Organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije

Džoja, Lana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:085139

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

LANA DŽOJA

ORGANIZACIJSKI DIZAJN KAO VRSTA INTERVENCIJE U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

LANA DŽOJA

ORGANIZACIJSKI DIZAJN KAO VRSTA INTERVENCIJE U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE

Diplomski rad

JMBAG: 0303065093, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Razvoj Organizacije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomije

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

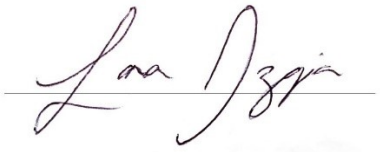
Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, ožujak 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana LANA DŽOJA, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student



U Puli, 28.03.2022. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, LANA DŽOJA dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom ORGANIZACIJSKI DIZAJN KAO VRSTE INTERVENCIJE U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 28.03.2022. godine

Potpis



1. Uvod 1

2. Razvoj organizacije 2

2.1. Definiranje pojma razvoja organizacije 3

2.2. Temeljne karakteristike razvoja organizacije 6

2.3. Povijesni razvoj znanstvene grane razvoja organizacije 8

2.4. Proces razvoja organizacije 12

2.5. Uloga praktičara u procesu razvoja organizacije 15

2.6. Vrste intervencija 17

3. Organizacijski dizajn 21

3.1. Definiranje pojma 21

3.2. Dimenzije organizacijskog dizajna 23

3.3. Povijesni razvoj organizacijskog dizajna 27

3.4. Elementi organizacijskog dizajna prema Modelu zvijezde 29
3.4.1. Strategija 30
3.4.2. Struktura organizacije 32
3.4.3. Organizacijski procesi 33
3.4.4. Ljudi 34
3.4.5. Sustav nagrađivanja 35
3.4.6. Implikacije Modela zvijezde™ 36

4. Organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije 39

4.1. Proces oblikovanja intervencije organizacijskog dizajna 39

4.2. Izazovi organizacijskog dizajna 46

4.4. Utjecaj organizacijskog dizajna na performanse organizacije 47
4.4.1. Utjecaj organizacijskog dizajna na produktivnost organizacije 48
4.4.2. Utjecaj organizacijskog dizajna na profitabilnost organizacije 49

5. Intervencija organizacijskog dizajna na primjeru Semca 51

5.1. Organizacijski redizajn kompanije Semco 51

5.2. Strategija i organizacijski procesi u Semcu 55

5.3. Organizacijska struktura Semca 57

5.4. Ljudi i sustavi nagrađivanja u Semcu 59

5.5. Semco danas 61

6. Zaključak 63

Literatura 65

Popis grafikona 69

Popis tablica 70

Sažetak 71

1. Uvod

Nije pretjerano reći da organizacija počinje s pojavom čovjeka[1]. Isto tako vrijedi da se ta ista organizacija adaptirala i optimizirala do današnjeg vremena. Iz potrebe za poboljšanjem, nastale su razne grane znanosti te primjerene prakse za provođenje teorija istih. Razvoj organizacije predstavlja proces primjene bihevioralnih znanstvenih spoznaja i praksi koje organizaciji mogu omogućiti postizanje veće efektivnosti, uključujući poboljšanje financijske uspješnosti i unaprjeđenje kvalitete radnog života[2]. U procesu razvoja organizacije postoji nekoliko vrsta intervencija putem kojih se uvode planirane promjene. Jedna od njih je organizacijski dizajn. U ovom radu se nastoji prikazati organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacjie.

Kako bi se problematika rada približila čitatelju na strukturiran način, rad je podijeljen na nekoliko poglavlja: razvoj organizacije, organizacijski dizajn, organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije te intervencija organizacijskog dizajna na primjeru Semca. Prva tri poglavlja razrade (2.,3. i 4. poglavlje) predstavljaju teorijski dio rada dok zadnji dio razrade (5. poglavlje) predstavlja empirijski dio rada.

U prvom poglavlju razrade se pojašnjava znanstvena grana razvoja organizacije. U sklopu ovog dijela definirat će se pojam razvoja organizacije, pojasnit će se temeljne karakteristike razvoja organizacije, sažet će se povijest i razvoj znanstvene grane od tridesetih godina prošlog stoljeća do suvremenog razvoja organizacije, objasnit će se koraci procesa razvoja organizacije i uloga praktičara u istom te će se spomenuti i vrste intervencija.

Nadalje će se sličnim pristupom pojasniti i organizacijski dizajn. Prvenstveno će se definirati pojam organizacije i organizacijskog dizajna. U nastavku poglavlja pojasnit će se dimenzije organizacijskog dizajna, povijest i razvoj organizacijskog dizajna te će se detaljno razraditi elementi organizacijskog dizajna – poslovna strategija, struktura organizacije, organizacijski procesi, ljudi i sustav nagrađivanja istih.

[1] P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
[2] B. Burnes i B. Cooke, *The past, present and future of organization development: Taking the long view*, Sage Publications, 2012., str. 1396.

U empirijskom dijelu rada će se obraditi poslovni slučaj intervencije organizacijskog dizajna u poduzeću Semco. Brazilska kompanija obitelji Semler doživjela je transformaciju s novim CEO-om. Uslijedila je intervencija u kojoj su sudjelovali skoro svi članovi organizacije, a koja je vođena vodstvenim timom s nekoliko vanjskih suradnika. Kao rezultat, performanse organizacije znatno su se poboljšale. U okviru poslovnog slučaja, obradit će se sve implementirane promjene kroz elemente organizacijskog dizajna prema Modelu Zvijezde™.

Rad u cjelini nastoji čitatelju približiti pojmove organizacijskog dizajna i razvoja organizacije. U tu svrhu ovaj rad doseže u prošlost znanosti kako bi se otkrilo značenje i put nastanka istih.

2. Razvoj organizacije

Razvoj organizacije, kao podgrana znanstvene grane organizacije i menadžmenta, predstavlja glavni pristup, kako i u prošlosti tako i sada, upravljanju

organizacijskim promjenama širom zapadanog dijela svijeta uz širenje i na ostale[3]. Praksa razvoja organizacije obuhvaća široki spektar aktivnosti kao što su aktivnosti izgradnje (*team building*), strukturalne promjene te obogaćivanje posla. Uz razne aktivnosti, razvoj organizacije bavi se i mnoštvom tema kao što su učinci promjena, metode organizacijskih promjena te faktori uspjeha razvoja organizacije[4]. U nastavku poglavlja definirat će se pojam razvoja organizacije, objasniti razlika između razvoja organizacije i drugih sličnih pristupa, obradit će se temeljne karakteristike pristupa, proces razvoja organizacije, uloga praktičara razvoja organizacije te vrste intervencija razvoja organizacije.

2.1. Definiranje pojma razvoja organizacije

Postoji mnoštvo definicija raznih autora pojma razvoja organizacije. U Tablici 1. prikazana je nekolicina definicija sljedećih autora: Warner Burke, Wendell French, Richard Beckhard, Peter B. Vaill te Anderson.

[3] B. Burnes i B. Cooke, op. cit., str. 1396.
[4] T. G. Cummings i C. G. Worley, *Organization Development & Change*, Stamford, Cengage Learning, 2015., str. 23

Tablica 1. Definicije pojma razvoja organizacije i istaknute komponente u sklopu istih prema Burkeu, Frenchu, Beckhardu, Vaillu ii Andersonu.

Autori	Definicija	Istaknuta komponenta
Warner Burke	Razvoj organizacije je planirani proces promjena u organizacijskoj kulturi kroz uporabu tehnologije bihevioristi̇čkih znanosti, istraživanja i teorija.	Promjene
Wendell French	Razvoj organizacije je dugoročno nastojanje da se poboljšaju procesi obnove organizacije i rješavanja problema	Dugoročni pogled na razvoj organizacije
Richard Beckhard	Razvoj organizacije je aktivnost koja je planirana, a provodi se u cijeloj organizaciji i njome se upravlja s vrha, kako bi se povećala efektivnost i zdravlje organizacije putem planiranih intervencija u organizacijske „procese“ primjenom spoznaja iz bihevioristi̇čkih znanosti.	Širi domet i ciljevi razvoja organizacije
Vaill	Razvoj organizacije je organizacijski proces koji služi za razumijevanje te poboljšanje bilo kojeg i sve sadržajne procese koje jedna organizacija može stvoriti za obavljanje bilo kakvih zadataka te slijeđenje bilo kakvih ciljeva.	Organizacijski procesi
Anderson	Razvoj organizacije je proces poboljšanja efektivnosti organizacije te podupiranja osobnih i organizacijskih promjena intervencijama koje se temelje na spoznajama društvenih bihevioristi̇čkih znanosti	Poboljšanje efektivnosti i podupiranje promjena

Izvor: Izrada autora prema T. G. Cummings i C. G. Worley (2015.) i M.Y. Cheung-Judge i L. Holbece (2015.)[5][6]

Kao što je prikazano u Tablici 1., svaka se definicija razlikuje po istaknutoj/im komponenti/ama. Sljedeća definicija objedinjuje većinu spomenutih komponenti:

„Razvoj organizacije je proces primjene bihevioralnih znanstvenih spoznaja i praksi koje organizaciji mogu omogućiti postizanje veće efektivnosti, uključujući poboljšanje financijske uspješnosti i unaprjeđenje kvalitete radnog života[7].“

Navedena definicija ističe brojne značajke koje diferenciraju pristup razvoja organizacije od ostalih pristupa organizacijskim promjenama i napretku kao što su savjetovanje u području menadžmenta, inovacije u upravljanju, projektni menadžment te operacijski menadžment[8]. Osim diferencijacije od drugih pristupa organizacijskim promjenama, navedena definicija također razlikuje razvoj organizacije od dva povezana područja: *upravljanje promjenama* i *organizacijske promjene*[9].

Razvoj organizacije i upravljanje promjenama slični su pristupi obzirom da se i jedan i drugi dotiču efektivnosti implementacije planiranih promjena te se bave slijedom aktivnosti, procesima te vodstvom koje rezultira napretkom organizacija. Međutim, razlikuju se po temeljnjoj vrijednosnoj orijentaciji. Razvoj organizacije temelji se na bihevioralnim znanostima iz kojih proizlaze vrijednosti ljudskog potencijala, sudjelovanja i razvoj uz performanse i konkurentsku prednost. Pristupa upravljanja promjenama se usredotočuje na vrijednosti troškova, kvalitete i vremenskog rasporeda. Ključna karakteristika pristupa razvoja organizacije je zapravo cilj prijenosa znanja i vještina kako bi organizacija efektivnije upravljala promjenama, dok pristup upravljanja promjenama to ne podrazumijeva[10].

[5] T.G. Cummings i C.G. Worley, op. cit., str. 2.
[6] M.Y. Cheung-Judge i L. Holbeche, *Organization Development: A practicioner's guide for OD and HR*, London, Kogan Page, 2015., str. 16.
[7] T.G. Cummings i C.G. Worley, op. cit., str. 2.
[8] Loc. cit.
[9] Loc. cit.
[10] Ibidem, str. 4.

Slično tome, organizacijske promjene također predstavljaju širi pojam od razvoja organizacije. Pristup razvoja organizacije može se primijeniti u pristupu organizacijskih promjena. Međutim, razvoj organizacije stavlja u primarni fokus upravljanje promjenama tako što se prijenosom znanja i vještina u organizaciji stvara sposobnost ispunjavanja ciljeva i rješavanja problema. S druge strane, pristup organizacijskih promjena je usmjeren na šire područje te je zbog toga primjenjiv na bilo koju vrstu promjene uključujući tehničke i menadžerske inovacije, organizacijski pad ili evoluciju nekog procesa kroz vrijeme. Navedene promjene nemaju nužno za cilj razvoj cjelokupne organizacije u smislu kojeg podrazumijeva pristup razvoja organizacije[11].

Iako se znanstvena disciplina razvoja organizacije razvija osamdesetak godina, još uvijek je teško točno definirati pojam/polje/znanost razvoja organizacije, čime se bavi te zašto je potreban (ili nije) organizacijama[12]. Dva su uzroka navedene tvrdnje: prvenstveno, kao praktično polje, razvoj organizacije se još uvijek razvija. A kao drugo, razvoj organizacije zahtijeva određenu razinu sinteze ili integracije višestrukih skupova znanja ujedinjenih fundamentalnim filozofskim uvjerenjima i vrijednostima[13]. Zapravo, za razumijevanje pojma razvoja organizacije potrebno je analizirati riječi koje čine prije navedene definicije odnosno njihovo značenje u kontekstu discipline. To uključuje temeljno znanje i filozofske sustave koji pomažu definirati što je a što nije polje razvoja organizacije, implikacije profesionalne prakse razvoja organizacije i neke od aktualnih problema i problema u nastajanju razvoja organizacije[14].

2.2. Temeljne karakteristike razvoja organizacije

Nakon pojašnjenih razlika među sličnim pristupima treba pojasniti i temeljne značajke razvoja organizacije u svrhu temeljitijeg razumijevanja. U nastavku teksta će se izdvojiti temeljne značajke razvoja organizacije iz prije navedenih definicija u Tablici 1.

[11] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 4.
[12] B.B. Jones i M. Brazzel, *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, San Francisco, Pfeiffer, 2006., str 13.
[13] Loc. cit.
[14] Ibidem, str 14.

Prvenstveno, razvoj organizacije odnosi se na promjene u strategiji, strukturi i/ili procesima cijelokupnog sustava kao što je organizacija, jedan dio višedjelne kompanije, odjel ili radna grupa ili uloga pojedinca ili posao. Program promjena usmjeren na modifikaciju organizacijske strategije može uzeti u obzir odnos između organizacije i njene šire okoline te kako se ti odnosni mogu poboljšati. Uz navedeno, može podrazumijevati i promjene u načinu grupiranja ljudi u organizaciji (organizacijska struktura) te u načinima komuniciranja i rješavanja problema (procesi) kako bi se podržale promjene u strategiji. Spomenuti pristup u suprotnosti je od drugih u kojima je područje djelovanja uže odnosno specifičnije kao što je primjerice kontrola kvalitete[15].

Nadalje, razvoj organizacije temelji se na primjeni i prijenosu znanja bihevioralne znanosti i prakse u područja kao što su vodstvo, dinamika grupa i dizajn posla te strategija, dizajn organizacije i kulturne promjene. Navedenim temama bave se i savjetovanje u području menadžmenta, tehnološke inovacije ili operativni menadžment, ali oni ističu ekonomske, financijske i tehnnološke aspekte organizacije. Navedeni pristupi najčešće zanemaruju osobne i društvene karakteristike organizacije.

Osim navedenog, razvoj organizacije bavi se upravljanjem planiranih promjena ali ne u onom formalnom smislu, najčešće povezanom s projektnim menadžmentom, koji često podrazumijeva programske i od stručnjaka vođene pristupe promjenama. Razvoj organizacije je zapravo prilagodljiv proces planiranja i implementacije promjena, odnosno, nije jedinstveni nacrt koji prikazuje kako bi određeni proces trebao funcionirati. Uključeno je planiranje intervencije i rješavanje organizacijskih problema, ali su spomenuti planovi fleksibilni te su najčešće revidirani kako se nove informacije prikupljaju tijekom procesa promjene[16].

Nastavno prethodno pomenutom, razvoj organizacije uključuje dizajn, implementaciju i naknadnu podršku. Pristup razvoja organizacije ne podrazumijeva samo

[15] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 3.
[16] Loc. cit.

početne napore implementacije već prilagođeni način implementacije promjene kako bi se osigurala održivost iste i u dužem roku[17].

Zaključno, razvoj organizacije orijentiran je prema unaprijeđivanju organizacijske efektivnosti. Prvenstveno, razvoj organizacije potvrđuje kako je efektivna organizacija u mogućnosti rješavati svoje probleme te konstantno napredovati. Razvoj organizacije pomaže članovima organizacije steći potrebne vještine i znanje za provođenje određenih aktivnosti tako što ih se uključuje u proces. Nadalje, efektivna organizacija ima visoke financijske i tehničke performanse uključujući rast prodaje, zadovoljavajuću dobit, kvalitetne proizvode i usluge i visoku stopu produktivnosti. Razvoj organizacije navedeno uspijeva doseći temeljem praksi iz društvenih znanosti. Osim navedenog, efektivna organizacija posjeduje angažiranu, zadovoljnu i učeću radnu snagu uz zadovoljne i vjerne kupce/korisnike te druge vanjske dionike[18].

2.3. Povijesni razvoj znanstvene grane razvoja organizacije

Povijest i razvoj znanstvene discipline razvoja organizacije počinje krajem 30-ih godina objavom istraživačkog rada Kurta Lewina, oca razvoja organizacije[19], o autokraciji i demokraciji[20]. Navedeno je istraživanje ukazalo na to da su uspješniji vođe oni koji upotrebljavaju demokratski stil vođenja u odnosu na one koji upotrebaljavaju autokratski stil vođenja[21]. Osim navedenog istraživanja, 1939. godinu obilježili su početak brojnih akcijskih istraživanja i programi participativnog menadžmenta.

Između 1939. i 1947. godine Lewin je primjenio pristupe planiranja promjena i participativnog upravljanja na široki raspon realnih situacija[22]. Istražujući reakcije dječaka u dječačkim klubovima na različite stilove vodstva usvojene od strane vođa, Lewin je, zajedno sa svojim tadašnjim studentom, Ronom Lipittom, zabilježio značajan utjecaj na

[17] Ibidem, str. 4.
[18] Loc. cit.
[19] B. Burnes i B. Cooke, op. cit., str. 1396.
[20] Prema Lewin K, Lippitt R and White R (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. Journal of Social Psychology 10: 271−299
[21] B. Burnes i B. Cooke, op. cit., str. 1398.
[22] Loc. cit.

obrasce ponašanja dječaka obzirom na primijenjen stil vodstva[23]. Potaknut zaključcima, Lewin je uspostavio Centar za istraživanje dinamike grupa na Tehnološkom institutu u Massachussetsu (engl. *Massachusetts Institute of Technology – MIT*)[24] kako bi istražio njihovo ponašanje, posebice prednosti participativnog menadžmenta[25]. Lewin je ovu metodu nazivao akcijskim istraživanjem – razvoj rezultata istraživanja te njihova pretvorba u praktično, djelotvorno znanje koje bi služilo praktičarima[26].

