezin cilj i dio organizacije koji je potrebno mijenjati, može se reći da je definirala vrstu organizacijske promjene kojom treba upravljati. (Belak, S., Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne promjene organizacijske promjene, 82.-83.)

### 3.1. Temeljne vrste organizacijskih promjena

Kada se promatraju organizacijske promjene onda se susreće s nizom različitih klasifikacija jer se one mogu promatrati s obzirom na uzrok, proces i sadržaj. Prema uzroku se organizacijske promjene dijele na organizacijsku adaptaciju i organizacijski razvoj. Kada je glavni poticaj za promjenom interakcija organizacije s eksternom okolinom, riječ je o organizacijskoj adaptaciji, a kada je glavni poticaj za promjenom rast i razvoj članova unutar organizacije i njihova interakcija, onda je riječ o promjeni koja se naziva organizacijski razvoj. Proces promjene složeni je kriterij koji se sastoji od tri potkriterija: dubine, širine i brzine promjene. Prema dubini razlikuju se inkrementalne ili plitke promjene (mijenjaju se periferne komponente organizacije koje nisu bitne za identitet, opstanak i razvoj organizacije) i radikalne ili duboke promjene (mijenjaju ključne komponente organizacije kao što je kultura ili identitet). Prema kriteriju širine razlikuju se uske ili parcijalne promjene (mijenjaju samo pojedine dijelove organizacije) i široke ili sveobuhvatne promjene (mijenjaju većinu ili sve dijelove organizacije). Prema kriteriju brzine ili intenziteta razlikuju se evolutivne (spore) i revolucijske (brze) promjene. Ove tri karakteristike procesa Jančićević (2006.) u svom radu međusobno povezuje i razmatra zajedno. Kriteriji dubine i širine povezani su: radikalne promjene su istovremeno i sveobuhvatne, a parcijalne su istovremeno i inkrementalne. Ako se tome doda dimenzija brzine procesa promjene, onda se mogu razlikovati kontinuirane i diskontinuirane promjene.

Kontinuirane su inkrementalne, plitke, parcijalne, evolutivne ili spore, dok su diskontinuirane radikalne, duboke, sveobuhvatne, revolucijske ili brze. Prema kriteriju sadržaja najteže je dati podjelu organizacijskih promjena, i to iz dva razloga. Prvi je što različiti autori predlažu različite elemente organizacije koji se mogu mijenjati. Tako Kezar (2001.) govori o promjenama strukture, procesa i ponašanja, Daft (1992.) o promjenama tehnologije, proizvoda (usluga), strukture, strategije i kulture, dok Perkov i sur. (2008.) spominju strukturalne, troškovne, procesne i kulturalne promjene. Drugi je razlog što se ovaj kriterij podjele odnosi na to koji aspekti organizacije su pod utjecajem promjene. S obzirom



na to da promjena npr. u strategiji (jedan aspekt organizacije) često implicira promjenu u nekom drugom aspektu organizacije (npr. strukturi), teško je u klasifikaciji odvajati jednu promjenu od druge, s obzirom na to da su međusobno povezane.

Iako postoje brojni kriteriji po kojima se može izvršiti podjela organizacijskih promjena, jedna se od osnovnih distinkcija u literaturi pojavljuje između promjena prvoga reda i promjena drugoga reda. Prve su u literaturi poznate kao evolutivne (inkrementalne, kontinuirane, transakcijske, operativne) promjene, dok su potonje poznate kao revolucijske (radikalne, diskontinuirane, epizodne, transformacijske, strateške) promjene. Evolutivna promjena odnosi se na dnevni i stalni napredak, kao i na poboljšanje poslovnih procesa i organizacije rada. Zato se ove promjene često poistovjećuju s pojmom "kontinuirano poboljšanje", odnosno japanskim pojmom "*kaizen*", koji označava japansku poslovnu filozofiju života i rada, a odnosi se na potragu za neprestanim poboljšanjem i unapređivanjem raznih procesa u tvrci.

