Faze životnog ciklusa organizacije

Dasović, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:153196

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Marija Turić

FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE
ORGANIZATIONS LIFE CYCLE

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

Završni rad

FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE
ORGANIZATIONS LIFE CYCLE

MENTOR

Dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENTICA

Marija Turić

Gospić, travanj 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

Poslovni odjel

Gospić, 27.12. 2016..

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MARIJA TURIĆ MBS: 2962000195/08

Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

Faze životnog ciklusa organizacije

Sadržaj zadatka :

1. ORGANIZACIJA (osnovni pojmovi, važnost, razvoj, vrste)
2. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE (fenomen životnog ciklusa organizacije, faze razvoja organizacije, objasniti svaku fazu razvoja, faze razvoja organizacije prema Ichaku Adiesu i Greineru)
3. ANALIZA ŽIVOTNOG CIKLUSA (na primjeru)
4. ZAKLJUČAK

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

Mentor: DR. SC. VLATKA REIĆ (ime i prezime) zadano: 27.12. 2016. (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: DR. SC. VLATKA REIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09. 2017. (nadnevak), (potpis)

Student: Marija Turić (ime i prezime) primio zadatak: 27. 12. 2016. (nadnevak), (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Faze životnog ciklusa organizacije** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Marija Turić



SAŽETAK

U današnjem vremenu organizcija je veoma bitna u našem životu. Dobrom i kvalitetnom organizacijom, čovjek stječe koristi u svim područjima društvenog života pa tako i u poslovnom. S obzirom na klasifikaciju, postoji veliki broj organizacia kao što su poslovne, društvene, političke i druge organizacije. Svrha svake organizacije je rast, napredovanje i postizanje ciljeva. Sa dobrom ogranizacijom poduzeća uspjevaju postizati očekivane ciljeve, ali nakon njihovog dostignuća moraju ih moći održati na razini kako ne bi došlo do neočekivanih negativnih posljedica.

Ključne riječi: cilj, čovjek, svrha, organizacija

ABSTRACT

The organizations is very important in our lives in today's age. Good and quality organization can gets used in all areas of social life, including business. Due to the classification, there are a number of organizations such as business, social, political and other organizations. The purpose of any organization is growing, advancing and achieving goals. With good organization the company succeed to achieve the expected goals, but after their achievements they must be able to maintain the same level in order to avoid unexpected negative consequences.

Key words: goal, man, purpose, organization

Sadržaj

SAŽETAK 6
1. UVOD 1
1.1. Problem i predmet istraživanja 1
1.2. Svrha i cilj istraživanja 1
1.3. Struktura rada 1
2. ULOGA I ZNAČENJE ORGANIZACIJE 3
2.1. Čovjek i organizacija 3
2.2. Značenje organizacije 4
2.3. Važnost organizacije 5
2.4. Ciljevi organizacije 7
2.5. Vrste organizacija 8
3. RAZVOJ ORGANIZACIJA 10
4. UVOD U ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE 14
4.1. Fenomen životnih ciklusa organizacije 15
4.2. Faze razvoja organizacije 16
4.2.1. Dijagnoza organizacije odnosno prepoznavanje problema u organizaciji 19
4.2.2. Povratna veza ili povratna informacija 19
4.2.3. Planiranje promjena 20
4.2.4. Intervencija odnosno poduzimanje odgovarajućih akcija 20
4.2.5. Procjena razvoja organizacije odnosno evaluacija ili vrjednovanje poduzetih aktivnosti 20
4.3. Životni ciklus organizacije prema Ichaku Adiesu 21
4.4. Životni ciklus organizacije prema Greineru 27
5. ANALIZA ŽIVOTNOG CIKLUSA „PLIVE“ 31
5.1. Cilj i metodologija analize 31
5.2. Faze razvoja PLIVE 32
5.3. Pliva danas 33
6. ZAKLJUČAK ..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**
LITERATURA 35
POPIS TABLICA 36
POPIS SLIKA 37