1946. godine, Međurasna komisija Connecticuta (engl. The Connecticut Interracial Comission) poziva Kurta Lewina da razvije radionicu za vođe zajednice u suradnji s Komisijom međuodnosa zajednice (engl. *Comission on Community Interrelations*) Američkog židovskog kongresa[27]. Cilj radionice bio je naučiti vođe određene vještine kako bi u budućnosti suzbili rasnu i religijsku diskriminaciju u sklopu implementacije Akta za pravedno zapošljavanje (engl. *Fair Employment Practices Act*)[2829]. Spomenuta vrsta radionice nazivala se laboratorijskim treningom ili T-grupom - mala, nestrukturirana grupa u kojoj sudionici uče sami iz svojih interakcija i grupnih procesa o pitanjima kao što su: interpersonalni odnosi, osobni razvoj, vodstvo te dinamika grupa[30]. Radionica, kao novi pristup promjenama[31], postavila je temelje za pokret razvoja organizacije[32]. Naredne godine se prva ovakva radionica održala pod nazivom „T-grupa“ u Nacionalnom trening laboratoriju (engl. *National Training Laboratory*), u mjestu Maine u Sjedinjenim Američkim Državama[33], kojeg su osnovali Lewinovi studenti Kenneth Benne, Leland Bradford i Ronald Lippitt nakon njegove smrti te godine (1947.)[34].

[23] D.L. Anderson, *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, Los Angeles, Sage Publications, 2017., str. 49.
[24] Loc. cit.
[25] B. Burnes i B. Cooke, op. cit., str. 1398.
[26] D.L. Anderson, op. cit., str. 52.
[27] D.L. Anderson, op. cit., str. 49.
[28] B. Burnes i B. Cooke, op. cit., str. 1398.
[29] D.L. Anderson, op. cit., str. 49.
[30] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 8.
[31] B. Burnes i B. Cooke, op. cit., str. 1398.
[32] B. Burnes, *Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of* OD, Sage Publications, 2007., str. 215.
[33] D.L. Anderson, op. cit., str. 50.
[34] D.L. Anderson, op. cit., str. 51.

Za vrijeme Lewinovog razvoja T-grupa, osnovan je Centar za anketno istraživanje (engl. *Survey Research Center*) 1946. godine pod vodstvom Rensisa Likerta[35]. Cilj ovog istraživačkog centra bio je stvoriti središte za istraživanje društvenih znanosti, s naglaskom na stručnost anketnog istraživanje[36]. Postavljena su dva kriterija za odabir projekata: rješavanje pitanja većeg značaja i objavljivanje rezultata drugim istraživačima i praktičarima[37]. Navedena dva kriterija postavila su temelje za proces akcijskih istraživanja[38]. Tijekom 1948. i 1952. godine, provedeno je istraživanje u Detroit Edisonu od strane Likerta i Floyda Manna koje je ukazalo na važnost davanja povratne informacije[39]. Pomenuta metoda služi kao baza procesu razvoja organizacije danas[40].

Tijekom sljedećeg desetljeća, kako su treneri u pokretu za laboratorijsku obuku i grupnu dinamiku počeli raditi s društvenim sustavima koji su postojaniji i složeniji od T-grupa, počeli su doživljavati znatnu frustraciju u prijenosu laboratorijskih vještina ponašanja i uvida pojedinaca u rješavanje problema u organizacijama[41]. Douglas McGregor, 1957. godine, među prvim je bihevioralnim znanstvenicima koji je pokušao riješiti problem prijenosa te sustavno razgovarati i pomoći s implementacijom vještina stečenim u T-grupama u kompleksnu organizaciju. Zajedno s John Paul Jonesom, uz potporu Birny Mason Jr. (dopredsjednik Union Carbidea), uspotavio je savjetodavnu grupu koja se poslije nazvala grupom razvoja organizacije (engl. *organization development group*)[42]. Pred kraj 50-ih godina, provela su se važna istraživanja – Bayanne, Baton Rouge i Bayway te se prvi put spominje obogaćivanje posla[43] i zadovoljstvo poslom.

Šezdesetih godina dvadesetog stoljeća su brojne teorije vitalne za znanstvenu granu razvoja organizacije nastale. Među njima su: Teorija X i Teorije Y[44], Likertovih četiri

[35] D.L. Anderson, op. cit., str. 53.
[36] Loc. cit.
[37] Loc. cit.
[38] Loc. cit.
[39] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 9.
[40] D.L. Anderson, op. cit., str. 54.
[41] W.L. French i C.H. Bell, *Organization Development: behavioral science interventions for organization improvment*, Prentice-Hall, 1978., str. 21.
[42] Loc. cit.
[43] D.L. Anderson, op. cit., str. 61.
[44] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Cambridge, MIT, 1957.

stila vodstva kao normativ vodstva, i menadžerske mreža[45]. Do 1966. godine, preko dvadeset tisuća ljudi prošlo je kroz NTL uz ekspanziju OD Networka počevši od 1964. godine[4647]. 1975. godine kreiran je i prvi program diplomskog studija za razvoj organizacije[48].

Trenutna praksa u razvoju organizacije je pod snažnim utjecajem laboratorijskih treninga, akcijskih istraživanja, povratnih informacija na upitnike (engl. *survey feedback*), normativni pristup[49] i QWL-a[50], kao i trendova koji oblikuju promjene u organizaciji. Danas je ovo područje sve više pod utjecajem trendova globalizacije i informacijske tehnologije. Razvoj organizacije se provodi u mnogo zemalja i u mnogo organizacija koje djeluju u cijelom svijetu. Navedeno generira cijeli novi niz intervencija, kao i modifikacije tradicionalne prakse razvoja organizacije. Osim toga, razvoj organizacije prilagođava svoje metode tehnologijama koje se koriste u organizacijama. Kako informacijska tehnologija nastavlja utjecati na organizacije i njihova okruženja, razvoj organizacije upravlja procesima promjena u virtualnom prostoru, kao i fizičkom. Raznolikost ove discipline dovela je do velikog rasta broja profesionalnih OD praktičara, u vrstama organizacija uključenih u razvoj organizacije, u nizu zemalja unutar kojih se praktičara razvoja organizacije, te u vrstama intervencija koje se koriste za promjenu i poboljšanje organizacijama[51].

Veće korporacije koje su se bavile razvojem organizacije uključuju General Electric, Boeing, Kaiser Permanente, Texas Instruments, American Airlines, DuPont, Intel, Hewlett-Packard, Microsoft, General Foods, Procter & Gamble, IBM, Raytheon, Wells Fargo Bank, Hartford financijske usluge i druge robne marke. Razvoj organizacije se također provodi u školama, zajednicama i lokalnim, državnim i saveznim vladama. Iako je očito da se OD posljednjih godina znatno proširio, relativno malo od ukupnog broja

[45] R. Blake i J. Mouton, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston, 1964.
[46] OD Network - www.odnetwork.org (pristupljeno 10.09.2021.)
[47] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 8.
[48] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 14.
[49] Uvjerenje da pristup ljudskim odnosima predstavlja "jedan najbolji način" upravljanja organizacijama
[50] Kvaliteta poslovnog života (engl. *quality-of-work-life*)
[51] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 14.

organizacija je aktivno uključeno u formalne programe OD-a. Međutim, mnoge organizacije primjenjuju OD pristupe i tehnike bez eksplicitne upotrebe tog izraza[52].

2.4. Proces razvoja organizacije

Proces razvoja organizacije počinje onda kada jedan ili više menadžera osjete priliku za njihovu organizaciju, odjel ili grupu, vjeruju da se trebaju razviti nove mogućnosti ili odluče da određene performanse mogu biti unaprijeđene pomoću pristupa razvoja organizacije[53]. Zapravo, svaka organizacija, iako uspješna, ima mogućnosti napredovati. Navedeni proces, prema Cummingsu i Worleyu, se u pravilu sastoji od šest koraka[54]:

1. Ulazak i ugovaranje
2. Dijagnosticiranje
3. Prikupljanje, analiza te povratno prezentiranje informacija
4. Dizajn intervencije/a
5. Upravljanje promjenama
6. Evaluacija i institucionalizacija intervencija razvoja organizacije

Gore navedenih šest koraka procesa razvoja organizacije pobliže će se pojasniti u nastavku teksta. U prvoj se fazi procesa razvoja organizcije ulazi u organizaciju te se ugovaraju uvjeti procesa. Zapravo, uvijek se kod angažiranja konzultanta, prije nego li se pokrene sama intervencija, neko vrijeme ulaže u pripremu procesa za uspjeh[55]. Klijent ima priču za ispričati i problem kojeg treba riješiti[56]. Uključuje definiranje organizacijskih problema ili prilika za napredak sve dok se uspostavlja suradnički odnos između OD praktičara i članova klijentovog sustava/organizacije[57]. Ulaskom i ugovaranjem postavljaju se temeljni parametri za izvedbu sljedećih koraka u procesu[58] što ujedno ukazuje i na važnost ovog koraka.

[52] Loc. cit.
[53] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 75.
[54] Loc. cit.
[55] D.L. Anderson, op. cit., str. 174.
[56] G.R. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, Boston, Pearson, 2013., str. 380.
[57] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 75.
[58] Loc. cit.

U drugoj se fazi procesa razvoja organizacije, prema Cummingsu i Worleyu, pro vodi dijagnoza. Dijagnoza je proces razumijevanja načina funkcioniranja jednog sustava[59]. Neki tvrde da izraz dijagnoza podrazumijeva model temeljenu na „bolesti“ u kojemu je organizacija „bolesna“, a praktičar razvoja organizacije sveznajući stručnjak koji će propisati odgovarajući „lijek“, dok drugi tvrde da faza dijagnoze ne uspijeva u potpunosti obuhvatiti ulogu praktičara koji pomaže klijentu uspješno identificirati načine postignuća željenog budućeg stanja. Zbog navedenog, neki autori preferiraju koristiti naziv otkriće, angažman i/ili dijalog (Block, 2011.); procjena (Franklin, 1995.; Lawler, Nadler, & Cammann, 1980.; Noolan, 2006.); ili analiza/ interpretacija[60].

U nastavku teksta, zbog jednostavnosti, koristit će se pojam dijagnoze. On uključuje prikupljanje važnih informacija o postojećim operacijama kao i analizu istih te donošenje zaključaka o uzrocima trenutnih performansi i potencijalu za promjene i unapređenje[61]. U ovoj se fazi zapravo OD praktičar upoznaje s organizacijom te dijagnosticira probleme na temelju kojih se kasnije dizajniraju intervencije.

U trećoj se fazi procesa razvoja organizacije prikupljaju i analiziraju podatci te se povratno prezentiraju dijagnostičke informacije[62]. Prvenstveno se stvara odnos između OD praktičara i onih od kojih će OD praktičar skupljati podatke te se bira jedna od slijedećih metoda prikupljanja podataka: upitnici, intervjui, promatranje i nenametljivo istraživanje. Analizom se podatci organiziraju i ispitaju kako bi se otkrio uzrok organizacijskog problema ili identificirala područja gdje ima prostora za napredak[63]. Na kraju treće faze se prezentiraju spomenute informacije članovima organizaciji kako bi ih isti ti članovi razumjeli te primijetili implikacije za akciju. Efikasne povratne informacije uključuju pažnju usmjerenu na sadržaj i na proces davanja povratne informacije.

U četvrtoj se fazi procesa razvoja organizacije na temelju prikupljenih informacija dizajnira intervencija. *Intervencija* u procesu razvoja organizacije prestavlja zapravo sekvencu aktivnosti, akcija te događaja namijenjeni unapređivanju performansi i

[59] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 89.
[60] D.L. Anderson, op. cit., str. 238.
[61] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 75.
[62] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 123.
[63] Loc. cit.

efektivnosti[64]. Dizajn intervencije ili planiranje akcije proizlazi iz pažljive dijagnoze kako bi se riješili specifični organizacijski problemi odnosno unaprijedila određena područja organizacije[65]. Intervenirati znači ući u sustav odnosa, odnosno doći među ljude, grupe i/ili druge subjekte u svrhu pomaganja istim[66]. Intervencije razvoja organizacije variraju od standardiziranih programa do unikatnih programa prilagođeni specifičnoj organizaciji[67].

Peta i predzadnja faza procesa razvoja organizacije sastoji se, u najširem smislu, od upravljanja promjenama[68]. U ovoj se fazi provodi intervencija dizajnirana u prethodnoj fazi na temelju stvorenih uvjeta i prikupljenih informacija u prvim trima fazama. Iako se načini upravljanja promjenama razlikuju obzirom na organizaciju, nekoliko se ključnih aktivnosti vezuje uz uspješno upravljanje organizacijskim promjenama, a to su: pregled aktivnosti upravljanja promjenama, motiviranje za promjenu, stvaranje vizije, razvoj političke podrške, upravljanje tranzicijom i održavanje zamaha[69].

U posljednjoj fazi procesa razvoja organizacije se protekli proces evaluira i institucionalizira. Evaluacijom se pružaju povratne informacije praktičarima i članovima organizacije o napretku i utjecaju intervencija što može ukazati na potrebu za daljnjom dijagnozom i modifikacijom programa promjena ili na činjenicu da je intervencija uspješno provedena[70]. Pošto se nalazi među zadnjim koracima procesa razvoja organizacije, često je i zanemarena[71]. Uz evaluaciju, institucionalizacija predstavlja proces održavanja određene promjene u primjerenom vremenskom roku[72]. Drugim riječima, osigurava održanje rezultata uspješnog upravljanja promjenama kroz vrijeme[73].

[64] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 157.
[65] Loc. cit.
[66] D.L. Anderson, op. cit., str. 278.
[67] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 157.
[68] Ibidem., str. 179.
[69] Ibidem, str. 179-202.
[70] Ibidem, str. 207.
[71] D.L. Anderson, op. cit., str. 502.
[72] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 207.
[73] Loc. cit.

2.5. Uloga praktičara u procesu razvoja organizacije

U prethodnom poglavljima pojašnjen je proces razvoja organizacije. U ovom poglavlju opisat će se uloga praktičara odnosno osobe koja prakticira razvoj organizacije. Iako postoje mnogi opisi praktičara, većini je zajedničko da je potrebna svestranost vještina i znanje u više područja.

Prema Cummingsu i Worleyu, postoje tri skupine ljudi kojima se može pripisati pojam *praktičara razvoja organizacije*. Prva skupina odnosi se na one koji su specijalizirani u razvoju organizacije kao profesiji. Oni mogu biti unutarnji ili vanjski savjetnici koji nude profesionalne usluge organizacijama uključujući njihove vrhovne menadžere, voditelje funkcijskih odjela te grupe zaposlenika[74]. Praktičari blisko surađuju s voditeljima i direktorima kao partneri agenata promjene kako bi pomogli organizaciji postići svoje ciljeve[75]. Druga skupina pojedinaca kojoj pripada pojam praktičara jesu oni koji su specijalizirani za područja vezana za razvoj organizacije kao što su: upravljanje ljudskim resursima, organizacijski dizajn, kontrola kvalitete, informacijska tehnologija te poslovna strategija[76]. Treću skupinu ljudi kojima pripada pojam praktičara razvoja organizacije predstavlja rastući broj menadžera i administratora koji su usvojili određene kompentencije iz prakse razvoja organizacije te iste primjenjuju u svojim radnim okruženjima[77].

Nekoliko najvažnijih uloga koje praktičar razvoja organizacije realizira u procesu razvoja organizacije istaknuli su B. Jones i M. Brazzel (2006.) na sljedeći način:

1. **Vješt profesionalni praktičar** – u stanju inicirati, pregovarati i održati suradnički konzultantski odnos s voditeljima, direktorima te vođama tijekom procesa
2. **Vješt dijagnostičar** – sposoban prepoznati i razumijeti dinamiku ponašanja pojedinaca, timova, organizacija i još većih društvenih sustava

[74] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 46.
[75] D.L. Anderson, op. cit., str. 147.
[76] T. G. Cummings i C. G. Worley, op. cit., str. 46.
[77] Loc. cit.

3. **Vješt istraživač društvenih znanosti** – sposoban oblikovati i provoditi razne metode skupljanja i analize podataka uključujući intervjue, upitnike, fokus grupe i njima slične
4. **Vješt intervencionist** – znanje o nizu participativnih metoda i procesa koji omogućavaju i potiču ljude na kolektivno uključivanje i istraživanje važnih problema i prilika
5. **Vješt učitelj ili trener** – u mogućnosti komunicirati i prenijeti nove ideje i vještine članovima sustava kako bi ih pripremio za suočavanje s problemima, prilikama i brigama
6. **Vješt moderator participativnih procesa** u malim i velikim grupama sposoban nositi se s teškim dinamikama kao što su one povezane s pitanjima moći, autoriteta, vodstva, sukoba, različitosti, otpora i slično, sposoban održati sudionike uključenima te ih usmjeravati na pravi put.
7. **Vješt coach** – u stanju savjetovati, podržavati te, kada je potrebno, konstruktivno kritizirati [78]

Svaka uloga za sebe zahtijeva određenu razinu znanja, a i vještine, ali uspješni praktičar razvoja organizacije integrira i primjenjuje navedene uloge na primjeren način[79]. Realiziranje nekih od navedenih uloga može biti od velike vrijednosti, ali se ne smije zamijeniti sa potpuno profesionalnom praksom razvoja organizacije. Praktičari razvoja organizacije ne moraju biti nužno savjetnici već mogu biti i direktori, projektni menadžeri i drugi koji dizajniraju i implementiraju organizacijske promjene, neovisno o njihovoj ulozi[80]. U odnosu praktičara i klijenta (sustav kojemu je potrebna pomoć[81]), praktičar razvoja organizacije nije odgovorna osoba već je partner agentu promjene u organizaciji koji pomaže odgovornoj osobi i sustavu u cjelosti kako bi se postigle željene promjene[82].

[78] B.B. Jones i M. Brazzel, op. cit., str. 23.
[79] Loc. cit.
[80] D.L. Anderson, op. cit., str. 147.
[81] Loc. cit.
[82] M.Y. Cheung-Judge i L. Holbeche, op. cit., str. 22.