To znači da se ove promjene sastoje od preinaka i modifikacija postojećih karakteristika sustava. Navedeno potvrđuje Baba (2001.) koji navodi kako ove promjene obično donose *ad hoc* i lokalizirana poboljšanja u izvedbi i ne mogu dovesti do radikalne transformacije bez promjene velikih razmjera. Riječ je o dugoročnim promjenama koje se fokusiraju samo na određene segmente poslovnih aktivnosti i nemaju značajne posljedice na poduzeće u cjelini. Ove promjene mogu uključivati prilagodbu u sustavima, procesima i strukturi, ali ne uključuju fundamentalnu promjenu u strategiji, temeljnim vrijednostima ili korporativnom identitetu. Zapravo, riječ je o tome da se cjelokupni sustav adaptira, ali nije transformiran. Stoga je cilj evolutivne promjene poboljšati efikasnost i efektivnost postojećeg sustava. Za razliku od evolutivnih promjena, revolucijske označavaju prekid s postojećim sustavom i unose dramatične izmjene u organizaciju. Za razliku od inkrementalnih promjena, gdje se postojeća struktura, procesi i znanje proširuju i nadopunjuju, revolucijska promjena zamjenjuje status quo s novim poretkom i kao rezultat toga može stvoriti ozbiljne poremećaje u strukturi, procesima, operacijama, znanju i moralu. Poslovi su promijenjeni i eliminirani, vještine se stječu i gube, protok informacija je redefiniran i preusmjeren, procesi su transformirani i stvoreni, odgovornosti su prenesene, a baze moći su ugrožene.

Može se zaključiti kako je temeljna razlika između navedenih vrsta promjena u njihovom obuhvatu i cilju. Promjene prvoga reda ili evolutivne promjene podrazumijevaju sitne izmjene perifernih dijelova organizacije kojima je cilj poboljšati učinkovitost sustava, a odvijaju se unutar postojeće organizacijske paradigme<sup>4</sup>. S druge strane, promjene drugoga reda ili revolucijske promjene podrazumijevaju razbijanje postojeće organizacijske

paradigme, a poduzimaju se onda kada kontinuirana sitna podešavanja ne rezultiraju povećanjem učinkovitosti sustava. Zahvati organizacijskog razvoja na strukturama, praksama i stilovima menadžmenta, kao i na politikama i procedurama, vode do promjena prvoga reda; zahvati na organizacijskoj misiji, strategiji ili kulturi dovode do promjena drugoga reda.

Razlika navedenih promjena vrlo se slikovito može opisati primjerom pedaliranja uzbrdo. S obzirom na to da promjena prvoga reda podrazumijeva promjenu unutar strukturiranog sustava pomoću istog seta pravila i komponenti, navedeno bi se moglo poistovjetiti s pedaliranjem uz strmo brdo bez mijenjanja brzine. U tom slučaju, kako brdo postaje strmije, moramo pedalirati više zbog istog omjera zupčanika. Međutim, kada brdo počinje biti sve više strmo brzina jednostavno postaje neprikladna ili nefunkcionalna za taj zadatak – potrebno je promijeniti brzinu u onu koja je prikladnija. Koristeći novi set "pravila", tj. funkcionalniji omjer prijenosa, uz jednaku količinu truda uz brdo će se napredovati učinkovitije. Ovaj "pomak" analogan je promjenama drugoga reda – transformacijom sustava povećava se njegova učinkovitost (Belak, Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, 83.-85.)

### 3.2. Uvođenje promjena

Menadžeri različitih razina moraju naučiti kako oblikovati organizaciju odjela, jedinice ili tvrtke kako bi mogli reagirati na promjenjivu dinamiku poslovanja i ostvariti planirane ciljeve. Pri uvođenju promjene u organizaciju, menadžeri se izravno susreću s Newton – ovim zakonom inercije: "tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni".

Pobornike promjena dočekuju sumnjičavošću, ljutnjom, otporom pa i sabotazom – kako provesti učinkovito promjenu? Živimo u okruženju koje obožava i nagrađuje velike poslovne lidere. Međutim, kult ličnosti nije važniji od organizacije. Zahvaljujući izgrađenoj organizaciji po svuda razasute dijelove kompanije vode na poduzetnički način. Inovacije mogu pomoći u izradi jače i konkurentnije organizacije. Menadžeri dobro poznaju refren: "ne mogu učiniti ništa jer mi okruženje ne dopušta, ova se kompanija opire promjeni".

Problem se odnosi na blokiranje aktivnosti od strane ljudi zbog njihovih raznih interesa. U takvoj situaciji podređuje se poslovne ciljeve osobnim ciljevima svojih suparnika, zbog toga se ne može postići cilj poduzeća. Jedina prihvatljiva mogućnost u toj situaciji je:

izazvati sredinu i ne bojati se da ćete među kolegama steći neprijatelje, kako bi ostvarili utvrđene ciljeve kompanije. Treba okupiti višenamjenski tim istomišljenika. Poznata je izreka "ne elim izazivati buru". Menadžeri su odgovorni za izazivanje bure i promicanje dijaloga koji vodi promjeni. Pokrenuti mali val koji će izazvati promjene u cijeloj organizaciji. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 40.)