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Organizacija je nastala pojavom čovjeka i ona poprima veoma važnu ulogu u čovjekovom životu, pogotovo kad je riječ u poslovnom svijetu. Da bi njeogov poslovni rezulatat bio što uspješnij, potrebna je veoma dobra i kvalitetna organizacija. Tako poslovna organizacija ima svoje faze razvoja, koje kreću od same inicijative pokretača poslovne odluke, njegovih ciljeva i ideja, pa do prenošenja tih ciljeva na zaposlenike. Dobrom poslovnom organizacijom, pravovaljanom i pravodobnom delegacijom poslova zaposlenike se motivira za postizanje istih ciljeva. Kako organizacije raste i napreduje potrebno je ulaganje što više truda i napora kako bi ona opstala i napredovala u današnjem svijetu punom konkurencije i nepredvidivih vanjskih čimbenika.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Cilj i svrha završnog rada je upoznavanje sa načinom razvoja organizacija, tj. sa njezinim životnim ciklusom i pojedinačnim fazama u razvoju. Svaka organizacija prolazi kroz faze razvoja koje su podudarne sa fazama razvoja živog bića.

1.3. Struktura rada

Završni rad podijeljen je u četiri dijela. U prvome dijelu ovaga završnoga rada biti će riječ o organizaciji. Da bismo mogli razumjeti faze razvoja organizacije, potrebno je uočiti samu bit organizacije, kako je ona nastala, koje su njezine temeljne značajke i ciljevi, pa i same vrste organizacija.

Drugi dio ovog završnog rada obuhvatit će temu samog razvoja organizaija, zašto je bitno da se organizacije razvijaju i koji se to ciljevi postižu sa njihovim razvojem.

Treći dio ovoga završnog rada obuhvatit će temu životni ciklus organizacija, što znači da će se objasniti svaka faza razvoja organizacije pojedinačno. S obzirom da postoje mnoge definicije za organizaciju, također postoje i različite teorije o fazama razvoja organizacije. Stoga će biti prikazane dvije vrste teorija o fazama razvoja organizacije.

U trećem dijelu ovoga završnog rada biti će prikazane faze razvoja organizacije na primjeru farmaceutskog poduzeća Pliva.

2. ULOGA I ZNAČENJE ORGANIZACIJE

2.1. Čovjek i organizacija

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka kako mislećeg bića. Stoga nije pretjerano tvrditi da organizacija počinje sa pojavom čovjeka, jer se njome počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada s kojim je, uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode, a u cilju podmirivanja svojih životnih potreba. Da bi taj njegov proizvodni rad bio što uspješniji, morao ga je prije otpočinjanja što bolje promišljati i pripremiti, odnosno, kako se to danas kaže, organizirati. Na takav postupak u izvršavanju proizvodnoga rada, prisiljava ga oskudnost odnosno ograničenost materijalnih dobara u prirodi, što je mogao neposredno koristiti. Postupnim stjecanjem iskustava i sve boljim promišljanjem čovjek je sve intenzivnije razvijao sredstva za rad, pronalazio sve bolje radne metode i primjereniju organizaciju, čime je stvorio veće mogućnosti za podmirenje svojih neprestano rastućih potreba uz što manje vremena i napora. Organizacija mu je omogućavala, ne samo da se fizički održi, već da se razvija kao ljudsko i društveno biće. Čovjek je s kvalitetnom organizacijom uz manji napor (troškove) bolje i brže postizao mnogo veće rezultate u svim područjima svoga djelovanja. (Babić, 1985: 5-7)

U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije. Od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez organizacije. U svakom razdoblju svoga života, mada ponekad i toga nije svjestan, stalno je pripadao raznovrsnim organizacijama. Čovjek ne može živjeti sam za sebe, izoliran od drugih, već zajedno s drugim ljudima, udružen u sve više organizacija, a ne u cilju lakšeg i sigurnije podmirenja sve većih i raznovrsnih potreba, od materijalnih do socijalnih, kulturnih, sportskih i ostalih potreba. (Sikavica,Novak, 1999:8-12)