2.6. Vrste intervencija

Cummings i Worley, prema vrsti, dijele intervencije na intervenciju ljudske procese (engl. *human process interventions*), tehnostrukturne intervencije, intervenciju upravljanje ljudskim resursima i intervencije kroz strateške promjene. U nastavku rada će se pobliže pojasniti spomenute vrste intervencija u procesu razvoja organizacije. U Tablici 2. prikazana je navedena kategorizacija uz odgovarajuće primjere.

Tablica 2. Vrste intervencija u procesu razvoja organizacije prema Cummingsu i Worleyu

Vrste intervencija	Primjeri intervencija
Intervenciju ljudske procese	• Konzultacije za proces, intervencija vanjskog subjekta, *team building*
Tehnostrukturalne intervencije	• Restrukturiranje organizacije - Dizajn strukture, smanjivanje obujma, reinženjering • Uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka – paralelne strukture, potpuno upravljanje kvalitetom i organizacije visokog stupnja uključivanja • Oblikovanje za poslove pojedinca i interaktivnih grupa zaposlenika – obogaćivanje posla i samo-upravljački timovi
Intervencije u upravljanju ljudskim potencijalima	• Upravljanje performansama – postavljanje ciljeva, ocjenjivanje rada, sustavi nagrađivanja • Metode upravljanja, razvoja i zadržavanja talenata – coaching i mentorstvo, razvoj menadžmenta i vodstva, planiranje i razvoj karijere • Podrška članovima organizacije – upravljanje raznolikošću radne snage i stres i mentalno zdravlje zaposlenika
Intervencije kroz strateške promjene	• Promjene načina na koji se organizacija odnosi prema svojoj okolini ili kako funkcionira interno – organizacijski dizajn, integrirane strateške promjene, promjena kulture • Strateške intervencije koje oblikuju način na koji organizacije surađuju međusobno – akvizicije i spajanje, savezi i mreže.

Izvor: T. G. Cummings i C. G. Worley, *Organization Development & Change*, Stamford, Cengage Learning, 2015., str. 179-184.

Iako se intervencije u procesu razvoja organizacije, prema faktorima na koje utječu, preklapaju, druga i četvrta skupina intervencija (tehnostrukturalne intervencije i intervencije strateških promjena) ponajviše imaju veze s organizacijskim dizajnom. U 3. poglavlju rada će se pobliže pojasniti organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije.

Postoje tri razine intervencija u procesu razvoja organizacije, a to su: intervencije na razini pojedinca, intervencije na razini tima i intervencije na razini organizacije. U nastavku teksta će se pojasniti svaka od navedenih razina unutar okvira procesa razvoja organizacije.

Promjene se mogu dogoditi na individualnoj razini kada ljudi nauče nove vještine ili razviju nove načine rada kroz mentorstvo, podučavanje ili obrazovanje i obuku[83]. U srži promjena je uvijek mijenjanje ponašanja ljudi[84], a svaka promjena, velika ili mala, zahtijeva promjenu u radu zaposlenika. Cilj intervencija na individualnoj razini je potaknuti osobni rast i razvoj pojedinca[85].

Promjene se mogu dogoditi na razini grupe ili tima u kojima timovi razvijaju nove načine međusobnog rada, definiraju svoje ciljeve i uče načine rješavanja sukoba[86]. Intervencije na razini grupe ili tima su najčešće provedene intervencije u procesima razvoja organizacije[87]. Oblici intervencija na razini grupe ili tima su sastanci, T-grupe ili druge radionice, *team building*, vježbe i tome slično.

Promjene se na organizacijskoj razini događuju kroz razvoj novih strategija i procesa, vizije za novu željenu budućnost i glavnih sustavnih praksi koje utječu na sve članove organizacije[88]. Prema Andersonu (2016), postoje i promjene iznad organizacijske razine (engl. *suprasystem*) kod kojih je uključeno više organizacija. To može uključivati promjene, na primjer, između više organizacija (kao što su spajanja i akvizicije); između

[83] D.L. Anderson, op. cit., str. 112.
[84] J.P. Kotter i D.S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations,* Harvard Business Review, New York, 2002., str. x
[85] Lacmanović, S. (2020.): Intervencija na razini pojedinca (svibanj, 2020.), prezentacija s predavanja
[86] D.L. Anderson, op. cit., str. 112.
[87] Lacmanović, S. (2020.): Intervencija na razini grupe ili tima (svibanj, 2020.), prezetnacija s predavanja
[88] D.L. Anderson, op. cit., str. 112.

organizacija i vladinih agencija; ili između gradova, država ili nacija[89]. No, ovaj rad usredotočen je na organizaciju odnosno događanja unutar same organizacije. Intervencije na razini organizacije utječu gotovo na sve članove organizacije. Elementi podložni promjenama u ovim intervencijama jesu: strategija organizacije, struktura, kultura, identitet organizacije, smjer razvoja organizacije (vizija budućnosti), interakcija organizacije s okruženjem, odnosi s drugim organizacijama (dobavljači, lokalna ili nacionalna vlast), spajanja i pripajanja, zadovoljstvo kupaca i kvaliteta proizvoda[90]. Najčešći razlozi provođenja intervencije na razini organizacije jesu: pritisci za smanjenje troškova, povećanje produktivnosti, ubrzanje procesa razvoja proizvoda, zahtjevi za jasnijim smjernicama razvoja, za većom participacijom i unaprijeđenjem morala zaposlenika[91]. Intervencija organizacijskog dizajna je primjer intervencije koja se odvija (dijelom) na razini cjelokupne organizacije. U nastavku teksta, pojasnit će se organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije.

[89] Loc. cit.
[90] Lacmanović, S. (2020.): Intervencija na razini organizacije (svibanj 2020.)
[91] Ibidem.

3. Organizacijski dizajn

Organizacijski dizajn će se u ovom poglavlju rada približiti čitatelju u svrhu boljeg razumijevanja samog pojma odnosno procesa kao vrste intervencije unutar procesa razvoja organizacije. Kroz poglavlje će se definirati sam pojam organizacijskog dizajna, sažet će se povijest i razvoj organizacijskog dizajna, objasniti elementi organizacijskog dizajna prema Burtonu, Obelu i DeSanctisu (2011) te na kraju analizirati utjecaj organizacijskog dizajna na performanse organizacije posebice produktivnost i profitabilnost.

Relevantno znanje za dizajniranje organizacije veoma je diverzificirano. Ono uključuje znanja iz područja kao što su psihologija, logistika, ekonomija, informacijska tehnologija te upravljanje promjenama[92]. Nadalje, u stvarnosti, većina problema u dizajnu organizacije zapravo predstavlja potrebu ponovnog dizajna – podrazumijeva analizu postojeće organizacije, dijagnozu neusklađenosti i drugih problema te implementiranje promjena u svrhu povećanja efikasnosti[93]. Organizacijski dizajn počinje s poslovnom vizijom/misijom organizacije te uzima u obzir sve ostale elemente organizacije i njezine okoline[94], a to su: ciljevi i strategija, tehnologija i zadatci, veličina organizacije, ljudi, životni ciklus proizvoda/usluge/predmeta djelovanja, sam proizvod/usluga/predmet djelovanja i lokacija kao unutarnji čimbenici[95] i s druge strane tehnološka, društvena, demografska, kulturna, politička, pravna, i međunarodna okolina koja utječe na organizaciju i njezin menadžment[96].

3.1. Definiranje pojma

Organizacijski dizajn je proces odlučivanja koji dovodi do koherentnosti između ciljeva ili svrhe zbog kojih organizacija postoji, obrazaca podjele rada i koordinacije među jedinicama te ljudi koji će obavljati posao[97]. Uključuje rješavanje dva komplementarna

[92] R.M. Burton et al., *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*, SAD, Springer, 2006., str. 4.
[93] Loc. cit.
[94] N. Stanford, *Guide to Organization Design: Creating High-performing and Adaptable Enterprises*, London, Profile Books, 2007., str. 7.
[95] P. Sikavica, *Poslovna Organizacija*, Školska Knjiga, Zagreb, 2011., str. 97.
[96] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji Menadžmenta*, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str. 43
[97] D.L. Anderson, op. cit., str. 404.

problema: (1) kako podijeliti veći zadatak cjelokupne organizacije u manje zadatke podjedinica, i (2) kako koordinirati tim podjedinica tako da se međusobno uklapaju kako bi se efikasno realizirao veći zadatak odnosno organizacijski cilj[98]. Zapravo, organizacijski dizajn odgovara na pitanje: „Koji je najbolji način organiziranja skupine s određenom namjenom u svrhu obavljanja posla uz postignuće strateške namjere[99]?“

U širem smislu, bavi se ljudima grupiranima u odjele ili organizacije i organizacijama s razlikama u strukturi i ponašanju na organizacijskoj razini analize[100]. Direktno je povezan s vrhovnim i srednjim menadžmentom te djelomično s nižim. Povezan je s vrhovnim menadžmentom u oblikovanju misije, vizije, strategije, ciljeva te organizacijske strukture i dizajna dok ga sa srednjim menadžmentom povezuje oblikovanje odjela i njihovog odnosa s drugim odjelima/dijelovima organizacije/organizacijom u cjelosti[101].

Da bi se temeljito razumio pojam organizacijskog dizajna, prvenstveno se mora razumijeti pojam organizacije odnosno što ona podrazumijeva. Organizacija je organski povezana i međusobno usklađena skupina ljudi koja odgovarajućim materijalnim sredstvima ostvaruje postavljene ciljeve[102]. Organizacije nam oblikuju život, a dobro-informirani voditelji oblikuju organizacije[103]. Iako se možda tako ne čini, organizacije relativno nedavno, u „formalnom“ obliku, postaju dio povijesti čovječanstva[104].

Riječ „organizacija“ potiče od latinske riječi „organum“ koja znači instrument ili organ. U ranom petnaestom stoljeću nastaje riječ *organisacioun* koja je predstavljala strukturu tijela ili njegove dijelove ili djelo ili proces organiziranja, aranžiranje dijelova u organsku cijelinu[105]. Iako svaka organizacija ima za cilj udružiti ljude u svrhu postizanja zajedničkog cilja, način na koji se taj cilj postiže razlikuju jednu organizaciju od druge.

---

[98] R.M. Burton, B. Obel i G. DeSanctis, *Organizational Design*, Cambridge University Press, New York, 2011., str. 4.
[99] P. Cichocki i C. Irwin, *Organization Design: A guide to building effective organizations*, Kogan Page, London i Philadelphia, 2011., str. 1.
[100] R.L. Daft, *Organization Theory & Design*, Boston, Cengage Learning, 2021., str. 35.
[101] Loc. cit.
[102] P. Sikavica, op. cit., str. 14.
[103] R.L. Daft, op. cit., str. 18.
[104] Ibidem, str. 16.
[105] Online Etymology Dictionary – „Organization“ - https://www.etymonline.com/word/organization

Jedna od najočitijih podjela organizacija jest na profitne i neprofitne organizacije. Menadžment u svakoj navedenoj vrsti organizacije ima različite ciljeve – menadžer u profitnoj organizaciji ima za cilj generirati što veću dobit organizaciji i dionicima, dok menadžer u neprofitnoj organizaciji ima za cilj generirati specifičan društveni utjecaj.

Kao što je ranije spomenuto, svaka organizacija ima postavljene ciljeve, ali se razlikuju po sadržaju tog cilja i načinu na koji ga organizacija postiže. Navedeno je važno osvijestiti kod praktičara razvoja organizacije, iz razloga što je potrebno pristupati personalizirano svakoj organizaciji u koju se ulazi jer je svaka organizacija jedinstvena i po strategiji, ciljevima, strukturi, dizajnu i ostalim svojim karakteristikama.

3.2. Dimenzije organizacijskog dizajna

Prema R. Draftu (2021), postoje dvije dimenzije organizacijskog dizajna, a to su: strukturalna dimenzija i kontingencijski faktori. Strukturalne dimenzije definiraju unutarnje karakteristike organizacije. Kontingencijski faktori obuhvaćaju veće elemente koji utječu na strukturalnu dimenziju organizacije kao što su veličina organizacije, tehnologija, okolina, kultura i ciljevi organizacije[106]. U Grafikonu 1. prikazan je odnos navedenih dimenzija.

[106] Ibidem, str. 18.

Grafikon 1: Odnos strukturalnih dimenzija i kontingencijskih faktora organizacijskog dizajna



Izvor: Izrada autora prema R. Daftu (2021.), str. 19.

Na Grafikonu 1. prikazan je odnos strukturalnih dimenzija i kontingencijskih faktora organizacijskog dizajna. U nastavku teksta pobliže će se pojasniti svaka spomenuta dimenzija i faktor. Strukturalne dimenzije jesu formalizacija, specijalizacija, hijerarhija autoriteta, kompleksnost i centralizacija. U Tablici 3. definirani su svaki od spomenutih pojmova.

Tablica 3. Strukturalne dimenzije organizacijskog dizajna

Strukturalna dimenzija	Pojašnjenje pojma
Formalizacija	Količina pisane dokumentacije u organizaciji kao što su procedure, opisi poslova, regulativa ili priručnici politike. Mjeri se prema broju stranica dokumentacije unutar organizacije.
Specijalizacija	Stupanj do kojeg su organizacijski zadatci podijeljeni u posebne poslove.
Hijerarhija autoriteta	Opisuje tko odgovara kome i raspon kontrole svakog menadžera.
Kompleksnost	Odnosi se na broj različitih odjelnih jedinica unutar organizacije. Vertikalna kompleksnost odnosi se na broj razina u hijerarhiji. Horizontalna predstavlja broj odijela ili timova.
Centralizacija	Hijerarhijska razina koja donosi odluke. Kod centraliziranih organizacija se odluke donose pri vrhu hijerarhije, dok se kod decentraliziranih odluk donose na nižim hijerarhijskim razinama.

Izvor: Izrada autora prema R. Daftu (2021.), str. 19.

U Tablici 3. istaknute su važne komponente svake navedene strukturalne dimenzije kao temelj za daljnju nadogradnju u nastavku rada. Prijeko je potrebno uzeti u obzir sve strukturalne dimenzije organizacije prije pokretanja bilo kakve intervencije kako bi se procijenilo realno stanje organizacije.

Iako je važno razumijeti strukturalne dimenzije organizacije, one nisu same po sebi dovoljne za razumijevanje i primjereno dizajniranje organizacija. Potrebno je uz

strukturalne dimenzije analizirati i kontingencijske faktore odnosno veličinu organizacije, organizacijsku tehnnologiju, vanjsku okolinu, ciljeve i strategiju te organizacijsku kulturu[107]. U Tablici 4. pobliže će se pojasniti navedeni pojmovi.

Tablica 4. Kontingencijski faktori organizacijskog dizajna

Kontingencijski faktor	Pojašnjenje pojma
Veličina organizacije	Najčešće mjereno po broju zaposlenika.
Organizacijska tehnologija	Alati, tehnologija i aktivnosti upotrebljene za transformaciju inputa u output.
Vanjska okolina	Industrija, vlast, kupci/korisnici i financijska zajednica
Ciljevi i strategija	Određuju svrhu i konkurentske prednosti koje izdvajaju jednu organizaciju od drugih. Definiraju opseg operativnih aktivnosti te odnos sa zaposlenicima, kupcima i konkurencijom.
Organizacijska kultura	Ključne vrijednosti, uvjerenja, norme i slično.

Izvor: Izrada autora prema R.L. Daftu, *Organization Theory & Design*, Cengage Learning, 2021., str. 20.

U Tablici 4. pojašnjeni su kontingencijski faktori oganizacijskog dizajna odnosno organizacije. Zapravo su gore navedenih pet strukturalnih dimenzija i pet kontingencijkih faktora međusobno ovisni. Određeni kontingencijski faktori utječu na strukturalne dimenzije npr. kod velike organizacije, rutinska tehnologija i stabilna vanjska okolina najčešće uzrokuju viši stupanj formalizacije, specijalizacije i centralizacije[108].

[107] Ibidem, str. 20.
[108] Ibidem, str. 22.

3.3. Povijesni razvoj organizacijskog dizajna

Kao i za razvoj organizacije, može se reći da je i organizacijski dizajn „mlada“ grana znanosti s obzirom da su značajniji događaji zabilježeni tek 20-ih godina prošlog stoljeća. Zapravo su se tek u tom razdoblju počele analizirati određene komponente u organizaciji na strukturiran način. Ako se uzme u obzir da je efikasnost jedan od najvažnijih (pod)razloga zbog kojih su se uopće pokretali procesi kao što su organizacijski (re)dizajn, onda je važno spomenuti početak znanstvenih grana i podgrana organizacije. Frederick Taylor, kojeg neki smatraju ocem organizacije, pokretač je znanstvenog menadžmenta (npr. studije vremena i pokreta) koji naglašava znanstveno utvrđene poslove i vodstvene prakse kao način poboljšavanja efikasnosti i produktivnosti[109]. Ideja stvaranja sustava u svrhu maksimalne efikasnosti i organizacije posla u svrhu maksimalne produktivnosti duboko su ukorijenjene u današnjim organizacijama[110].

Suvremeni interes za organizacijskim dizajnom potiče od njemačkog socijalnog filozofa, Maxa Webera, koji je smatrao da je pojava organizacije, u birokratskom smislu (formalnom), nužna za pružanje legitimnosti temeljenom na zaslugama i kontinuitetu temeljenom na pravilima koja zahtijevu moderne demokracije i ekonomije[111]. U korporativnom svijetu, kao poznati primjer organizacijskog dizajna služio je dizajn Alfreda P. Sloana, 1963. godine za organizaciju *General Motors Corporation*[112]. 50-ih i 60-ih godina dvadesetog stoljeća, učenjaci počinju razvijati teorije koje povezuje organizaciju sa vlastitom okolinom. Vremenom se nadograđivalo područje organizacijskog dizajna sve dok nije organizacija viđena kao sustav u dinamičnom odnosu s okolinom, kao što je viđena danas[113]. 70-ih i 80-ih godina počinju se uvoditi faktori kao što su strategija, struktura i procesne varijable. Posljedično nastaju i drugi oblici organizacija kao što su mrežne organizacije (engl. *network organization*) te se kombinirajući gore navedene ideje i koncepte dolazi do konvencionalnog konfiguracijskog pristupa organizacijama[114]:

[109] Ibidem, str. 26.
[110] Loc. cit.
[111] R.M. Burton et al., str. 5.
[112] Loc. cit.
[113] Loc. cit.
[114] Ili *multi-kontingencijska teorija organizacije* (R.M. Burton et al.)