### 3.3. Učestalost inovacija i inovativne razine

Da bi kompanija opstala, treba maksimizirati inovacije. Postoje kompanije s malim brojem inovacija (2-3) godišnje, sve do onih kod kojih se promjene zbivaju svakih par tjedana ili dana. Što se tiče razine inovacija, na niskoj razini nema nepoznanica, promjenu treba izvesti, za razliku od visoke razine, u situaciji kada je nešto potrebno promijeniti na radikalna način. Ukrštanjem ovih dvaju kriterija dobivaju se četiri kategorije poslovnog okruženja od kojih svaka zahtijeva bazično drugačije obrasce promjena

<b>Inovativna razina</b>	Visoka	<b>Inoviranje na mah</b>	<b>Konstantno inoviranje</b>
	Niska	<b>Postupno inoviranje</b>	<b>Cikličko inoviranje</b>
		Mala	Velika

**Učestalost**

Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=10745](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=10745) , preuzeto 15.04.2016.

Postupno inoviranje - prikladno je za okruženje koje tek rijetko nešto narušava.

Inoviranje na mah - potrebno je kada se organizacije transformiraju iz jednog oblika u drugi.

Cikličko inoviranje - je najbolje za organizacije koje se stalno suočavaju s promjenama koje slijede jedna drugu.

Konstantno inoviranje- nužno je za organizacije suočene uvijek s novim i brzim promjenama i izazovima sa svih strana.

Da bi se proces promjene optimalizirao svaki od ovih načina treba svoju vlastitu praktičnu strukturu. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 42.)

### 3.4. Vrste promjena

Razmišljanje, planiranje, određivanje strategije, inovacije, učenje, sve su to koraci bitni za uspješno konkuriranje u globalnoj areni. S obzirom na brze promjene u svakom području poslovanja, te nas aktivnosti potiču na preispitivanje naših postupaka, jednostavnih i složenih, rutinskih i izvanrednih. To je od presudne važnosti jer nekad nema pouzdanih vodiča za menadžersko djelovanje ili pravila poslovanja. Ta nas je promjena suočila s novom stvarnošću i izazovom u vođenju poduzeća. Tipičan primjer odnosi se na nekadašnje pravilo kompanija koje su razvijale svoje proizvode u blagom, vremenski ujednačenom ritmu. U takvom okruženju razvoj novih modela mogao se razvijati prema kalendaru. Proizvođači automobila Ford, Chrysler i dr. mogli su objavljivati nove tipove automobila svake jeseni. S obzirom na kompleksnost, promjene mogu biti evolucijske i revolucionarne. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 42.-43.)

#### 3.4.1. Evolucijske promjene

Većina menadžera sklona je evolucijskoj promjeni. Prema tim promjenama lideri kompanija određuju smjer, dodjeljuju odgovornosti i utvrđuju razumne rokove za ostvarenje promjena i ciljeva. Evolucijska promjena je relativno mirna i bezbolna. Njezin je nedostatak što nije dovoljno brza i sveobuhvatna da bi osigurala prednost u svijetu koji se mijenja. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 43.)

#### 3.4.2. Revolucionarne promjene

U situacijama u kojima je vremensko tempiranje akcija presudno za uspjeh potrebna je revolucionarna promjena. Kad je ulog visok, a rok za reagiranje kratak, bit će možda potrebna nagla i ponekad nasilna promjena kako bi korporacija ostala konkurentna. Kada vas tržište

prisiljava da hitno reagirate, nema vremena za promjenu malo – pomalo. Kompanije moraju brzo postati efikasnije i produktivnije da bi postale konkurentnije.

Takav pristup hitnog reagiranja često zahtijeva eliminiranje ljudi, pogona, proizvoda i to brzo i odlučno te stvara vrlo napeto okruženje koje ne potiče ljude, već ih zastrašuje, pa ih emotivno ne veže za kompaniju. Umjesto toga potreban je uravnotežen pristup koji prema potrebi reagira na stvarne uvjete, a ne na interne prednosti i slabosti. Prema tome, treba primjenjivati kombinaciju evolucijskih promjena i revolucionarne akcije. Za lidere kompanija presudna jednadžba glasi: evolucija + revolucija = primjereno poslovno rješenje

Danas je potrebno, da se napadne i stekne tržište, a to je često žestoka i neumoljiva bitka, pa inovacije pružaju samo prolaznu prednost, koja se često istopi za nekoliko mjeseci, a ne godina. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 43.)

### 3.4.3. Tipovi promjena

Promjene se mogu klasificirati s obzirom na različite kriterije. S obzirom na pristup, promjene mogu biti:

1. Neplanirane promjene nastaju spontano ili slučajno.
2. Planirane promjene su rezultat posebnih napora da se riješi neki novčani problem ili istraže nove mogućnosti. Ako je poduzeće usmjereno na stalno poboljšavanje svega čime se bavi, tada će strategija i kultura biti usmjerene na traženje prilika za promjenu, neće se čekati na trenutak kada će promjena biti uvjetom opstanka.