Čovjek, kao što se može zaključiti, mora pripadati i koristiti se mnogim organizacijama – onima u kojima radi i u kojima provodi skoro jednu trećinu vremena svog radnog vijeka; onima u kojima ostvaruje svoje profesionalne i političke ciljeve, obavlja obrazovnu, kulturnu, sportsku aktivnost, ostvaruje zdravstvenu zaštitu, koristi se komunalnim

uslugama; onima koje ga štite od svakodnevne agresije te mu osiguravaju miran život, i na kraju, čovjek pripada obitelji bez obzira na njezin pojavni oblik. Ukratko rečeno, čovjek se koristi i pripada organizaciji čitav svoj život – od rođenja do smrti, jer sva svoja radna i životna pitanja rješava zajedno s drugim ljudima – dakle, organizirano. (Babić, 1985: 5-7)

2.2. Značenje organizacije

Značenje organizacije ne ogleda se samo, a ni prvenstveno, u tome što u njima čovjek provodi svoj život, a ni zato što se neprestano povećava broj i vrsta organizacija i vrsta njihovih veličina. Značenje organizacije je mnogo šire, a ogleda se u koristima koje čovjek ima u koristima njezinom primjenom u privrednom i svim drugima područjima društvenog života (obrazovanju, kulturi, zdravstvu itd.) u kojima je uposleno sve više radnika i u kojima se troše sve veća materijalna sredstva. Zbog toga značenje organizacije nije ograničeno samo na čovjekovu privrednu odnosno gospodarsku djelatnost, već na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Organizacija u svim područjima čovjekovih aktivnosti omogućava realizaciju mnogih ciljeva koje sam nebi mogao u potpunosti (ili ih nebi mogao uopće) realizirati. Ako se pritom ima u vidu još i to da mu organizacija pomaže da ih brže, kvalitetnije, racionalnije i ekonomičnije ostvari, onda se tek može stvoriti potpuna predodžba o njezinom izuzetnom značenju za razvoj ljudskog društva.

Čovjek je uvijek bio upućen u uporabu i prilagođavanje organizacije, prije svega zato što sam nije mogao ostvariti mnoge svoje ciljeve, odnosno podmiriti svoje životne i druge potrebe, osobito one višeg stupnja, koje traže veća sredstva i snagu od onih koje posjeduje pojedinac. Zato se čovjek morao povezivati i uspostavljati povremene ili stalne odnose s drugim ljudima, udruživati se i stvarati raznovrsne organizacije da bi zajedničkom radom otklonio svoju ovisnost o prirodi. Ta potreba za svrsishodnom organizacijom dolazi osobito do izražaja u današnjim modernim vremenima. Novi tehničko- tehnološki i informacijski procesi omogućili su oblikovanje odgovarajućih organizacija čime su stvorene neslućene mogućnosti unapređenja rada i života u svim područjima društvenih aktivnosti uopće, a gospodarskih posebno. Te se mogućnosti izražavaju u uporabi fleksibilnijih organizacijskih oblika i rješenja, u povezivanju sve većeg broja ljudi, u mogućnosti premoštavanja njihove prostorne udaljenosti, u uporabi visokoproduktivnih sredstava za rad i novih materijala za rad

odnosno predmeta rada, u sustavnoj uporabi akumuliranog znanja i iskustava predhodnih generacija, u uporabi ekonomije vremena itd. (Babić, 1985: 6)

Organizacija, dakle, omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno vrijeme za njihovo završavanje, i što je posebno važno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju utrošci (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata. U mnogim bi slučajevima bila praktički nemoguća (ili uz visoke troškove) realizacija odgovarajućih zadataka bez dobre i kvalitetne organizacije. (Sikavica,Novak, 1999:14-18)

2.3. Važnost organizacije

„Organizacija je izuzetno važna ne samo za pojedinca ili neku užu ili širu zajednicu nego i za društvo uopće. Otkako postoji svijet, postoji i organizacija. Ona je svakako evoluirala kroz povijest, ali je oduvijek stalan čovjekov pratilac. Već od pojave čovjeka na zemlji javila se potreba za organizacijom, kao nužan uvjet njegova opstanka. Čovjek se najprije organizirao na uže zajednice, kao što su obitelj ili porodica, a zatim u plemena, pa sve do različitih oblika organizacija kroz povijest.