1. Organizacija je konceptualizirana kao sustav ili konfiguracija kojoj su glavne komponente strategija, struktura, vodstveni procesi i ljudi.
2. Cjelokupne organizacijske performanse uvelike ovise o kvaliteti interne usklađenosti organizacijskih komponenti kao i o vanjskoj okolini.
3. Proces uspješnog dizajniranja/usklađivanja je dinamičan te se mora kontinuirano nadgledati i prilagođavati unutarnji i vanjski sklad organizacije.
4. Sve jednostavne organizacijske konfiguracije, od starijih hijerarhijskih oblika do modernih mrežnih organizacija, imaju određene snage i ograničenja; ne postoji univerzalni organizacijski dizajn[115].

Navedeni okviri postavljeni su u suštini krajem 80-ih godina 20. stoljeća te se od tada nisu znatno mijenjali. Iako postoje kontingencijski pristupi organizacijskom dizajnu koji se temelje na jednoj dominantnoj varijabli kao determinanti organizacijske strukture i ponašanja[116], naveden je multi-kontingencijski pristup zbog sve veće zastupljenosti od početka svog razvoja do danas. Razlog tomu je temelj u više skupina varijabli uz naglasak usklađenosti među pojedinim organizacijskim komponentama.

Whittington i Mayer (2002) ističu da su trenutni globalni trendovi iznjedrili brojne nove modele organizacija[117]. Napominju da su zajednički za nove modele pojmovi znanja i sposobnosti promjene, za koje sugeriraju, da mogu ugroziti operativnu učinkovitost. Međutim, također navode da tradicionalni modeli dizajna organizacije nisu dobri u suočavanju s tijekovima znanja i dinamičkim promjenama[118]. U Tablici 5. se uspoređuju tradicionalni i novi pogledi na organizacije i promjene.

[115] Ibidem, str. 7.
[116] Ibidem, str. 4.
[117] N. Stanford, *Organization Design: The Collaborative Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, 2004., str. 273.
[118] Ibidem, str. 274

Tablica 5. Tradicionalni i novi pogledi na organizacije i promjene

Tradicionalni pogledi na organizacije i promjene	Novi pogledi na organizacije i promjene
Organizacije postoje u okruženju koje se može mapirati, ucrtati i kvantificirati	Sve organizacije imaju urođenu sposobnost rasta, mijenjanja i prilagođavanja kao odgovor na promjenjive okolnosti u okruženju
Na promjenu se gleda kao na fiksno stanje	Promjena je tijek, proces odvijanja, neizbježna, potencijalno kaotična i diskontinuirana
Energija za promjenu može biti vanjska u odnosu na sustav. Promjena je nešto što treba potaknuti, kaskadirati, upravljati i implementirati	Kontrola je mit – u najboljem slučaju, sve što možemo uočiti je perspektiva (obično nepotpuna) na obrasce povezanosti

Izvor: N. Stanford, *Organization Design: The Collaborative Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, 2004., str. 274.

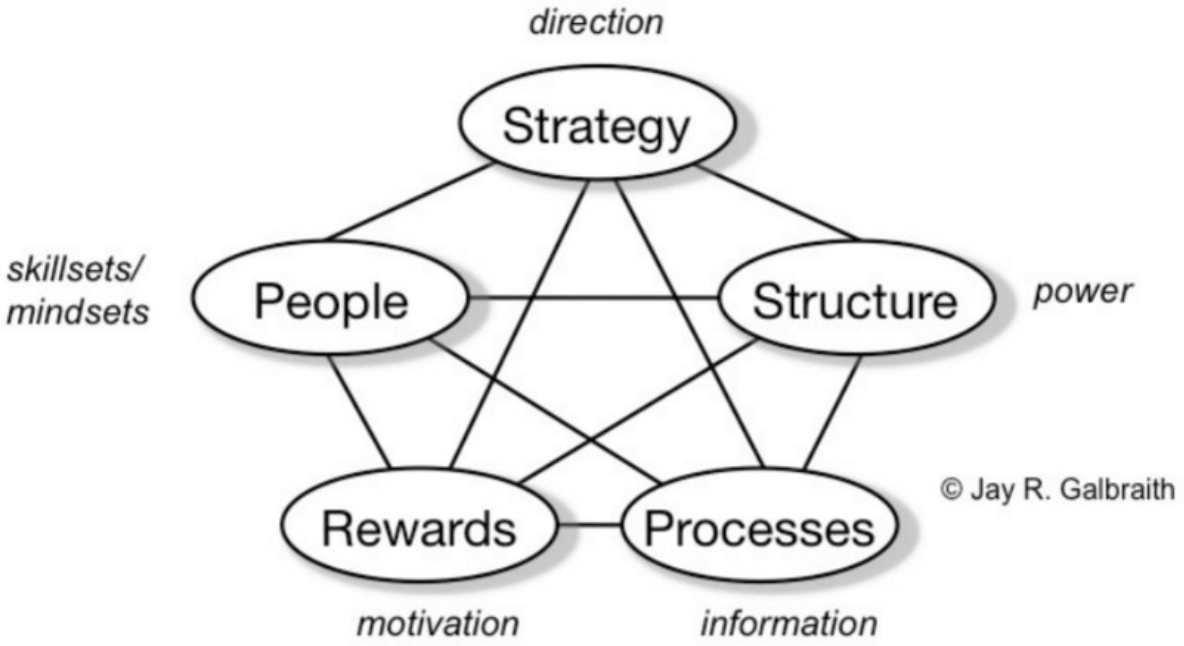
3.4. Elementi organizacijskog dizajna prema Modelu zvijezde

Mnogi smatraju Jaya Galbraitha ocem organizacijskog dizajna. Najpoznatiji je po svom okviru organizacijskog dizajna, Model zvijezde (engl. *The Star* Model)™[119]. Navedeni model se sastoji od niza politika dizajna koje menadžment jedne organizacije može kontrolirati te istima utjecati na ponašanje zaposlenika[120]. Politike dizajna u Model zvijezde, kao što je prikazano na Slici 1, spadaju u pet kategorija: strategija (određuje smjer), struktura (određuje lokaciju moći donošenja odluka), procesi (protok informacija), sustavi nagrađivanja (utječe na motivaciju zasposlenih) i politike ljudskih resursa (utječe

[119] Jay Galbraith - https://www.jaygalbraith.com/ (pristupljeno 02.02.2022.)
[120] A. Kates i J. Galbraith, *Designing Your Organization: Using The Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007., str. 1.

i često definiraju način razmišljanja i vještine zaposlenika)[121]. U nastavku teksta će svaka navedena skupina politika dizajna biti pojašnjena kao zasebni, a i ovisni element organizacijskog dizajna.

Grafikon 2. Model zvijezde™ Jaya Galbraitha



Izvor: J. Galbraith, *The Star Model*, str. 2.

3.4.1. Strategija

Strategija je u najširem smislu zapravo način na koji se ostvaruju postavljeni ciljevi[122]. Strategija je derivat poimanja vanjskih faktora (konkurencija, dobavljači, kupci, i tehnologije u nastajanju) od strane vodstva organizacije u kombinaciji s njihovim poimanjem snaga i slabosti organizacije u odnosu na te faktore[123]. Apropo

[121] Loc. cit.
[122] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 142
[123] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 5.

organizacijskog dizajna, strategija predstavlja kamen temeljac cijelog procesa dizajna. Počevši od nje, postavljaju se kriteriji za odabir primjerene organizacijske forme[124].

U svakom procesu donošenja odluka, jasni kriteriji služe u svrhu omogućavanja procjene alternativa u odnosu na dogovorene standarde. Kriteriji koji se koriste za donošenje odluka o dizajnu organizacije su *organizacijske sposobnosti* koje će razlikovati organizaciju od drugih i pomoći u izvršavanju strategije. Organizacijske sposobnosti su veza između strategije i organizacijskih zahtjeva koje strategija zahtijeva. Različite strategije zahtijevaju različite organizacijske sposobnosti pa tako i različiti organizacijski dizajni. Svaka odluka o dizajnu može se testirati prema kriterijima dizajna kako bi se utvrdilo hoće li biti od pomoći u stvaranju željenih organizacijskih sposobnosti[125].

Način na koji se kompanija odlučui natjecati određuje najvažnije organizacijske sposobnosti. Kako se strategija kompanije mijenja, tako se mijenjaju i potrebne organizacijske sposobnosti. Proces identificiranja najvažnijih organizacijskih sposobnosti prvi je korak u povlačenju veze između strategije i oblika organizacije. Nakon što su sposobnosti identificirane, može se generirati skup organizacijskih implikacija koje čine osnovu za raspravu o alternativama[126].

Identificiranje organizacijskih sposobnosti provodi vođa ili vodeći tim koji ima konačnu odgovornost za odluke o dizajnu. Ovo nije aktivnost koja se može delegirati, jer zahtijeva široku stratešku perspektivu razine vodstva. Te organizacijske sposobnosti postaju kriteriji prema kojima se ocjenjuju sve kasnije odluke o dizajnu, tako da se moraju dogovoriti na najvišoj razini organizacije[127]. Nakon što su kriterij dizajna postavljeni, u svakom koraku procesa dizajna može se postaviti pitanje: Koja će nam opcija bolje pomoći da očuvamo ili izgradimo ključne organizacijske sposobnosti za naš uspjeh? Predlaže se identifikacija najviše pet organizacijskih sposobnosti kao temelj za kriterije dizajna[128].

[124] J. Galbraith, *The Star Model*, str. 3.
[125] Ibidem, str. 6.
[126] Ibidem, str. 7.
[127] Ibidem, str.8.
[128] Loc. cit.

3.4.2. Struktura organizacije

Organizacijska struktura predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije[129]. Ona predstavlja dinamičan element organizacije[130] koji slijedi ciljeve organizacije, a, kao što je prije navedeno, oni proizlaze iz strategije poduzeća[131]. Za E. Pusića je organizacijska struktura relativno trajan plan rasporeda poslova i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju te poslove u organizaciji[132]. Ona određuje lokaciju formalne moći i autoriteta te su odjeli najčešće formirani na temelju poslovnih funkcija, proizvoda/usluga, geografske lokacije te onda posloženi u hijerarhiju u svrhu upravljanja i donošenja odluka.[133]

Iz različitog poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture poduzeća proizlaze i različiti elementi te strukture[134]. Prema Mintzbergu, organizacijska struktura ima sljedeće elemente[135]:

a) Strateški dio – vrhovno rukovodstvo
b) Štabni dio – ima zadatak pomagati linijskom menadžmentu
c) Središnji dio – srednji menadžeri
d) Tehnostruktura – stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom
e) Operativni dio – svi izvršni radnici

Iz navedenog popisa elemenata organizacijske strukture, očito je da H. Mintzberg shvaća organizacijsku strukturu kao organizaciju menadžmenta pa su i njeni elementi zapravo elementi strukture menadžmenta[136]. Kod M. Novaka s druge strane, u definiciji pojma organizacijske strukture, ističe se *sveukupnost veza i odnosa između i unutar činioca* proizvodnje[137]. Može se se reći, sukladno prije navedenom, da organizacijsku strukturu čine sljedeći elementi:

---

[129] Babić, *Osnovi organizacije*, Svjetlost, Sarajevo, 1976., str. 64.
[130] P. Sikavica, op. cit., str. 140.
[131] Loc. cit.
[132] Pušić, „Nauka o upravi“, VIII. Izdanje, zagreb, 1986., str. 148.
[133] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 9.
[134] P. Sikavica, op. cit., str. 143.
[135] Mintzberg, *Structure In 5 S*, Management science, 1979., str 323.-324.
[136] P. Sikavica, op. cit., str. 144.
[137] M. Novak, *Organizacija u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1989. str. 153-155.

1. **Organizacija materijalnih čimbenika** – materijalni inputi (sirovine i materijali) kao i organizacijska oprema
2. **Organizacija ljudskog čimbenika** – organizacija ljudi, popunjavanje radnih mjesta, integracija i socijalizacija ljudi u radnoj sredini
3. **Organizacija raščlanjivanja zadataka** – podjela ukupnog zadatka organizacije na podzadatke
4. **Organizacija upravljanja i menadžmenta** – obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa
5. **Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova** – istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja[138] [139].

Optimalna organizacijska struktura poduzeća podrazumijeva veze i odnose unutar svakog elementa posebno[140]. Potrebno je uskladiti potrebe organizacije odnosno ciljeve s dostupnim resursima u danom trenutku kako bi se na što efikasniji način ostvarila strategija organizacije. Često se pojam organizacijske strukture vezuje uz nekakav šematski prikaz hijerarhije odjela u organizaciji što se odnosi zapravo na *formalnu organizacijsku strukturu*. S druge strane postoji, često zanemarena, *neformalna organizacijska struktura*. Neformalna organizacijska struktura predstavlja skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije[141]. Neformalna organizacija može biti veoma utjecajna, pa čak i toliko da dominira nad formalnom organizacijom[142]. Stoga se ona ne smije zanemariti kod dizajna strukture organizacije.

3.4.3. Organizacijski procesi

Nerijetko se dogodi da upravo zbog organizacijskih struktura nastaju *silosi*[143]. Kada se ljudi grupiraju po sličnim vještinama i načinima razmišljanja, ne suočavaju se

[138] P. Sikavica, op. cit., str. 145.
[139] Ibidem, str. 146.
[140] Loc. cit.
[141] Pusić, *Nauka o upravi*, Zagreb, 1986., str. 152.
[142] P. Sikavica, op. cit., str. 156.
[143] poslovni odjeli koji djeluju neovisno i izbjegavaju dijeljenje informacija.

često s drugim načinima razmišljanja. Stoga, može doći do problema kod komunikacije između dvije ili više grupa (npr. odjel). Ako je potrebno, a najčešće je, da dvije skupine članova organizacije iz različitih domena moraju surađivati, onda je potrebno spojiti te dvije skupine odgovarajućim načinom komunikacije. Procesi pružaju potrebni mehanizam za takve integracije[144].

Proces predstavlja niz povezanih aktivnosti koje šalju informacije gore, dolje, i po širini organizacije. Procesi koji prelaze unutar-organizacijske granice prisiljavaju organizacijske jedinice na međusobnu suradnju. Njihov dizajn ima značajan utjecaj na uspjeh te suradnje[145]. Postoje vertikalni i horizontalni procesi. Vertikalni procesi najčešće se odnose na planove poslovanja i procese budžetiranja. Potrebe svih odjela centralno su sabrane te su po prioritetima organizacije alocirani resursi istim[146]. Horizontalni procesi, ili lateralni procesi, dizajnirani su prema tijeku rada kao što je razvoj novog proizvoda ili ulazak i ispunjavanje narudžbe korisnika[147].

3.4.4. Ljudi

„Poduzeće čine njegovi ljudi[148].“ Tijekom razvoja znanosti u prošlom stoljeću, čovjek je dobio na važnosti kao faktor uspjeha u organizaciji. Od Taylorovih studija vremena i pokreta početkom dvadesetog stoljeća koji su imali za cilj, između ostalih, povećati produktivnosti, znanost o organizaciji napredovala je tako što smo sada svjesni važnosti čovjekova ***zadovoljstva***[149] za cjelokupnu organizaciju. Ultimativni cilj svake ekonomske aktivnosti bi trebao biti učiniti ljude zadovoljnima i sretnima na poslu zbog osjećaja napretka u profesionalnom i privatnom životu[150] iz razloga što je svaka organizacija zapravo slojeviti ljudski sustav[151]. Da bi čovjek bio zadovoljan sa svojim poslom mora biti zadovoljan s načinom i razinom uspjeha s kojom on taj posao obavlja.

---

[144] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 17.
[145] Loc. cit.
[146] J. Galbraith, *The Star Model*, str. 3.
[147] Loc. cit.
[148] Matsushita Konosuke, japanski industrialist.
[149] ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje.
[150] E. Phelps et al., *Dynamism*: *The Values that Drive Innovation, Job Satisfaction and Economic Growth*, Harvard University Press, London, 2020., str. 145.
[151] R.G. Capelle, *Optimizing Organization Design*, Jossey-Bass, San Francisco, 2013., str. 1.

Pod *ljude*, misli se na politike ljudskih resursa za regrutaciju, selekciju, zapošljavanje, obuku i razvoj koje se postavljaju kako bi se formirale potrebne sposobnosti i načini razmišljanja u svrhu izvođenja organizacijske strategije[152][153]. Ljudi jedne organizacije trebali bi posjedovati organizacijske i interpersonalne vještine pa tako bi svaka organizacija trebala izabrati i razvijati kompetencije koje uključuju mogućnost:

- Sagledavanja problema holistički, iz međufunkcionalne i međukulturalne perspektive
- Pregovaranja i utjecaja bez formalnog autoriteta ili pozicijske moći
- Izgradnje odnosa i mreža te vješto raditi kroz neformalne kanale komunikacije
- Zagovarati i surađivati bez maltretiranja (engl. bullying) ili kompromisa
- Dijeljenja prava i resursa za donošenje odluka odnosno donošenje odluka zajedničkim snagama
- Iskazivanja fleksibilnosti te rješavanje sukoba
- Upravljanja projektima s disciplinom
- Donošenje odluka u nejasnim situacijama i situacijama promjena[154]

Vodstvo također mora pokazivati navedene sposobnosti i ponašanje. Kao temelj za ovakve kompetencije služe transparentnost i otvoreni komunikacijski kanali među zaposlenicima i menadžerima[155]. Ovisno o organizacijskoj formi, potrebno je prilagoditi ljude da su relevantni organizaciji.