S obzirom na način uvođenja, promjena može biti:

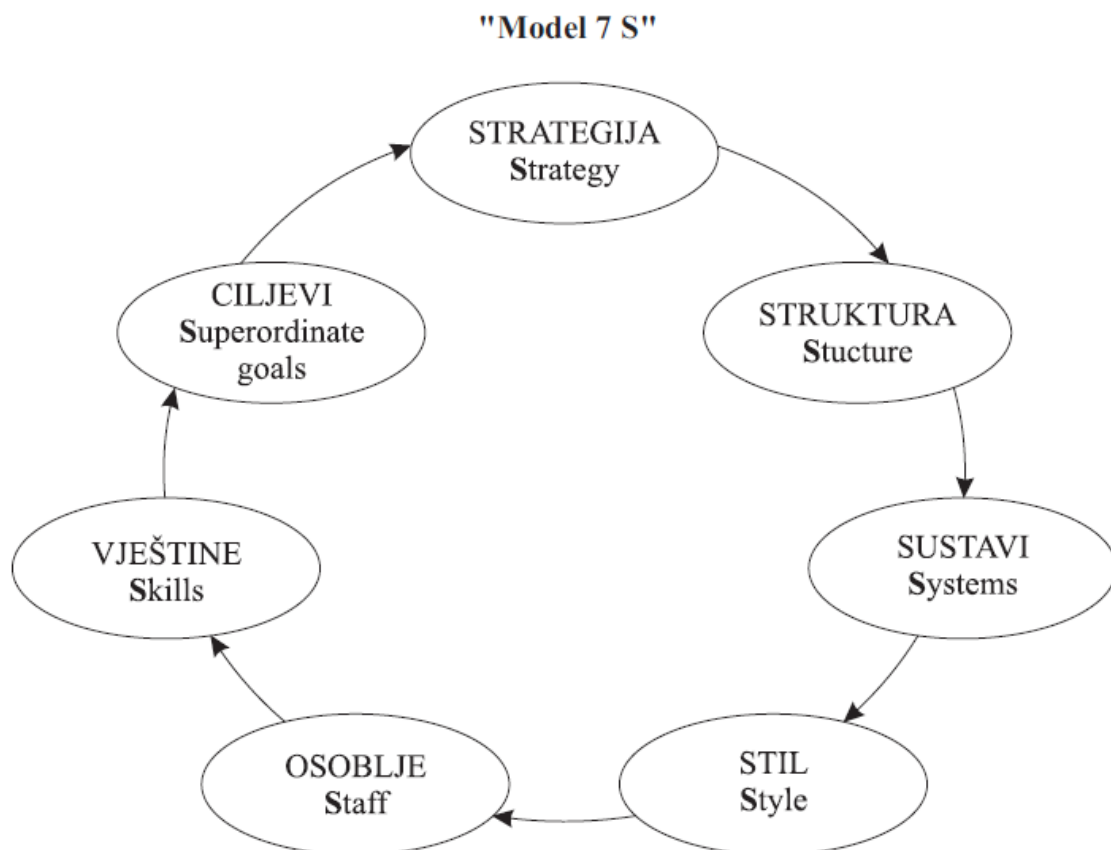
1. Postupna (postupno se uvodi novi način plaćanja TV);
2. Radikalna je promjena obično dramatična – nešto što još danas vrijedi sutra prestaje vrijediti ili počinje vrijediti nešto drugo, npr. novi zakon, novi logo poduzeća i sl. Takva promjena može biti komercijalna ili strukturalna, iako se često događaju i zajedno.

Promjene mogu obuhvatiti različite segmente poduzeća: misiju, ciljeve, strategije, kulturu, kadrovske potencijale, poslove i zadatke, tehnologiju, organizacijski ustroj i drugo. Naravno da promjene u jednom segmentu često izazivaju promjene u nekima ili čak u više drugih. Na primjer, uvođenje nove tehnologije zahtijeva osposobljavanje ljudi za primjenu iste, izmjenu

opisa posla, kriterija zapošljavanja i organizacijske strukture. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 44.)

### 3.5. Uvođenje promjena primjenom "Modela 7 S"

Menadžerima su potrebni planovi kako bi bili uspješni u integriranju raznovrsnih komponenti svoje organizacije i pokrenuli ih prema ostvarenju strateških ciljeva. Tim profesora Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company razradili su "model 7 S"<sup>7</sup> – pomagalo za menadžersku analizu i akciju u cilju kvalitetnog organiziranja i vođenja kompanije radi stjecanja prednosti pred konkurencijom. Prema tom modelu sedam ključnih elemenata organizacije presudno je za razumijevanje njezine efikasnosti:



Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=10745](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=10745) , preuzeto 15.04.2016.