3.4.5. Sustav nagrađivanja

Metrike[156] i nagrade usklađuju pojedinačno ponašanje i rezultate s ciljevima organizacije[157]. Sustav nagrađivanja pruža motivaciju i poticaj za strateški pravac. Sustav nagrađivanja jedne organizacije definira politike koje reguliraju plaće, promaknuća,

[152] J. Galbraith, *The Star Model*, str. 4.
[153] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 22.
[154] Loc. cit.
[155] Ibidem, str. 23.
[156] Mjere uportebljene za evaluaciju pojedinačnih i kolektivnih rezultate.
[157] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 21.

bonuse, podjelu dobiti, dionica i tome slično[158]. Pitanja koja se mogu postaviti pri dizajniranju nagrada jesu[159]:

- **O razini** – Na kojoj razini bi se trebalo ponašanje mjeriti i nagrađivati: tim, odjel, divizija ili cijela kompanija?
- **O lokusu mjerenja** – Koja je prikladna konfiguracija središta dobiti? Jesu li proizvod, korisnik i/ili određeni odjel odgovorni za poslovne rezultate?
- **O ponašanju** – Kakvo je ponašanje nužno za podržavanje strateških ishoda?
- **O evaluacijskom procesu** – tko je odgovoran za evaluacijski proces na kojem su temeljene nagrade?

Model zvijezde™ predlaže da sustav nagrađivanja mora biti usklađen s organizacijskom strukturom i procesima kako bi utjecao na strateški pravac organizacije. Učinkovit je samo onda kada formiraju konzistentan paket u kombinaciji s ostalim elementima dizajna[160].

3.4.6. Implikacije Modela zvijezde™

Često se previše vremena uloži u samu strukturu organizacije, a premalo vremena u procese i sustave nagrađivanja. Struktura se prenaglašava zbog njenog utjecaja na status i moć te se promjene u strukturi najčešće najavljuju i objavljuju u cijeloj organizaciji[161]. Iz Modela zvijezde™ se, osim navedenog, zaključuje da različite strategije vode k različitim organizacijama. Ne postoji univerzalni organizacijski dizajn koji bilo koja organizacija, neovisno o svojoj strategiji, treba primijeniti[162]. Treći zaključak na koji upućuje Model zvijezde™ nalazi se u isprepletenoj prirodi crta koje čine oblik zvijezde. Kako bi organizacija bila efikasna, politike moraju biti usklađene što će rezultirati jasnom i dosljednom komunikacijom zaposlenicima[163].

---

[158] J. Galbraith, *The Star Model*, str. 4.
[159] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 22.
[160] J. Galbraith, *The Star Model*, str. 4.
[161] Ibidem, str. 5.
[162] Loc. cit.
[163] Loc. cit.

Iz Modela zvijezde^{TM} proizlazi mnoštvo poučnih preporuka. Kates i Gallbraith odabrali su nekoliko najvažnijih principa temeljem svog iskustva u konzultantskom radu i razumijevanja bogatog istraživanja na području organizacijskog dizajna[164]:

1. **Nužna složenost -** Složenost se ne može izbjeći, ali se može inteligentno osmisliti i upravljati njome.
2. **Komplementarni skupovi odluka** - Dizajner organizacije uči koji skupovi komplementarnih izbora najbolje funkcioniraju zajedno i pomaže čelnicima organizacije da izgrade, usklade i optimiziraju te opcije.
3. **Koherentnost, a ne ujednačenost** – Vođa može učiniti da organizacija djeluje kao odgovor na vanjske podražaja ali da istodobno ostaje koherentna tako što se koriste integrativni mehanizmi za povezivanje organizacije u jedan sustav.
4. **Aktivno vodstvo -** Uspješne složene organizacije vode vidljivi i aktivni lideri koji ne samo da komuniciraju strategiju već i stvaraju okvire odluka u kojima zaposlenici djeluju.
5. **Mogućnost rekonfiguracija** - Interna stopa promjene organizacije mora biti jednako brza kao i stopa promjene vanjskog okruženja. *Lateralna sposobnost*[165] organizacije njezino je najmoćnije sredstvo za promjenu smjera.
6. **Razvijati, ne instalirati** - Izgradnja lateralnih veza u organizaciji počinje od donjeg kraja kontinuuma i raste prema gore. Kako ljudi u organizaciji stječu potrebne vještine i ponašanja, počinje institucionalizacija lateralne veze sljedeće razine, ako to strategija zahtijeva.
7. **Početi s najjednostavnijim koordinacijskim mehanizmom** – Predlaže se upotreba najjednostavnijeg lateralnog oblika odabirom najjeftinijeg i najmanjeg procesa koordinacije kako bi se ispunili ciljeve.
8. **Učiniti sučelja jasnima** - Kada su sučelja između jedinica brojna i nejasna, količina potrebne komunikacije može postati neodoljiva, a koordinacija pati.

[164] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 25.
[165] Sposobnost organizacije da brzo okupi prave ljude oko rizika ili prilika.

9. **Organizacija umjesto reorganizacije** - Uspješne kompanije kontinuirano ocjenjuju i prilagođavaju svoje organizacije.

U ovom poglavlju predstavljeni su temeljni koncepti dizajna organizacije. Model zvijezda pruža i okvir za donošenje odluka i početnu točku koja pomaže vođama u razmišljanju o interakciji strategije, strukture, procesa, nagrada i ljudi. Za početak procesa projektiranja organizacije potrebno je artikulirati organizacijske sposobnosti za izvršenje strategije. One postaju kriteriji za sve daljnje odluke o dizajnu u vezi s komplementarnim skupovima struktura, procesa, nagrada i prakse upravljanja ljudima[166].

[166] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 25.

4. Organizacijski dizajn kao vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije

Organizacijski dizajn jedan je od najsnažnijih dostupnih alata za unaprijeđivanje organizacijskih performansi[167]. U poglavlju 2.7., spomenuto je da postoje tri razine intervencija u procesu razvoja organizacije. Organizacijski dizajn predstavlja intervenciju na razini organizacije zato što se bavi gotovo svim članovima organizacije za razliku od intervencija na razini pojedinca ili tima. Organizacijski dizajn se bavi strategijom, strukturom, organizacijskim procesima, ljudima i sustavom nagrađivanja[168] pa tako obuhvaća cijelokupnu organizaciju.

4.1. Proces oblikovanja intervencije organizacijskog dizajna

Prema Naomi Stanford, postoji pet faza procesa organizacijskog dizajna. Proces započinje zapravo s pripremom za promjenu te se onda donosi odluka o uvođenju promjene. U trećoj fazi procesa se planira a i kreira dizajn te se u četvrtoj odvija tranzicija iz prvotnog stanja u novo (željeno) stanje. Na kraju procesa se osvrće na cijeli proces kako bi se uvidjele moguće pogreške te kako bi se iste spriječile u budućnosti. U nastavku teksta je tablica u kojoj se opisuje svih pet faza procesa organizacijskog dizajna.

[167] R.G. Capelle, op. cit., str. 1
[168] Vidi poglavlje 3.4. Elementi organizacijskog dizajna prema Modelu Zvijezde™

Tablica 6. Proces organizacijskog dizajna prema Naomi Stanford

	Prva faza	Druga faza	Treća faza	Četvrta faza	Peta faza
Faza	Priprema za promjenu	Odluka o redizajnu	Stvaranje dizajna u osnovama i detaljnog dizajna	Upravljanje tranzicijom	Pregled dizajna
Ključna pitanja	Zašto nešto mijenjati? Koje su opcije? Kako znati da se donose prave odluke?	Što smo si zadali? Kako ćemo utvrditi opseg posla? Koje su nam sljedeće aktivnosti potrebne?	Kako započeti? Što činiti sljedeće? Kada je dizajn gotov?	Koje su implikacije za ljude? Što nas sputava? Kako održati proces?	Zašto bismo se trebali osvrnuti? Kako bismo to trebali učiniti? Što da činimo s rezultatima?
Glavni dokumenti	Poslovni slučaj i prijedlog	Dokument opsega Komunikacijski plan	Sažeti planovi projekta Detaljni planovi projekta	Izvještaj o napretku implementacije	Interni audit i izvještaj
Tjedni	1.	2. – 4.	5. – 11.		12. – 16.
Aktivnosti	Sastanci s dionicma	Radionica sa iskusnijim timom Radionica s operativnim timom Razvoj dokumenta opsega[169] i komunikacijskog plana	Imenovanje projektnog menadžera Razvoj detaljnog plana projekta Izvršavanje ponavljajućih zadataka po potrebi		Pokretanje faze Pregled Pregled nakon šest mjeseci

[169] Engl. scoping document

Izvor: N. Stanford, *Organization Design: The Collaborative Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, 2004., str. 60.

U Tablici 5. prikazan je proces organizacijskog dizajna u određenoj organizaciji. U nastavku teksta će se pobliže pojasniti svaka pojedina faza procesa prema Naomi Stanford.

U prvoj fazi procesa organizacijskog dizajna nastoji se odgovoriti na tri pitanja. Prvo, „Zašto nešto mijenjati?“ Bez odgovora na ovo pitanje nije moguće izgraditi poslovni slučaj te na temelju toga dobiti sponzora i/ili resurse za provedbu procesa. Početna točka je zapravo priznanje da će se nešto treba promijeniti ili da nešto ne funkcionira kako bi trebalo te da su potrebne određene aktivnosti u svrhu zaštite i razvoja produktivnosti, performansi i dobiti. Najčešće se spomenuto priznanje dogodi kada je potrebno riješiti trenutno postojeći problem odmah. Na Grafikonu 2. prikazani su česti izvor takvih prbolema.

Grafikon 3. Najčešća područja izvora problema identificirana u prvoj fazi procesa organizacijskog dizajna



Izvor: N. Stanford, *Organization Design: The Collaborative Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, 2004., str. 63-64.

Kao što je prikazano na Grafikonu 2., najčešća identificirana područja izvora problema jesu korisnici, konkurencija, tehnologija u nastajanju, upravljanje imovinom, strategija, tržište rada, zahtijevi dobavljača, outsourcing odluka, stavovi i ponašanje. Najbrži način za proći prvu fazu je kroz sastanke sa svim dionicima kako bi se došlo do potrebnih informacija. Rezultat ove faze je poslovni slučaj u obliku dokumenta.[170]. Drugo pitanje je „Koje su opcije?“ Postoji mogućnost da ima više opcija u vidu intervencija koje bi riješile problem identificiran pri postavljanju prvog pitanja . Preliminarna dijagnoza možda ukazuje na to da je dizajn samo jedna od više opcija. Do odgovora na ovo pitanje se dolazi informacijama koje je potrebno prikupiti. Fokus kod prikupljanja podataka treba biti na četiri glavna elementa organizacije prema sustavnim teorijama – posao, ljudi, formalna organizacija i neformalna organizacija. S prikupljenim informacijama može se utvrditi što efektivno funkcionira, a što ne, odnosno što treba mijenjati, a što ne. Navedena četiri elementa zajedno čine šest različita parova. Što je više uspješnih parova, efektivnija je organizacija. Jedino parovi koji uključuju formalnu organizaciju signaliziraju na potrebu mijenjanju organizacijskog dizajna odnosno intervencija organizacijskog dizajna provodi se samo onda kada ne funkcionira jedan ili više parova koji uključuju formalnu organizaciju. Treće i zadnje pitanje prve faze jest „Kako znamo da donosimo prave odluke?“ Naravno, provoditelj intervencije nikad ne može biti u potpunosti siguran da donosi pravu odluku u određenoj situaciji.

U drugoj fazi procesa organizacijskog dizajna donosi se odluka o pokretanju intervencije. Drugim riječima, određuje se veličina i oblik transformacije koja će pretvoriti trenutno stanje u željeno. Rezultat ove faze je dokument planirane komunikacije i dokument opsega projekta (intervencije). U ovome dokumentu se najčešće nalazi sljedeće[171]:

[170] N. Stanford, op. cit. str. 63-69.
[171] Ibidem, str. 89.

- Vizija odnosno svrha poduzeća
- Detaljni opis budućih poslovnih mogućnosti
- Granice projekta uz principe implementacije istog
- Prva verzija strukture i kompozicije koje uključuje tržišna ponuda i kupci, struktura, tijek rada, poslovni procesi, sustavi i tehnologije, politike i procedure, rizik, dionici, vodstvo, kulture, praksa, ljudi, troškovi itd.

Osim navedenog, ovisno o organizaciji, može biti potrebno priložiti u ovome koraku dodatne analize kao što su: analiza troškova, analiza stope povrata, analiza rentabilnosti i slično[172]. Uloga praktičara razvoja organizacije u ovoj fazi je zapravo uključiti primarne dionike u proces intervencije kako bi svi radili zajedno na ostvarenju cilja[173]. Navedeno služi kao priprema za proces implementacije same intervencije u kojemu može doći do sukoba mišljenja među dionicima. Sklad među njihovim ciljevima je ključ glatko provedene intervencije.

Nakon detaljne pripreme u prvoj i drugoj fazi procesa slijedi treća faza u kojoj se prethodno planirane aktivnosti provode u stvarnosti. Za ovo je potreban dizajn temeljnih promjena i niz detaljnih planova dizajna[174]. Potrebno je uravnotežiti implementaciju novog dizajna i tekuće poslovanje organizacije. U ovoj su fazi važna sljedeća pitanja[175]:

1. Kako započeti s intervencijom? – U ovom dijelu treće faze se prvenstveno određuju dizajn timovi. Za implementaciju dizaja, nadalje se upućuje svakog člana projekta njegove uloge te se postavlja struktura projektnog menadžmenta. Na kraju ovog dijela se priprema plan osnovnih promjena ukoliko nije spreman do ovog trenutka[176].
2. Što činiti sljedeće? – U ovom dijelu treće faze potrebno je temeljito opisati trenutno iskustvo korisnika i zaposlenika te željeno iskustvo. Nakon toga se mapira tijek rada od početka do kraja gdje se mogu uočiti razni problemi,

[172] Ibidem, str. 90.
[173] Ibidem, str. 100.
[174] Ibidem, str. 149.
[175] Ibidem, str. 156.
[176] Ibidem, str. 149.

barijere, ograničenja, preklapanja, dupliciranja i slično. Nadalje je potrebno usporediti trenutni tijek rada organizacije i iskustvo korisnika i zaposlenika sa željenim stanjem u budućnosti (jaz u dizajnu, engl. *design gap*). Nakon toga slijedi prezentacija pripremljenih planova dionicima uključujući i predložene opcije postizanja željenog stanja kako bi se prikupile povratne informacije odnosno njihovi prijedlozi. Također se uključuje i članove projekte koje se poziva da daju prijedloge za njihov dio projekta što može trajati i do osam tjedana[177].

3. Kada je dizajn odnosno redizajn gotov? – Zadnji dio treće faze se sastoji zapravo od prepoznavanja kraja procesa. Dizajn se može smatrati gotovim ako se zadovolje sljedeće stavke: učvršćen je plan implementacije, zadovoljeno je svih deset principa „dobrog" dizajna[178], prošlo se korak po korak kroz novi dizajn, odrađena je dijagnoza usklađenosti te je sve komunicirano organizaciji u cijelosti i dionicima.

U trećoj fazi, OD praktičar preuzima ulogu identifikatora alternativa, rješavatelja problema i/ili trenera/učitelja. Često variraju vrste upravljanja kompanijom – strateško upravljanje, taktičko upravljanje i/ili operativno upravljanje[179]. Ishod treće faze trebao bi biti dizajn u osnovama i detaljni dizajn koji osiguravaju promjenu iz trenutnog stanja u željeno[180].

U četvrtoj se fazi najčešće pojavljuju problemi. U ovoj se fazi izvodi tranzicija, srž intervencije. U sklopu tranzicije se pravih ljudi trebaju postaviti na odgovarajuće pozicije, novi se procesi implementiraju te se generalno pokušava uravnotežiti sve sustave kako bi se postigli željeni rezultati[181]. Ovdje Stanford ističe sljedeća tri pitanja:

1. Koje su implikacije ljudi? – Dva su glavna cilja tranzicije ljudi – pomoći članovima organizacije u upravljanju promjenama u njihovim poslovnim ulogama i osigurati kolektivno postizanje visokih performansi u što kraćem

[177] Ibidem, str. 152-156.
[178] Ibidem, str. 163-165.
[179] Ibidem, str. 158.
[180] Ibidem, str. 149.
[181] Ibidem, str. 206.

roku. To podrazumijeva zajednički cilj. Neke od karakteristika organizacije s visokim performansama uključuju: financijske i tržišne performanse, prvo, drugo ili treće mjesto u vlastitom tržišnom segmentu, cijena dionice, održive financijske performanse i promjene u organizacijskoj kulturi na bolje temeljem inicijativa poteklih iz ljudskih resursa[182].

2. Što nas sputava? – U ovoj fazi, prvenstveno opada energija i entuzijazam. Većina članova organizacije, kad bi postojao izbor, svakako ne bi izabrala put promjene, stoga se često dogodi demotivacija kod ljudi. Drugi najčešći problem je to što vodstvo odnosno menadžment izgubi fokus. Podrška vodstva je potrebna od početka do kraja procesa. Treći najčešći problem tranzicije je potreba prilagodbe inicijalnih planova zbog nepredviđenih barijera što iziskuje vrijeme i trud zbog čega se intervencija uspori i/ili može zakomplicirati. Kako bi se izbjegli navedeni problemi (i ostali mogući problemi), potrebno je pratiti napredak odnosno provjeravati tranziciju svako malo kako ne bi došlo do prevelikog skretanja s glavnog puta.
3. Kako održati proces? – Najvažniji faktor za održavanje odnosno nastavak procesa intervencije je vodstvo. Ljudima u projektu treba dokazati da je ispravno slijediti vodstvo[183]. Goffee and Jones upućuju na sljedeće karakteristike inspirativnih vođa[184]:
    - Selektivno pokazuju svoje slabosti
    - Oslanjaju se na osjet i intuiciju za biranje trenutka i tijeka svojih djela
    - Upravljaju zaposlenicima grubom empatijom
    - Otkrivaju svoje različitosti

U petoj i zadnjoj fazi procesa organizacijskog dizajna potrebno je analizirati cjelokupni proces. Često se ova faza projekta zanemari iz razloga što se zapravo ne smatra uopće zadnjom fazom. Preskoči li se ova faza, riskira se propast cijelog projekta zato što ostaju nepoznati oni dijelovi kojima je potrebna dodatna pažnja. Analiza proteklog procesa omogućava evaluaciju uspješnosti postizanja ciljeva, pruža priliku za učenje OD

[182] Ibidem, str. 206-207.
[183] Ibidem, str. 211.
[184] R. Goffee i G. Jones, *Why should anyone be led by you?*, Harvard Business Review, 2000.

praktičaru i ostatku tima odnosno ljudima na projektu, pruža informacije koje se mogu podijeliti s drugim projektnim timovima i dionicima i zaključno pruža priliku OD praktičaru i/ili vodstvu projekta formalno se obratiti svim članovima projekta na kraju intervencije te raspustiti implementacijske timove. Nakon 3-6 mjeseci potrebno je provesti formalnu reviziju kao metodu praćenja rezultata intervencije (engl. PIR – *post implementation review*[185]). Ni jedan dizajn nije savršen stoga je potrebno provesti analizu te naučiti od proteklog iskustva te isto podijeliti s drugima.

4.2. Izazovi organizacijskog dizajna

Izazovi kod organizacijskog dizajna javljaju se iz mnoštva razloga. Neki od njih su nedovršenost teorije organizacijskog dizajna, činjenica da organizacijski dizajn nije nikada implementiran do kraja, činjenica da organizacijski dizajn ne upreže potencijal ljudskog kapitala te to što organizacijski dizajn nije u potpunosti potkrijepljen podatcima[186]. Kao i u svakom sustavu, u organizacijama su česte nesuglasice među članovima. Jedan od glavnih ciljeva orgnizacijskog dizajna je uskladiti sve članove organizacije. Na tom putu su neizbježni nepredvidljivi događaji koji, najčešće, zahtijevaju promjene odnosno prilagodbu plana organizacijskog dizajna kako bi ostao na pravome putu.

Prema Sengeu, jedan od čestih problema s kojima se članovi projekta, a i organizacije susreću tijekom intervencije organizacijskog dizajna je *nedostatak vremena*. Navedeno je nekoliko strategija pomoću kojih je pomenuti problem, u najmanju ruku, ublažen[187]:

- Integracija inicijativa
- Odvajanje vremena za koncentraciju
- Vjerovati ljudima da će kontrolirati svoje vrijeme
- Uočavanje nestrukturiranog vremena
- Eliminacija nepotrebnih zadataka

[185] N. Stanford, op. cit. str. 251-266.
[186] M. Rupert, *Data Driven Organization Design*: *Sustaining the competitive edge through organizational analytics*, Kogan Page, London, 2015., str. 8.
[187] N. Stanford, op. cit. str. 146-148.

- Odbijanje sudjelovanja u političkim „igrama“
- Sposobnost odbijanja nenužnih zahtjeva
- Eksperimentiranje s vremenom

Prema tvorcu prije pomenutog Modela zvijezde^{TM}, Galbraithu i njegovoj suradnici Amy Kates, postoji pet kritičnih izazova u dizajnu: ubrajaju prilagodba dizajna očekivanjima kupaca, dizajn organizacija s međunarodnim poslovanjem, provođenje matrice, stupanj centralizacije odnosno decentralizacije i inovativnost organizacije[188].

Prema Rupertu također postoji pet glavnih problema organizacijskog dizajna kompleksnost, ljudi i politike, podatci i analiza, osobna ograničenja te proces dizajna[189].

Naravno, postoje razni načini za savladavanje izazova. Teško je precizirati rješenja s obzirom na različite sposobnosti i mogućnosti praktičara razvoja organizacije u danom trenutku. Na praktičaru je da uravnoteži prioritet izazova i vrijeme koje ima na raspolaganju kako bi se ostvarilo željeno i planirano stanje orgnizacije.

4.4. Utjecaj organizacijskog dizajna na performanse organizacije

Od 1990-ih godina, raste broj empirijskih istraživanja koja su pokušala ocijeniti utjecaj organizacijskih varijabli na performanse organizacije. Navedena istraživanja se razlikuju po indikatorima performansi, jedinicama mjerenja i tehnikama procjene. U ovom dijelu rada, objasnit će se metodološki problemi s kojima se znanstvenici susreću te prednosti i nedostatke svake metodologije[190].

Načelno su istraživanja bila usmjerena na produktivnost. Problem kod navedenih istraživanja bio je nemogućnost donošenja općeg zaključka o produktivnosti u organizacijama jer su pokazatelji (rezultati) bili vezani uz specifičnu industriju[191]. Međuindustrijska istraživanja uzimala su u obzir šire indikatore produktivnosti kao što je omjer ukupne prodaje i ukupne zaposlenosti koji je bio među popularnijima. Nekolicina istraživanja analizirala su utjecaj organizacijskih varijabli na profitabilnost[192] što se smatra

[188] A. Kates i J. Galbraith, op. cit., str. 27-201.
[189] M. Rupert, op. cit., str. 18-22.
[190] M.G. Colombo i M. Delmastro, *The Economics*, Palgrave Macmillan, New York, 2008., str. 193.
[191] Ibidem, str. 193-194.
[192] Loc. cit.

velikim iskorakom. Drugim riječima, ako određene organizacijske promjene rezultiraju većom produktivnošću dok se naknade za rad zaposlenika također povećavaju, nije siguran pozitivan utjecaj na dionike organizacije[193].

Prema mjernoj jedinici se istraživanja mogu klasificirati u dvije glavne kategorije[194]. Važno je napomenuti da su Colombo i Delmastro koristili podatke istraživanja provedenih u proizvodnim organizacijama. Stoga se razlikuju poduzeća i dijelovi poduzeća kao što je tvornica ili pogon proizvodnje. Neka istraživanja koriste podatke na razini poduzeća[195] u situacijama kada za proizvodni pogon odnosno jedinicu organizacije (u tekstu engl. *plant*) ne postoje podatci. Nedostatci ovog pristupa jesu: 1) porijeklo podataka koji najčešće potiču od direktora ljudskih resursa umjesto od voditelja operativne razine i 2) može doći do skrivene heterogenosti među različitim jedinicima u organizaciji[196].

U naredna dva potpoglavlja (4.4.1. i 4.4.2.) kroz primjere iz prakse će se čitatelju približiti utjecaj organizacijskog dizajna na produktivnost i profitabilnost organizacije, kao dva najvažnija ishoda određene intervencije. Utjecaj organizacijskog dizajna na produktivnost prikazat će se kroz primjer istraživanja Bertscheka i Kaisera iz 2004. godine. Utjecaj organizacijskog dizajna na profitabilnost organizacije prikazat će se kroz istraživanje Colombo et al. iz 2007. godine.

4.4.1. Utjecaj organizacijskog dizajna na produktivnost organizacije

Bertschek i Kaiser (2004.) analizirali su utjecaj produktivnosti rada nakon reorganizacije posla na uzorku od četiristo jedanaest njemačkih poduzeća. Osim što su usvojili timski način rada, razmatrali su i spljoštenje hijerarhije odnosno promjenu strukturalne dimenzije organizacijskog dizajna kroz manji broj hijerarhijskih razina. Pretpostavljalo se da su firme sudjelovale u uspješnoj reorganizaciji posla ukoliko je povećanje produktivnosti veće od troška reorganizacije posla po zaposleniku. Produktivnost se mjerila omjerom ukupne prodaje i ukupnog broja zasposlenih[197]. Onim organizacijama, koje su usvojile timski način rada i/ili smanjile broj hijerarhijskih razina, je

[193] Loc. cit.
[194] Loc. cit.
[195] Engl. *firm-level*
[196] M.G. Colombo i M. Delmastro, op. cit., str. 194.
[197] M.G. Colombo i M. Delmastro, op. cit., str. 201-203.

značajno veća efikasnost cjelokupne organizacije u usporedbi s organizacijama u kojima se nije provela reorganizacija[198].

4.4.2. Utjecaj organizacijskog dizajna na profitabilnost organizacije

Prvo istraživanje o odnosu između organizacijskih varijabli i profitabilnosti organizacije proveo je Ichniowski 1990. godine.[199] Međutim, mali uzorak otežao je donošenje zaključka na temelju rezultata. Jedino istraživanje koje je prikazalo utjecaj promjene u organizacijskom dizajnu na profitabilnost organizacije proveli su Colombo et al. (2007) temeljeno na skupu longitudinalnih podataka[200]. Još jedna snaga ovog istraživanja je razmatranje usvajanja Inovativnih poslovnih praksi[201], praksi upravljanja ljudskim resursima[202] te promjena u strukturno organizacijskim varijablama[203] [204].

Točnije, podatci iz FLAUTO-a[205] povezani s varijablama organizacijskog dizajna (samoupravni timovi, rotacija posla, potpuno upravljanje kvalitetom, sheme podjele dobiti, promjene u dubini organizacije, alokacija autoriteta itd.[206]) u talijanskim proizvodnim jedinicama spareni su s podatcima o profitabilnosti na razini poduzeća iz talijanske trgovinske komore[207] baze podataka[208] između 1991. i 1997. godine. Profitabilnost se mjerila temeljem stope povrata na investicije (engl. ROI). Promatrana su se poduzeća sastojala od jedna proizvodne jedinice. Istraživanje je, poslije smanjivanja broja kompanija, provedeno na uzorku od 109 kompanija. Usprkos malom uzorku, navedeni rezultati imaju svoje snage. Prvenstveno, prikupljeni su uzastopni i konzistentni podatci dužeg vremenskog razdoblja. Neki od zaključaka protumačeni iz rezultata jesu:

---

[198] Loc. cit.
[199] C. Ichniowski, *Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses,* National Bureau of Economic Research, 1990.
[200] M.G. Colombo, M. Delmastro i L. Rabbiosi, *High performance work practices, Decentralization and profitability: Evidence from Panel Data,* 2007.
[201] Engl. *innovative work practices* (IWP)
[202] Engl. *Human resource management practices* (HRMP)
[203] Engl. *strctural organizational variables* (SOV)
[204] M.G. Colombo i M. Delmastro, op. cit., str. 210.
[205] FLAUTO97 je opsežna i pouzdana baza podataka koja uključuje dinamičke informacije o velikom spektru karakteristika biljaka.
[206] M.G. Colombo i M. Delmastro, op. cit., str. 212
[207] Engl. *Italian Chamber of Commerce* (AIDA)
[208] M.G. Colombo i M. Delmastro, op. cit., str. 212.

- Usvajanje sheme za podjelu dobiti i praksi TQM-a imaju pozitivan, statistički značajan, utjecaj na profitabilnost organizacije dok su ostale promatrane varijable manje značajnosti[209].
- Sve organizacijske prakse imaju pozitivan utjecaj na profitabilnost
- Organizacijska profitabilnost raste korištenjem komplementarnih i međusobno potkrepljujućih organizacijskih praksi
- Usvajanje niza međusobno potkrepljujućih organizacijskih praksi komplementarno je delegiranju ovlasti odlučivanja na niže hijerarhijske razine[210].

Iz spomenutog istraživanja jasno je da određene promjene u organizacijskom dizajnu kao što su rotacija posla, promjene u TQM-u, promjene u shemama podjele dobiti, stupanj centralizacije odnosno decentralizacije i slično itekako utječu na profitabilnost organizacije.

[209] Loc. cit.
[210] M.G. Colombo i M. Delmastro, op. cit., str. 213.

5. Intervencija organizacijskog dizajna na primjeru Semca

Okosnicu današnje ekonomije još uvijek čine poslovne organizacije. Utjecaj poslovnih organizacija na društva diljem svijeta je toliko snažan da imamo doživljaj života u svijetu kojeg „vode“ multinacionalne korporacije. Jedan od temeljnjih čimbenika uspjeha svake organizacije je njezino vodstvo. Mnoge vođe smatraju da je preduvjet za uspjeh upravljanje troškovima (unutarnji faktor organizacije) i/ili provođenje ideja i aktivnosti koje su rezultirale uspjehom u određenoj organizaciji u prošlosti[211]. U svrhu pojašnjenja utjecaja vodstva, posebice kroz elemente organizacijskog dizajna, na performanse organizacije, u nastavku će se poglavlja koristiti primjer organizacijske transformacije u Brazilskoj kompaniji, Semco.

5.1. Organizacijski redizajn kompanije Semco

Semco je osnovan 1953. godine u Brazilu od strane Antonia Curta Semlera, doseljenika iz Austrije. Najpoznatiji po proizvodnji brodskih pumpi, Semco je opskrbljivao 70 posto brazilskih brodogradilišta. Piramidalna hijerarhija, regulative i politike opisivale su način upravljanja (svojstveno za države Južne Amerike[212]) u Semcu zbog čega je vladao i strah među zaposlenicima. Nadzornici su pratili radnike tijekom cijele smjene pa čak i do toaleta i izlaza iz tvornice. Godine 1982., sin Antonia Semlera, Ricardo Semler, preuzima poziciju CEO-a. S početka, Ricardo je nastavio voditi Semco, na autoritativni način, stopama svoga oca Antonia[213]. Pritisak postizanja ciljeva outputa iscrpilo je organizaciju što je rezultiralo negativnim posljedicima u odnosu vodstva i zaposlenika[214].

Nakon financijskih gubitaka i gubitka tržišnog udjela tijekom tri godine, 1989. godine, Semco je zabilježio nepredvidivi operativni gubitak od $300 milijuna na prodaji od $1,8 milijardi. Nakon detaljne istrage na grupnoj razini, situacija je procijenjena nepopravljivom. Na globalnom tržištu industrije, Semco je bio pozicioniran na desetom mjestu s niskim rastom u troškovno-konkurentnim segmentima istog[215]. Vodstvo se borilo

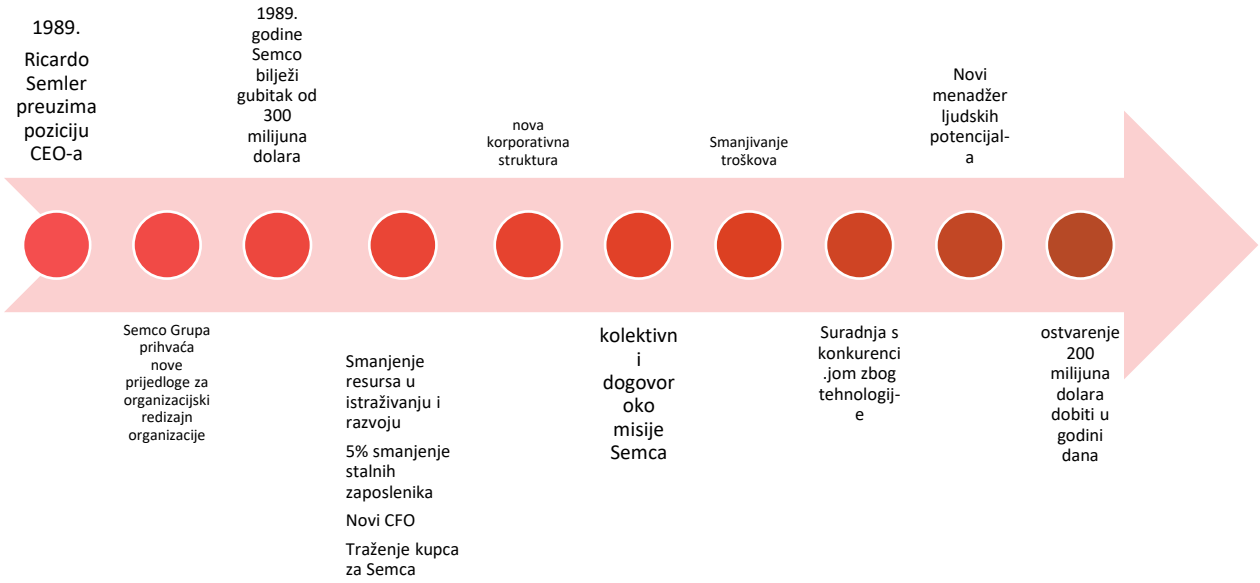
[211] K. Slintak, *A New Concept of Management*, Montenegrin Journal of Economics, 2019., str. 202.
[212] Hodges, Organization Development: How Organizations Change and Develop Effectively, 2020
[213] R.L. Daft, op. cit., str. 623.
[214] L.M. Fisher, *Ricardo Semler Won't Take Control*, 2005., https://www.strategy-business.com/article/05408 (pristupljeno 20.02.2022.)
[215] S. Ghoshal i C.A. Bartlett, *Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management*, 2007., str. 92

s međusobnim neslaganjem i konfliktima te su zbog toga mnogi odnosi stradali. Operativna razina bila je „paralizirana“, rekao je jedan od operativnih menadžera[216].

S obzirom da je Ricardo preuzeo poziciju CEO-a u Semcu, ujedno je preuzeo i donošenje svih važnih odluka u poduzeću, kako se do tada prakticiralo. Stoga se može reći da je Ricardo bio voditelj projekta intervencije odnosno organizacijskog redizajna u Semcu. 1990. godine je prije faze implementacije sudjelovao vanjski konzultant na jednom sastanku kako bi pomogao analizirati tadašnju situaciju i izraditi detaljni plan za implementaciju. Spomenuti trodnevni sastanak pretvorio se u sustav kvartalnih sastanaka na vrhovnim i nižim razinama organizacije. Između 1990. i 1992. godine, vanjski konzultanti sudjelovali su na sastancima na svim razinama hijerarhije prikupljajući podatke u svrhu strukturiranja agende i usmjeravanja diskusije[217]. Od gubitka u vrijednosti 150 milijuna dolara, Semco je ostvario 200 milijuna dolara dobiti u 1992. godini. Na Grafikonu 3. prikazani su svi ključni događaji u procesu organizacijskog redizajna Semca.

[216] S. Ghoshal i C.A. Bartlett, op. cit., str. 93.
[217] Loc. cit.

Grafikon 4. Ključni događaji i aktivnosti u organizacijskom redizajnu Semca od 1989.-1992. godine



Izvor: Izrada autora prema S. Ghoshalu i C.A. Bartlettu (2007).