Posebno poznata uporaba koncepta konfiguracije je obrazac "7S". Taj obrazac pokazuje kako uspjeh ili neke druge osobine neke organizacije slijede iz konfiguracije sedam osobina koje su sve međusobno povezane, sve su dijelovi sustava. Nema koristi ako su samo dva ili tri elementa u redu. S obzirom da su svi elementi međuvisni, svi moraju biti uzajamno usklađeni i konzistentni. Efikasnoj organizaciji potreban je visok stupanj interne sukladnosti tih sedam elemenata. Svaki element mora biti u skladu s ostalim i pojačavati ih.

**1. Strategija** je plan kojim organizacija nastoji steći održivu prednost pred konkurentima. Pitanja koje trebaju postaviti u svezi sa strategijom:

- a) Koji su izvori održive prednosti pred konkurencijom: troškovi, kvaliteta, karakteristike proizvoda ili usluge, metode prodaje i pružanje usluge itd.
- b) Koji su ključni strateški prioriteti: prodor na nova tržišta, razvoj novih proizvoda, brzina izlaska na tržišta, poboljšanje usluge kupcima.

**2. Struktura** se odnosi na okvir u kojem se usklađuju aktivnosti članova organizacije. Ključna funkcija strukture jest usmjeravanje pažnje zaposlenih na potrebne poslove (definiranjem posla i određivanjem potrebnih suradnika). Jedan od uobičajenih problema jest pomanjkanje prave koordinacije među zaposlenicima u proizvodnji i marketingu. Struktura pomaže da riješimo taj problem kao i ostale. Postoje četiri osnovna oblika strukture: funkcionalni, sektorski, matrični i mrežni. U funkcionalnoj strukturi za svaku aktivnost važnu za poslovanje zadužena je određena osoba (menadžeri poslovnih funkcija). U sektorskoj strukturi raznolike funkcije grupirane su u sektoru, koji mogu biti organizirani prema proizvodima. Matrična struktura – i funkcionalni i projektni menadžeri imaju podjednaki autoritet u organizaciji i zaposleni su podređeni i jednom i drugom. Mrežne strukture dobile su na važnosti u proteklom desetljeću. Karakteristike mrežnih struktura:

- mreža se sastoji od malih poluautonomnih grupa koje se privremeno ili stalno pridružuju drugim grupama oko postizanja zajedničkih ciljeva;
- granice između organizacije i njezinog okruženja su šupljikave (partnerstvo s dobavljačima i kupcima i dr.);
- autoritet se više temelji na stručnosti nego li na formalnom položaju.

Moguća pitanja o strukturi kompanije:

- koji je njezin oblik,
- koliko je organizacija centralizirana ili decentralizirana,

- kakav je status i kakvu moć imaju organizacijske jedinice.

**3. Sistemi** značajno utječu na organizacijsku efikasnost jer usmjeravaju pažnju menadžera. Mnoge organizacije uvode višenamjenske timove. Uspješan preustroj kompanije mora uključiti "remont" postojećeg sistema naknada, upravljačkih informacija i raspodjele kapitala, kako bi oni podržavali novi radni tijek.

Pitanja o sistemima:

- ima li kompanija sistem potreban za poslovanje,
- koje sisteme menadžment primjenjuje u vođenju,
- kojim se sistemima poklanja najveća pažnja.

**4. Kadrovska politika** odnosi se na izobrazbu novih kadrova, njihovo uključivanje u tvrtku i vođenje njihovih karijera. Česta uzrečica: "Ljudi su naše najveće bogatstvo". Efikasnost organizacije je u velikoj mjeri određena tim ljudima.

Pitanja u svezi kadrovske politike:

- kako organizacija zapošljava i osposobljava kadrove,
- koje su demografske karakteristike menadžerskog tima (obrazovanje, porijeklo, dob i dr.)
- na kojim funkcijama se nalazi najjači lider, gdje se nalaze najslabiji.

**5. Vještine** se odnose na sposobnost iskorištavanja određenih stručnih kapaciteta u organizaciji – ljudi, upravljačka praksa sistema i/ili tehnologija. Vještine pružaju kompaniji šanse u kojoj mjeri se mogu primijeniti na nova tržišta.

Pitanja o vještinama:

- koje su djelatnosti u vašoj kompaniji izrazito učinkovite, – koje su nove sposobnosti potrebne kompaniji kako bi se razvila.

**6. Stil** je sveukupno ponašanje članova menadžerskog tima (liderski pristup vrhovnog managementa).

Pitanja o stilu:

- kako vrhovni menadžment donosi odluke (autoritativno, analitički i sl.),
- čemu menadžeri posvećuju vrijeme i pažnju (formalnim sastancima, neformalnim razgovorima, razgovorima sa skupinom i sl.)