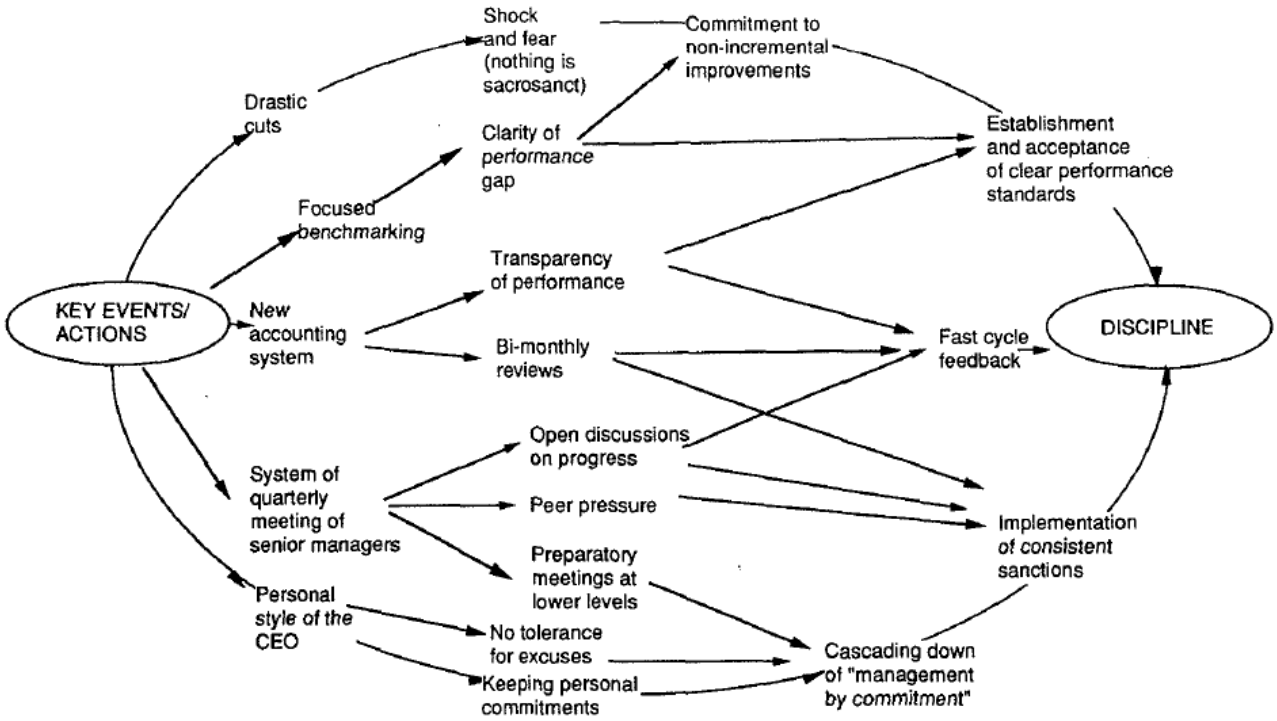
Slijedila je analiza svih prikupljenih podataka prethodnog razdoblja kako bi se pohranilo i prenijelo stečeno znanje. Prvenstveno je pripremljen detaljni sažetak svih incidenata i aktivnosti. Koristeći spomenuti dokument kao polazište, provelo se dvadeset šest intervjua s menadžerima svih razina, održali su se brojni grupni sastanci te se skupilo dodatne dokumentacije ukazujući na promjene prethodnog razdoblja. Opažanja i zaključci sažeti su u obliku poslovnog slučaja opisujući ne samo unutarnje aktivnosti i promjene Semca već i analizu promjena u vanjskoj okolini poduzeća[218]. Nakon razgovora s više od sto menadžera i vrhovnih deset menadžera Semca, ažuriran je poslovni slučaj s novim informacijama. Za vrijeme navedenog procesa zamijećeno je da su svi ispitanici (intervjuirani), iako su bili svijesni financijskog utjecaja svih aktivnosti spomenutih u

[218] Loc. cit.

poslovnom slučaju, naglašavali promjenu u unutarnjoj okolini Semca kao rezultat ne samo značajnijih aktivnosti već i nedokumentiranih sitnih aktivnosti[219].

U jednom intervjuu, zaposlenik proizvodnog pogona istaknuo je novu atmosferu koja je vladala Semcom. Detaljna analiza sadržaja bilješki iz intervjua dovela je do kategorizacije različitih atributa novog konteksta u jednoj od četiri dimenzije koje smo na kraju označili kao (i) disciplina, (ii) rastezanje[220], (iii) povjerenje i (iv) podrška. Jedan od mnogih zaključaka koji su proizašli iz procesa analize je jasniji osjećaj interaktivne evolucije organizacijskog konteksta i djelovanja upravljanja[221]. Stoga je priložen primjer grafikona vezan za disciplinu koji ukazuje na veze između pojedinih aktivnosti i elementa discipline u organizacijskom kontekstu Semca.

Grafikon 5. Pojava discipline kao ključnog elementa u organizacijskom kontekstu Semca.



[219] Loc. cit.
[220] okruženje u kojem pojedinci dobrovoljno „protežu“ vlastite standarde i očekivanja.
[221] Ibidem, str. 95.

Izvor: S. Ghoshal i C.A. Bartlett, *Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management*, 2007., str. 96.

Prikazani grafikon samo je jedan primjer alata kojim su se koristili članovi projekta intervencije u Semcu kako bi dokumentirali implementirane promjene u određenom razdoblju.

Ranije u ovome radu, spomenuto je šest elemenata organizacijskog dizajna prema Galbraithovom Modelu zvijezde prema kojima će se analizirati intervencija odnosno organizacijski redizajn Semca, a to su: poslovna strategija, struktura organizacije, organizacijski procesi, ljudi i sustav nagrađivanja[222].

5.2. Strategija i organizacijski procesi u Semcu

„Brazilska kompanija Semco jedno je od najneuobičajenijih mjesta za rad. Umjesto misije, poslovnog plana i dugoročnog budžeta, Semco se oslanja na demokratske procese i autonomiju zaposlenika te s tim stvara dvo-desetljetni rekord rasta i dobiti…[223]“

Kada je Ricardo Semler preuzeo poziciju CEO-a u Semcu, bilo je to tradicionalno poduzeće u svakom pogledu. Tijekom prvog radnog dana kao novi CEO, Semco & Companya, Ricardo odlučuje maknuti dvije trećine vrhovnog menadžment firme te je počeo planirati strategiju diverzifikacije proizvoda novog branda, *Semco*[224]. U narednoj godini, Ricardo je pokušao spasiti Semco & Company no napredak je bio ograničen. Tek kada se onesvijestio u New Yorku, zbog mentalne preopterećnosti[225], za vrijeme razgledavanja jedne tvornice, Semler je shvatio da mora promijeniti kako svoj tako i način rada cijele organizacije. U tom trenutku nije imao postuliranu strategijsku viziju, ali je bio siguran da se neka vrste promjene morala dogoditi[226]. Planirao je promijeniti filozofiju menadžmenta i diverzificirati poslovanje.

---

[222] Vidi poglavlje 3.4. Elementi organizacijskog dizajna prema Star Modelu
[223] Hewitt Associates, 2006.
[224] K. Killian i F. Perez, *Ricardo Semler and Semco S.A.*, Thunderbird, 1998., str. 2.
[225] J. Fierman i J. Eiben, *Winning Ideas from Maverick Managers*, Fortune, 1995. https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/02/06/201843/index.htm (pristupljeno 20.02.2022.)
[226] K. Killian i F. Perez, op. cit., str. 2.

Novom filozofijom menadžmenta, Semler je promijenio temeljne navike menadžmenta uvodeći nove ideje kao što su fleksibilno radno vrijeme, autonomno određivanje naknade za rad ili participativno donošenje odluka[227]. U okvirima novog poretka, Semler je odlučio usredotočiti se na mali broj kupaca (samo brodogradilišta) s početka, te je postepeno krenuo u diverzifikaciju poslovanja kupnjom nekoliko proizvodnih licenci[228]. Semco je također pripojio nekoliko kompanija u svrhu spomenute diverzifikacije[229]. Osim toga, Semco je zadržao samo nekoliko funkcija/jedinica unutar organizacije što je uključivalo vrhovni menadžment, aplikacije, inženjering, nekoliko jedinica istraživanja i razvoja te još nekoliko tehnoloških, kapitalno jako potkrijepljenih odjela unutar kojih su se nalazile temeljne kompetencije Semca. Ostale funkcije odrađivale su sestrinske kompanije što se uvelike protivilo dotadašnjem strahu od curenja informacija van organizacije[230].

I pristup planiranja se promijenio: *„Artikulacija vrijednosti kompanije ili vizije je samo kao fotografija kompanije kakva jest, ili kakva hoće biti, u danom trenutku…nitko ne može nametnuti korporativnu svijest s vrha [hijerarhije]. Ona se mijenja i pomjera se svakog dana sa svakim radnikom. Kao planiranje, najbolja vizija je dinamična i raspršena.“* – Ricardo Semler

Do trenutka intervencije, vrhovni menadžment je strogo planirao svaki poslovni proces te unaprijed odredio pravila istog sve do zadnje hijerarhijske razine u organizaciji. Nakon intervencije, Semco nije implementirao ni pravila, ni procedure, ni politike. Nije postojala ni vizija, ni misija niti posebne regulative.

Putanja poduzeća je skoro potpuno bila oslonjena na kreativnost zaposlenika[231]. Primjerice, ocijenjivanje menadžera provodili su, anonimno, podređeni zaposlenici prije čega se nije moglo izabrati menadžera za određenu pozicjiu[232]. Zaposlenici su dobili

[227] K. Slintak, op. cit. 206.
[228] Loc. cit.
[229] G.J. Stockport, *Semco: cultural transformation and leadership*, Int. J. Technology Marketing, 2010., str. 68.
[230] K. Killian i F. Perez, op. cit., str. 7.
[231] R.L. Daft, op. cit., str. 623.
[232] „Interview with Semco's Business Guru“ - https://www.youtube.com/watch?v=UxeosFrLFH8&ab_channel=EspiralPositiva (pristupljeno 20.02.2022.)

slobodu dizajnirati i/ili redizajnirati svoje poslovno okruženje. Tako nisu imali ni pravila odijevanja, ni pravila o izgledu svog radnog okruženja[233]. Postojao je samo priručnik za nove zaposlenike da ih se uvede u kulturu i običaje Semca. Osim opipljivih elemenata slobode, i sastanci su bili otvorenog tipa. Svaka odluka donošena je glasanjem članova organizacije Semco. Na sastancima se jedna tema ponovi više puta zbog ponavljanja pitanja „zašto?"[234]. Razlog tomu je činjenica da odraslim ljudima propitkivanje nije prirodno kao što je dok smo u fazi odrastanja.

5.3. Organizacijska struktura Semca

Prije intervencije Ricarda Semlera, Semco je poslovao s funkcijskom organizacijskom strukturom[235] oblikovanom kao fiksna piramidalna hijerarhija[236]. Strukturalne promjene u Semco identificirane su kao rezultat odluke Semlera o radikalnim promjenama u menadžmentu i strukturi. Poduzeće je bilo pred financijskim kolapsom što je upućivalo na potrebnu reakciju odnosno promjenu u organizaciji. Semler je sam odlučio maknuti vrhovne menadžere te većinu administrativnih pozicija u nadi promjene strategije, kulture i organizacijskih procesa. U narednih par godina, Semler je rastavio dotadašnju strukturu menadžmenta u svrhu uspostavljanja fleksibilnije organizacije temeljene na tri fundamentalne vrijednosti na kojima je bazirano preko trideset vodstvenih programa u budućnosti – demokracija, podjela dobiti i slobodni tijek informacija[237].

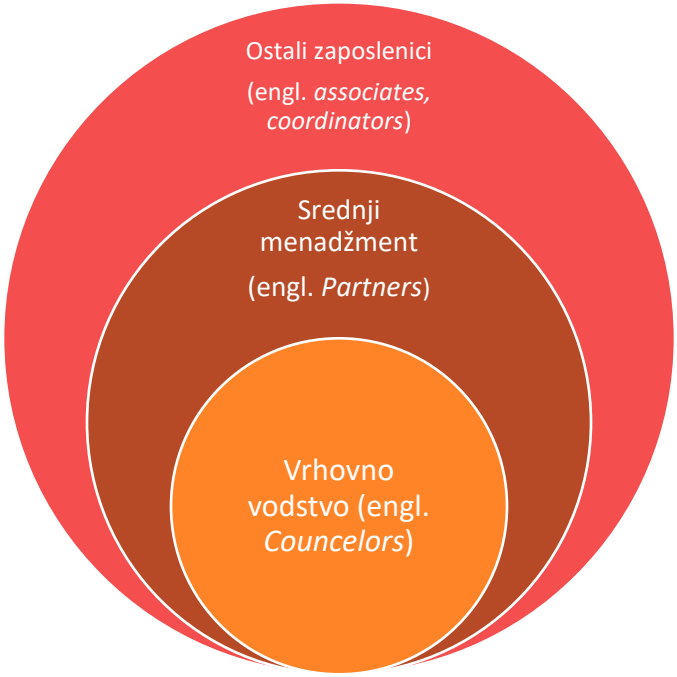
Do tada je vladao autoritativni stil vodstva i informacije su putovale samo s vrha prema dnu hijerarhije. Sve aktivnosti delegirale su se po funkcijskim odjelima s predodređenim planovima i strateškim namjerama[238]. Sada su određene pozicije, kao što

---

[233] P.A. Maresco i C.C. York, *Ricardo Semler: Creating Organizational Change Through Employee Empowered Leadership*, Sacred Heart University, 2005, str. 8.
[234] R. Semler, *Out of This World: Doing Things the Semco Way*, Global Business and Organizational Excellence, 2007., str. 18.
[235] *Semco – A Maverick organization,* ICRM India, *2004.,* https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/Semco-Maverick%20Organization-Human%20Resource%20Management-Case%20Studies.htm#:~:text=Semler%20started%20out%20with%20a,shifted%20to%20a%20matrix%20structure. (pristupljeno 20.02.2022.)
[236] K. Slintak, op. cit. 207.
[237] R. Semler, *Managing Without Managers*, Harvard Business Review, 1989., https://hbr.org/1989/09/managing-without-managers#:~:text=Ricardo%20Semler%20is%20the%20majority,(Warner%20Books%2C%201993) (pristupljeno 20.02.2022.)
[238] K. Slintak, op. cit. 207.

je pozicija recepcionera, ukinute[239]. Ukupno je ukinuto dvije trećine administrativnih pozicija[240]. Od originalne strukture s dvanaest razina, Semco je poslije intervencije imao samo tri. Osim toga, hijerarhija nije više nalikovala piramidi već je postavljena u nekoliko krugova. Na grafikonu 5. prikazana je nova organizacijska struktura.

Grafikon 6. Organizacijska struktura Semca poslije 1998. godine



Izvor: Izrada autora prema Daftu (2021.)

Kao što je vidljvio na Grafikonu 5., organizacijska struktura Semca poslije 1998. godine sastojala se od tri koncentrična kruga. U najmanjem krugu se nalazilo vrhovno menadžment (šest vrhovnih menadžera uključujući Semlera). Ti savjetnici obnašali su poziciju CEO-a po pola godine kako se performanse organizacije ne bi prepisale jednoj osobi[241]. U drugom se krugu nalazilo srednje menadžment (menadžeri svake poslovne divizije). U trećem su se krugu nalazili ostali zaposlenici Semca koji su se bavili istraživanjem, dizajnom, prodajom te poslovima u proizvodnji. Neki od njih su bili stalni

[239] Loc. cit.
[240] R.L. Daft, op. cit., str. 624.
[241] Loc. cit.

zaposlenici a neki privremeni. Koordinatori (engl. *coordinators*), također dio trećeg kruga, bili su nadzornici marketinga, prodaje i proizvodnje[242].

Navedeno je implementirano s ciljem pretvorbe dotadašnjeg stila vodstva u participativni stil vodstva Semca u kojemu je značajno jači utjecaj pojedinačnih zaposlenika na događanja u organizaciji[243]. Postoji i dodatna razine dizajna organizacija u kojoj je Semco podijeljen u devet samo-upravljajućih poslovnih jedinica. Svaka jedinica ima poslovnu autonomiju utoliko što sami sebi određuju operativne strategije i ciljeve. Komunikacija među jedinicama je slobodna. Sami biraju poslovne partnere, bile to druge poslovne jedinice ili vanjski suradnici[244].

Novoimplementirana organizacijska struktura u Semcu znatno je različita od početne, piramidalne hijerarhije. Po završetku intervencije, zaposlenici Semca mogli su se osjećati slobodnije i vrijednije te su se mogli lakše identificirati s organizacijom zbog veće ovlasti odnosno kontrole koja im je dana od strane vrhovnog menadžmenta.

5.4. Ljudi i sustavi nagrađivanja u Semcu

„Zasposlenici kontroliraju svoje radno vrijeme, lokaciju rada i naknadu za rad kako bi postigli potrebnu ravnotežu poslovnog i privatnog života te sudjeluju u svim odlukama uključujući potencijalne nove djelatnosti poduzeća[245].“

Nakon što je Ricardo Semler osjetio posljedice dotadašnjeg načina rada na svom tijelu, Semler je odlučio promijeniti odnos zaposlenika i vodstva u kompaniji. Semco je počeo davati svojim zaposlenicima kontrolu nad svojim poslom, što do tada nije bio slučaj.

Zaposlenici nisu ocijenjivani prema broju radnih sati već po postignutim rezultatima. Nakon određenih promjena, radnici su tvornica sami sebi postavljali ciljeve i dolazili van radnog vremena da ih postignu bez naredbe i bez plaćenih prekovremenih

[242] R. Semler, *Maverick: The world's most unusual workplace,* Warner Books, Burmingame, 2001.
[243] K. Slintak, op. cit. str. 207.
[244] M. Petersson i A., Spangs, *Semco & Frays: a multiple-case study of a workplace democracy*, Sodertorns hogskola, 2005., str .35 ,
[245] R. Semler, *The Seven-Day Weekend: changing the way work works*, Penguin, New York, 2004., str. 56.

sati[246]. Od 1989. godine zaposlenici Semca mogli su raditi i od doma[247]. Osim navedenog, u Semcu nije više postojao klasični radni tjedan od ponedjeljka do petka već je bio na snazi takozvani sedmo-dnevni vikend (engl. *The Seven-Day Weekend*). Cilj je stvoriti takvu atmosferu da zaposlenicima da mogu biti ljudi svih sedam dana u tjednu. Semler je tvrdio da zaposlenici ne smiju „gasiti" dio sebe od ponedjeljka ujutro do petka navečer već trebaju biti slobodni živjeti na ispunjavajući način. Vodstvo Semca poticalo je svoje zaposlenike da njeguju svoj interese[248].