**7. Zajedničke vrijednosti** vodeći su primjer organizaciji. Obuhvaćaju ono što je ljudima važno u organizaciji.

Pitanja o zajedničkim vrijednostima:

- da li svi shvaćaju zašto kompanija postoji,
- da li svi prihvaćaju viziju kompanije,
- koje pitanje privlači najveću pažnju: kratkoročno ili dugoročno, unutarnje ili vanjsko?
- kako ljudi opisuju prepoznatljiv karakter kompanije (usredotočenost na kvalitetu, naglasak na ljude).

Zajedničke vrijednosti jedan su od najvažnijih elemenata korporacijske kulture. (Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, 46.- 49. )

#### 4. STRES U ORGANIZACIJI

Stanje stresa na radnom mjestu može se definirati kao niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama (Sauter i Murphy, 1999.).

Među čimbenicima koji su izvor stresa na poslu mogu se izdvojiti:

- čimbenici radnog okoliša (opasni fizikalni uvjeti rada ili takvi koji se percipiraju kao neugodni; buka, zagađenje zraka, ergonomski neprilagođeni radni uvjeti, prenapučenost); Takvi su se čimbenici u najvećoj mjeri do sada identificirali i za većinu je utvrđena dopuštena razina izloženosti

- psihosocijalni organizacijski čimbenici (međuljudski odnosi, podjela poslova, jasna i nedvosmislena komunikacija, radna atmosfera i sl.) koji nisu u potpunosti identificirani, niti su im utvrđene referentne vrijednosti koje bi mogle biti osnova za preventivne intervencije na radnom mjestu (Radošević-Vidaček, 2002.).

Izvori profesionalnog stresa (Ajduković i Ajduković, 1996.) mogu biti:

Unutrašnji – oni koji prvenstveno ovise o pojedincu, osobinama ličnosti, prethodnom iskustvu, stilu rada, sustavu vrijednosti, slici koju imaju o sebi. Očituju se kao nerealna očekivanja od posla i od sebe koja nadilaze radni realitet; potreba za stalnom i potpunom kontrolom situacije, pretjerana vezanost za posao i osjećaj pojedinca da snosi svu

odgovornost, identifikacija s poslom u tolikoj mjeri da on postaje glavni ili jedini sadržaj i smisao života, jedino područje potvrđivanja, ne prepuštanje (ne delegiranje) dijelova poslova drugima; pretjerana upornost, rigidnost i tvrdoglavost u postizanju cilja po bilo koju cijenu.

Vanjski – oni koji su povezani s radnim uvjetima, organizacijom rada i koji izvire iz odnosa s drugim ljudima.

U suvremenim uvjetima rada u nekim se poslovima javljaju novi stresori, a neki ranije utvrđeni mijenjaju značenje uslijed promjena karakteristika rada. Takvi su stresori, primjerice, zlostavljanje na poslu, zlorporaba ovlasti i dužnosti, preferiranje zaposlenika samo muškog ili ženskog spola, preferiranje stranačke pripadnosti i porijekla, kontaminacija osobnih računala tzv. virusima, elektroničko motrenje rada i sl. (Poredoš, D., Kovač, M., Stres i psihološko zlostavljanje na poslu, 2.-3.)

#### 4.1. Otpor prema promjenama

Otpor prema promjenama jedan je od najprisutnijih organizacijskih fenomena. Buchanan i Huczynski (2004.) na otpor prema promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca. Razlozi koji dovode do pojave otpora prema promjenama su mnogobrojni i složeni, a Berbeaoui (2012.) ih kategorizira u osobne, organizacijske, kognitivne te moralne i kulturalne prirode. U skladu sa tzv. situacijskim pogledom na otpor prema organizacijskim promjenama (Bareil, Savoie i Meunier, 2007.), otpor je varijabla koja je ovisna o okolnostima promjene što praktično znači da će zaposlenici različito reagirati na različite promjene.

Okolnosti promjene u najvećoj mjeri su determinirane sadržajem promjene i načinom kako se ona provodi tj. procesom provedbe promijene. Tu su još i različiti kontekstualni čimbenici koji su svojstveni svakoj pojedinačnoj organizaciji i koji mogu dodatno pojačati utjecaj čimbenika sadržaja i procesa promjene. Preciznije rečeno, otpor pojedinačnih članova organizacije prema nekoj konkretnoj promjeni ovisit će o mjeri u kojoj su sadržaj i proces provedbe te promjene za njih prihvatljivi i poželjni u datome kontekstu. U prilog ovako definiranom situacijskom pogledu na otpor prema promjenama je i zapažanje autora Umble i Umble (2014.) koji kao dva osnovna područja oko kojih je koncentriran otpor prema promjenama navode predmet promjene i način njezine primjene.