Važno je također postalo zapošljavati kvalitetne ljude što potvrđuje stopa fluktuacije zaposlenika 2011. godine koja je iznosila manje od 1%. Pokazatelj kvalitetnih ljudi je činjenica da se neki menadžeri svakih šest mjeseci ponovno izaberu od strane podređenih zaposlenika, ponekad i po dvadeset godina zaredom. Plaće se određuju razgovorom, nakon što je svakom zaposleniku prezentirana plaća koji imaju ostali, profitna marža kompanije te plaća kod konkurenta, uz odobrenje kolega na polu-godišnjim sastancima.

U većini korporativnih organizacija vlada vojni stil vodstva. U takvim je organizacijama uvelike prisutan strah među zaposlenicima. Semler je tvrdio da takav način vodstva nije održiv te da odu oni ljudi koji su taj strah trpjeli određeno vrijeme. Zbog novog sustava, u Semcu, u kojemu zaposlenici imaju kontrolu nad svojim poslovnim okruženjem, postoji samo „plemenski strah" (engl. *tribal fear*) odnosno strah od nepripadanja, neprilagođenosti i tome slično što je dio ljudske prirode[249].

Ono što vodstvo nije dobro procijenilo u procesu intervencije jest ljudsku prirodu okoline Semca odnosno građana Brazila. Zaposlenicima su davali slobodnu srijedu pod nazivom „Umirovi se malo". Cilj slobodne srijede je bio da zaposlenici provedu dan radeći ono što ih ispunjava (hobij), a da su plaćeni 10% svoje naknade za rad[250]. Ovakva navika

[246] R. Semler, op. cit., str. 1
[247] R.L. Daft, op. cit., str. 624.
[248] R. Semler (2007.), op. cit., str. 4.
[249] „Interview with Semco's Business Guru" – ABC https://www.youtube.com/watch?v=UxeosFrLFH8&ab_channel=EspiralPositiva (pristupljeno 20.02.2022.)
[250] Loc. cit.

se nije mogla implementirati brzo zbog svoje neobične prirode, ali se u konačnici održavala praksa.

S obzirom na to da je skoro svaki zaposlenik imao udio u vlasništvo Semca, posebne potrebe za materijalnim nagrađivanjem van istog nije bilo. Generalno, s obzirom na atipični način poslovanja, sustav nagrađivanja nije bio tradicionalnog tipa i oslanjao se više na nematerijalne strategije nagrađivanja.

S obzirom na dugotrajnost intervencije/a, nije provođena evaluacija svih intervencija, već su mali dijelovi evaluirani nakon implementacije određene promjene. Zapravo je navedeno bilo nemoguće s obzirom na nestrukturiranu prirodu intervencije. Intervencije nije bila isplanirana od početka do kraja na način da bi cjelokupna intervencija imala smisla već su se promjene implementirale usputno.

5.5. Semco danas

Prema dijaloškom pristupu razvoja organizacije[251], Semler je, zajedno s ostalim članovima organizacije, u konačnici dizajnirao visoko- participativnu organizaciju[252] za razliku od dotadašnjeg „vojnog“ vodstva[253]. Dijaloški pristup temelji se na pristupu socijalne konstrukcije u kojem svi koncepti i kategorije su produkt razmišljanja (perspektiva) članova organizacije koji tim konceptima definiraju značenje. Drugim riječima, članovi percipiraju organizaciju kao društveno okruženje u kojem se rad postiže prije svega kroz interakcije[254].

Transformacija Semca iz autokracije u poduzetničku demokraciju trajala je otprilike petnaest godina[255]. Tijekom tih godina, provedeno je više intervencija organizacijskog redizajna. Danas se navedeni stil vodstva naziva Semco Stilom[256]. Zbog novog stila vodstva, puno je uslijedilo promjena. Od 1994. godine do 2003. godine Semco je povećao dobit s $35 milijuna na $212 milijuna. Iako organizacijski dizajn ima više

[251] J. Hodges, *Organization Development: How Organizations Change and Develop Effectively*, Bloomsbury Press, 2020. str. 211.
[252] R. Semler (2004.), op. cit., str. 65.
[253] K. Slintak, op. cit. str. 202.
[254] Lacmanović, S. (2020.): Praktičari OD-a (ožuajk, 2020.), prezentacija s predavanja
[255] K. Killian i F. Perez, op. cit., str. 8.
[256] Semco Style - https://semcostyle.com/ (pristupljeno 22.02.2022.)

ciljeva, ostvarivanje dobiti je jedan od njih jer se smatra neophodnim za razvoj kako organizacije tako i zajednice. Broj zaposlenika se također povećao s 90 na 3000 što ukazuje na opći rast Semca. Sve navedeno postignuto je bez previše uplitanja glavnog dionika – Ricarda Semlera. Drugim riječima, novi sustav je toliko efikasan da sam sobom upravlja[257].

Upravo zbog tih izvanrednih rezultata postignutih korištenjem tako neortodoksnih poslovnih praksi, Semco je privukao tako široku pozornost.

„*Profilirani smo na desecima TV programa i predstavljeni u stotinama novinskih i časopisnih članaka. Sedamdeset i šest sveučilišta ima studije slučaja Semca, dok se tekstovi o praksi naše organizacije obavezno čitaju u 271 drugih škola. Šesnaest magistarskih i doktorskih kandidata učinilo je Semco predmetom svojih teza*.[258]“ – Ricardo Semler

Semco je federacija poduzeća s minimalnim zajedničkim nazivnikom. Nisu monolitni, ali postoje zajedničke teme i teme koje ih sve ujedinjuju. Sve poslovne jedinice su visoko strukturirane, premium pružatelji usluga i tržišni lideri u svojim nišama. Očito je da su implementirane promjene u snažnoj korelaciji s dostignutim rezultatima. Suvremeni Semco predstavlja primjer da vodstvo iz hitnosti odnosno prirodno vodstvo možda odgovara suvremenim poslovnim organizacijama.

Smatram da je Semco adekvatan primjer organizacijskog redizajna odnosno razvoja organizacije iz raloga što je rezultata brojnih intervencija povećana dobit, znatno veće zadovoljstvo i sloboda zaposlenika te su mnogi organizacijski procesi optimizirani. Prije intervencije, u Semcu je vladao autokratski stil vodstva. Može se reći da je upravo vodstvo dovelo kompaniju pred financijski krah jer nakon promjene vodstva je zabilježen značajan kompanijski rast.

[257] R. Semler (2007.)., op. cit., str. 7.
[258] Loc. cit.

6. Zaključak

Organizacijski dizajn, je samo jedna vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije. U ovome radu je organizacijski dizajn obrađen prema Modelu zvijezde, slijedom čega su se posebno analizirali sljedeći elementi: strategjia organizacije, organizacijski procesi, organizacijska struktura, članovi organizacije i sustav nagrađivanja istih[259]. Uvođenjem promjena u navedenim elementima određene organizacije se pokušava, unutar okvira intervencije razvoja organizacije, poboljšati performanse organizacije što podrazumijeva primjerenu organizacijsku kulturu, raspored posla, stupanj decentralizacije i druge faktore.

U prvom dijelu rada, čitatelju se nastoji približiti pojam razvoja organizacije. Može se zaključiti da je pristup razvoja organizacije nastao zbog potrebe rješavanja određenih društvenih problema. Do tada je u fokusu menadžmenta bila samo dobit organizacije. Razvoj organizacije uvodi faktor čovjeka i njegovu važnost za dobrobit organizacije. Kroz proces razvoja organizacije se pomoću raznih tehnika pokušava optimizirati cjelokupno funkcioniranje organizacije s naglaskom na dobrobit zaposlenika koja uzrokuje dobrobit organizacije.

Nakon toga, obrađen je organizacijski dizajn kao tehnostrukturalna vrsta intervencije u procesu razvoja organizacije. Počevši od određivanja strategije, nadalje se prema njoj oblikuju ostali elementi dizajna. Cilj je identificirati svakog zaposlenika s organizacijom pomoću realne i motivirajuće strategije, primjerenih poslova za ispravne ljude, efikasni i učinkoviti organizacijski procesi, primjerena organizacijska struktura i sustav nagrađivanja. Međutim se često javljaju prepeke u procesu oblikovanja slične intervencije kao što su manjak vremena i/ili motivacije, manjak resursa, prioretiziranje potreba i tome slično.

U drugoj polovici rada, obrađen je primjer intervencije oganizacijskog dizajna u Semcu, brazilskoj kompaniji pod vodstvom Ricarda Semlera. Kroz prije pomenute elemente organizacijskog dizajna, analizirane su sve uvedene promjene unutar okvira

[259] Kates A. i Gallbraith J.R., *Designing Your Organization: Using The Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007.

organizacijskog redizajna koja je trajala sveukupno petnaestak godina. Nakon intervencije, Semco je bilježio rekordne rezultate i performanse. Uzrok k tomu jesu značajne promjene u elementima organizacijskog dizajna uz moguće vanjske faktore.

Zaključno se može reći da uzrok neuspjeha nije uvijek manjak određenih resursa nego neispravna alokacija istih. Kroz primjer Semca uviđa se da redizajn može imati itekako značajan utjecaj na performanse organizacije. Naravno, nema svaka organizacija isto početno stanje pa se tako ne može primijeniti isto rješenje odnosno intervencija. No, u ovom primjeru, evidentno je da je intervencija organizacijskog dizajna poboljšala performanse organizacije i u vidu financija i u vidu ljudskog faktora kao najvažnijeg u organizaciji.

Glavni cilj ovog rada bio je približiti znanstvenu disciplinu razvoja organizacije, posebice organizacijski dizajn kao vrstu intervencije, sadašnjim i budućim praktičarima razvoja organizacije u Republici Hrvatskoj. Prema Hofstedovoj skali je RH kolektivističke prirode[260] što upućuje na to da je društvo na dobrom putu prema zajedničkom radu k postizanju zajedničkih ciljeva kao što je napredak svih organizacija u društvu. No, potreban je veći broj praktičara pristupa razvoja organizacije kako bi napredovali ljudi, organizacije i zajednice.

[260] Hofstede Insights - https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia/ (pristupljeno 04.03.2022.)

Literatura

Knjige:

1. Anderson D.L., *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, 4. izdanje, Los Angeles, Sage Publications, 2016.
2. Babić M., *Osnovi organizacije*, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
3. Burton R.M. et al, *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, Springer, SAD, 2006.
4. Burton R.M, Obel B., DeSanctis G., *Organizational Design: A step-by-step approach*, 2. izdanje, Cambridge University Press, New York, 2011.
5. Capelle R.G., *Optimizing Organization Design,* Jossey-Bass, San Francisco, 2013.
6. Cheung-Judge M.Y. i Holbeche L., *Organization Development: A practitioner's guide for OD and HR*, 2. izdanje, Kogan Page, London, 2015.
7. Cichocki P. i Irwin C., *Organization Design: A guide to building effective organizations*, Koran Page, London, 2011.
8. Colombo M.G. i Delmastro M., *The Economics of Organizational Design: Theoretical Insights and Emperical Evidence*, Palgrave Macmillan, New York, 2008.
9. Cummings T.G. i Worley C.G., *Organization Development & Change*, 10. izdanje, Cengage Learning, Stamford, 2015.
10. Daft R.L., *Organization Theory & Design*, 13. izdanje, Cengage Learning, Boston, 2021.
11. French, W.L. i Bell, C.H., *Organization Development: behavioural science interventions for organization improvement*, 2. izdanje, University of Washington, 1978.
12. Kates A. i Gallbraith J.R., *Designing Your Organization: Using The Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007.
13. Hodges J., *Organization Development: How Organizations Change and Develop Effectively*, Red Globe Press, London, 2020.

14. Jones B.B. i Brazzel M., *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices and Perspectives*, Pfeiffer, San Francisco, 2006.
15. Jones G.R., *Organizational Theory, Design and Change*, 4. izdanje, Pearson, Boston, 2013.
16. Kamoche, Cunha i Cuhna, Organizational Improvisation, 2004., str 303
17. Killian, K. i Perez, F., „Ricardo Semler and Semco S.A“, Thunderbird, SAD, 1998.
18. Kotter J.P. i Cohen D.S., *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Press, New York, 2002.
19. Phelps E. et al., *Dynamism: The Values That Drive Innovation, Job Satisfaction, and Economic Growth*, Harvard University Press, London, 2020.
20. Pušić V.E., *Nauka o upravi*, 8. Izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1986.
21. Rupert M., *Data Driven Organization Design*: *Sustaining the competitive edge through organizational analytics*, Kogan Page, London, 2015.
22. Semler R., *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, Warner Books, New York, 1993.
23. Sikavica P. i Novak M., *Poslovna Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
24. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić N., *Temelji Menadžmenta*, Školska knjiga, Zageb, 2008.
25. Stanford N., *Guide to Organization Design: Creating High-performing and Adaptable Enterprises*, Profile Books, London, 2007.
26. Stanford N., *Organization Design: The Collaborative Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, 2004.

Znanstveni članci:

1. Burnes B., „Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD”, *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 43, no. 2, 2007., str. 213-231
2. Burnes B. i Cooke B., „The past, present and future of organizational development: Taking the long view“, *Human relations*, vol. 65, no. 11, 2012., str.1395-1429
3. Fierman J. i Eiben T., „Winning Ideas from Maverick Managers; Unconvetional leaders share an ability to stun the competition… “, 1995.

4. Fisher L., „Ricardo Semler Won't Take Control“, *Thought Leaders*, vol. 41., 2005.
5. Ghoshal S. i Bartlett C.A., „Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management“, *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. S2, str. 91-112, 2007.
6. Lewin K., Lippitt R., i White R., „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates“, *Journal of Social Psychology*, vol. 10, no. 2, str. 271-299, 1939.
7. Mintzberg H., „Structure in 5's“, *Management science*, vol. 26, no. 3, str. 323-324, 1979.
8. Semler R., „How We Went Digital Without a Strategy“, *Harvard Business Review*, September-October 2000.
9. Semler R., „Managing Without Managers“, *Harvard Business Review*, September-October 1989
10. Semler R., „Out of This World: Doing Things the Semco Way“, *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 26. no 5., str. 13-21, 2006.
11. Slintak K., „A New Concept of Management“, *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 15, no. 1, str. 199-213, 2019.
12. Stockport G.J., „Semco: cultural transformation and strategic leadership“, *International Journal of Technology Marketing*, vol. 5, no. 1, str. 67-78, 2010.
13. York C. i Maresco P.A., „Ricardo Semler: Creating Organizational Change“, *Academic Leadership: The Online Journal*, vol. 3, no 2., 2005.

Diplomski radovi:

1. Petersson M. i Spängs A., „Semco & Freys: A multiple-case study of workplace democracy“, Master Thesis at 2006.

Internet stranice:

1. E. Vulpen, *Academy To Innovate HR* - https://www.aihr.com/blog/organizational-development/ (pristupljeno 23.02.2022.)
2. E. Vulpen, *Academy To Innovate HR* - https://www.aihr.com/blog/organizational-design/ (pristupljeno 24.02.2022.)

3. P. Moore, *Corporate Rebels* - https://corporate-rebels.com/semco/ (pristupljeno 25.02.2022.)
4. Graduate Way - https://graduateway.com/about-semco-case/ (pristupljeno 21.02.2022.)
5. Hofstede Insights - https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia/ (pristupljeno 04.03.2022.)
6. ICMR India - https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/Semco-Maverick%20Organization-Human%20Resource%20Management-Case%20Studies.htm#:~:text=Semler%20started%20out%20with%20a,shifted%20to%20a%20matrix%20structure (pristupljeno 21.02.2022.)
7. UK Essays - https://www.ukessays.com/essays/management/organisational-behaviour-and-motivation-at-semco-management-essay.php#citethis (pristupljeno 25.02.2022.)

Popis grafikona

Grafikon 1: Odnos strukturalnih dimenzija i kontingencijskih faktora organizacijskog dizajna……..24

Grafikon 2. Model zvijezde^{TM} Jaya Galbraitha……30

Grafikon 3. Najčešća područja porijekla problema identificirana u prvoj fazi intervencije organizacijskog dizajna……..41

Grafikon 4. Ključni događaji i aktivnosti u intervenciji Semca od 1989.-1992. godine…..53

Grafikon 5. Pojava discipline kao ključni element u kontekstu Semca…….54

Grafikon 6. Organizacijska struktura Semca poslije 1998. godine……...58

Popis tablica

Tablica 1. Definicije pojma razvoja organizacije i istaknute komponente u sklopu istih prema Burkeu, Frenchu, Beckharda, Vailla ii Andersona……4

Tablica 2. Vrste intervencija u procesu razvoja organizacije prema Cummingsu i Worleyu……18

Tablica 3. Strukturalne dimenzije organizacijskog dizajna……25

Tablica 4. Kontingencijski faktori organizacijskog dizajna……26

Tablica 5. Tradicionalni i novi pogledi na organizacije i promjene……..29

Tablica 6. Proces organizacijskog dizajna……..40

Sažetak

Ključne riječi: *razvoj organizacije, organizacijski dizajn, organizacijski redizajn, Semco*

Sažetak: Ovaj rad se bavi organizacijskim dizajnom kao vrstom intervencije u procesu razvoja organizacije. U prvom dijelu rada je čitatelju približen pristup razvoja organizacije kroz definiranje pojma, temeljne karakteristike, povijesni razvoj, proces razvoja organizacije, uloga praktičara u procesu i vrste intervencija uključujući i organizacijski dizajn. Nadalje je detaljnije objašnjen pojam organizacijskog dizajna, dimenzije organikzacijskog dizajna, povijesni razvoj organizacijskog dizajna i elementi organizacijskog dizajna. Drugi dio rada fokusiran je na organizacijski dizajna kao vrsta intervencije te je opisan poslovni slučaj Semca kao primjer organizacijskog redizajna.

Key words: *organization development, organization design, organization redesign, Semco*

Summary: This paper deals with organization design as a type of intervention in the organization development process. In the first half, OD as an approach is explained including the key characteristics, historical foundations, the OD process and the different types of interventions. One of them is organization design which is also thouroughly explained through definition, dimensions, historical foundations and the six elements of design based on The Star Model^{TM}. The second half of the paper focuses on organization design as an intervention in the OD process by explaining some of the effects organization can have on productivity and profitability and by providing the reader with a case study about the 15-year organization redesign at Semco.