Prema Piderit (2000.) otpor se može manifestirati kao kognitivno stanje, kao emocionalna reakcija ili kao oblik ponašanja. Piderit (2000.) ukazuje na potrebu da se niti jedna od ovih dimenzija otpora ne favorizira u odnosu na druge dvije te da je neophodna njihova integracija kako bi se otpor prema promjenama što bolje razumio i kako bi to razumijevanje rezultiralo što validnijim preporukama za bavljenje njime. Ista autorica također govori i o mogućnosti da pojedinci u organizaciji mogu biti ambivalentni tj. imati podvojene stavove i pokazivati različite reakcije prema nekoj promjeni duž bihevioralne, emocionalne i kognitivne dimenzije. (Penava, S., Šehić, DŽ., Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, 579.)

#### 4.2. Savladavanje otporan prema promjenama

Neke taktike za svladavanje otpora prema promjenama:

1. Edukacija i komunikacija ( dobra komunikacija se bori protiv učinka dezinformacija i loše komunikacije, ako zaposlenici znaju sve činjenice te ako se otklone nesporazumi, otpor će se smanjiti )
2. Participacija ( protivnike promjene treba uključiti u proces odlučivanja kako bi se smanjio otpor )
3. Gradnja potpore i predanosti ( kod visoke bojazni i tjeskobe zaposlenika, olakšati prilagođavanje mogu obuke za nove vještine, terapija ili plaćeni kratak dopust )
4. Pregovaranje ( ponuditi nešto vrijedno u zamjenu za smanjenje otpora )
5. Manipulacija i kooptacija ( primjer manipulacije: izvrtanje činjenica da bi zvučale privlačnije, prešućivanje i pokretanje lažnih glasina, kooptacijom se pokušava “kupiti” vođa grupe koja izražava otpor )
6. Selekcija ljudi koji će prihvatiti promjene ( organizacije bi mogle olakšati proces promjena ako selekcioniraju ljude koji posjeduju karakteristike lakog prihvaćanja promjena i prilagođavanja novim uvjetima te visoku toleranciju)
7. Prisila ( izravne prijetnje i sile protiv osoba koje pružaju otpor)

(Robbins, Judge, Organizacijsko ponašanje, str. 648-50)

#### 4.3. Pristupi upravljanja organizacijskih promjena

Neki od osnovnih pristupa upravljanja organizacijskih promjena su:

- 1) Lewinov trostupanjski model koji navodi da uspješna promjena u organizacijama treba proći kroz tri koraka:
  - Odmrzavanje statusa quo koji se sastoji od sile potiska, sile zadržavanja, kombinacija.
  - kretanje prema poželjnom krajnjem stanju
  - ponovno zamrzavanje nove promjene da bi postala stalna (Robbins, S.P. Organizacijsko ponašanje, 651.)

Status quo može se smatrati stanjem ravnoteže. Kako bi se svladali pritisci otpora potrebno je odmrznuti to stanje, a to je moguće na tri načina. Silama potiska, silama zadržavanja ili njihovom kombinacijom. Sile potiska su sile koje odmiču ponašanje od statusa quo i mogu se pojačati. Sile zadržavanja sprečavaju pomak od postojeće ravnoteže, mogu se smanjiti. Treća mogućnost je kombinacija metode sile potiska i sile zadržavanja.

Istraživanja su pokazala da je promjene potrebno brzo ostvariti kako bi one bile učinkovite. Organizacije koje se postupno pripremaju za uspjeh imaju slabiji uspjeh od onih koje brzo prođu kroz fazu kretanja. Kretanje možemo definirati kao proces promjene koja transformira organizacije od statusa quo do poželjnog krajnjeg stanja. Kada se dođe do faze zamrzavanja, potrebno je zamrznuti novu situaciju kako bi se ona stabilizirala, balansiranjem sila potisaka i sile zadržavanja. Ako se ne provede faza zamrzavanja postoji mogućnost da promjena bude kratkotrajna. (Robbins, S.P. Organizacijsko ponašanje, 652.)

- 2) Kotterov model ima osam faza u pristupu upravljanja organizacijskim promjenama

1. Stvoriti osjećaj (svijest) hitnosti
2. Stvoriti predvodničku koaliciju (za pokretanje i viđenje promjene)
3. Razviti viziju i strategiju
4. Prenijeti viziju o promjeni
5. Osnažiti zaposlenike za široko djelovanje
6. Ostvariti kratkoročne uspjehe (vidljiva poboljšanja)

7. Konsolidirati postignuto te i dalje ostvarivati promjene
  8. Ukorijeniti nove pristupe u kulturi (institucionalizirati-dokumentirati promjenu)
- (<http://www.zzjzfbih.ba>)

## 5. PRIMJER IZ PRAKSE KAKO ORGANIZACIJSKA PROMJENA UTJEČE NA STRES

### 5.1. Utjecaj tehnoloških promjena na stres radnika

Kada zbog zastarjele tehnologije dolazi do smanjenja produktivnosti i profitabilnosti poduzeća, direktor ili vlasnik poduzeća mora uložiti novčana sredstva za kupnju nove tehnologije (opreme) koja će modernizirati i poboljšati proizvodnju, te samim time i osigurati bolju profitabilnost i konkurentnost poduzeća. Međutim, nova tehnologija može zamjeniti i neke od radnika, što može dovesti do otkaza određenih zaposlenika. Takva situacija je vrlo stresna za njih jer zaposlenici ne znaju što ih očekuje prilikom nabave nove tehnologije, također. Nova tehnologija zahtjeva i nova učenja, što za mnoge zaposlenike čini stresnu situaciju, jer su navikli raditi na stari način i uz staru tehnologiju. Za to je potrebno provesti određenu edukaciju, kako bi se zaposlenici što bolje pripremili za rad na novoj tehnologiji, te kako bi im to predstavljao što manji šok.

### 5.2. Promjena vodstva u organizaciji

Jedan od najvećih stresnih situacija za zaposlenike je kada u njihovoj organizaciji dolazi do promjene u vodstvu, pogotovo za zaposlenike koji već duži niz godina rade pod

istim vodstvom i koji su se navikli na takav način rada. Novi voditelj u poduzeću može zahtijevati potpuno drugačiji način poslovanja u organizaciji, također, on može i promijeniti radne uloge zaposlenika. Zaposlenici imaju veliku odbojnost prema takvim mogućnostima, jer ne znaju što ih očekuje ukoliko stvarno dođe do takvih promjena, i isto tako ne znaju kakve će rezultate dati prilikom takvih promjena, te hoće li ih novo vodstvo prepoznati i podržati u tome.

U takvim situacijama novo vodstvo ne bi trebalo naglo uvoditi promjene, već bi se trebalo upoznati sa organizacijom i njenim zaposlenicima, te nakon nekog vremena, ukoliko za to bude potrebe uvoditi potrebne promjene.

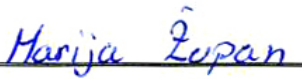
## 6. ZAKLJUČAK

Za organizaciju se može reći da je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, a njezin glavni zadatak je određivanje uloga i zadataka među ljudima koji rade zajedno. Zaposlenici koji jasno znaju koje su njihove uloge i zadaci u organizaciji, daju najbolje poslovne rezultate. Uspjeh organizacije ovisi o tome koliko je ona kao takva stabilna ili promjenjiva, odnosno koliko je jednostavna ili složena, te homogena ili heterogena.

Uvođenje promjena u organizacije je nužno, međutim nije i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. No, promjene su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira i osmišljava poslovanje i razvoj. Konkurentnost organizacije se može ostvariti samo natjecanjem i njen uspjeh u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene. Globalizacija, razvoj tehnologije, ekološka osviještenost, upravljanje kvalitetom samo su neki od čimbenika koji organizaciji mogu stvoriti priliku za uspjeh, međutim, isto tako mogu predstaviti i prijetnju za njihov razvoj i opstanak.

Stanje stresa na radnom mjestu može se definirati kao niz za pojedinca štetnih psiholoških fizioloških, i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Izvori profesionalnog stresa mogu biti unutrašnji i vanjski. Unutarnji izvor stresa govore o situacijama koje se odnose prvenstveno na pojedinca tj. na njegovu osobnost, njegov stil rada, slici koju ima o sebi, sustavu vrijednosti. Dok se vanjski izvori stresa odnose na odnose sa drugim ljudima, radne uvijete i organizaciju rada.

Otpor prema promjenama može se gledati kao na nepostojanje volje da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca. Razlozi koji dovode do pojave otpora prema promjenama su složni i mnogobrojni i mogu se kategorizirati u osobne, organizacijske, kognitivne te moralne i kulturalne prirode. Međutim, kako bi se smanjio navedeni otpor prema promjenama postoje brojne taktike koje su navedene u završnom radu.

  
Marija Župan

## LITERATURA

### Knjige

1. Buble M., Metodika projektiranja organizacije, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2006.
2. Robbins, S .P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Mate, do.o., Zagreb, 2009.
3. Robbins, S .P., Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mete d.o.o. Zagreb, 1992.
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008
5. Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

### Članci

1. Belak, S., Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne promjene organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2014.
2. Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
3. Poredoš, D., Kovač, M., Stres i psihološko zlostavljanje na poslu, Popovača, 2005.
4. Penava, S., Šehić, DŽ., Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 2014.

### Internet:

1. <http://www.zzjzfbih.ba> (preuzeto: 20.04.2016.)