Sve stare civilizacije svoje zlatno doba mogu zahvaliti i organizaciji. Sve što je iz tih civilizacija ostalo u naslijeđe čovječanstvu upućuje na izuzetne napore ljudi toga doba, tj. upućuju na organizaciju. Bez, za to doba, savršene organizacije, teško da bismo se danas divili egipatskim piramidama, Kineskom zidu , grčkim i rimskim hramovima ili sakralnim objektima različitih vjeroispovijesti diljem svijeta.

Bilo što da radimo, organizacija nam je potrebna svuda, u svakom poslu. Bez organizacije sve bi nam bilo teže, a mnogo toga i nemoguće ostvariti.

Na važnost organizacije upozorava i R.H. Hall kada kaže da su organizacije dominantne komponente suvremena društva te da je cijeli naš život ispunjen ovisnošću o njima. Organizacije određuju naš način života i načela prema kojima živimo. (Hall, 1999: 1- 2)

S obzirom na to da živimo u vrijeme organizacija bez granica, kada organizacije brišu granice među sobom i vremenske zone te nacionalne, pa i granice kontinenata uz pomoć informacijske tehnologije (u realnom vremenu), važnost organizacije za suvremena čovjeka veća je nego ikada do sad u povijesti.

Podjela rada i specijalizacija, kao temeljna načela organizacije, na najbolji način svjedoče o važnosti organizacije. Bez podjele rada i specijalizacije i na njima utemeljene organizacije svijet bi bio siromašan za tisuće i tisuće proizvoda koje upotrebljavamo, a neki se od njih ne bi mogli ni proizvesti jer za to ne bi bio dovoljan jedan ljudski život, a oni koji bi se mogli proizvesti bili bi većini potencijalnih kupaca nedostupni zbog previsoke cijene . To implicitno znači da je organizacija odigrala i važnu ulogu u demokratizaciji društva učinivši brojne proizvode dostupnim širokom krugu kupaca, naravno još ne na svakom dijelu Zemlje. Međutim za to krivnja nije na organizaciji.

Cjelovit odgovor na pitanje zašto postoje organizacije, tj. zašto su nam one važne, daje R.L. Daft kada ističe da organizacije postoje:

- da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate
- da djelotvorno proizvode robu i/ili usluge
- da olakšaju inovacije
- da se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama
- da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu
- da stvaraju vrijednost za vlasnike, kupce i zaposlene
- da nađu rješenja stalnim izazovima različitosti, etike motivacije i koordinacije zaposlenih. (Daft, 2006:44)

Svi ti razlozi za postojanje organizacije na najbolji način svjedoče o važnosti i ulozi organizacija i za suvremenog čovjeka i za cijelo društvo.

Međutim, i u organizaciji treba naći pravu mjeru. Nije dobra nedovoljna ni pretjerana, odnosno rigidna organizacija, posebno se u današnjim promjenjivim uvjetima kad sve organizacije, da bi opstale, moraju biti dinamički stabilne. Dinamička stabilnost znači dovoljnu stabilnost ali ne i rigidnost, odnosno spremnost i sposobnost za promjene . samo takve organizacije mogu opstati u budućnosti koja je već počela.“ (Sikavica, 2011:18-20)

2.4. Ciljevi organizacije

Najvažnija su obilježja svake organizacije njezini ciljevi. Organizacije i postoje da bi ih ostvarili. Organizacija bez ciljeva je kao brod na pučini bez navigacijskih uređaja. Bez obzira ne veličinu dob ili djelatnost kojem se bavi, tehnologije kojima se koristi u obavljanju svoje djelatnosti, proizvode ili usluge koje proizvodi itd. svakoj su organizaciji potrebni jasni ciljevi. Što je organizacija veća i složenija i što je izloženija konkurenciji na tržištu., to je važnost ciljeva za nju veća.

Svi ciljevi organizacije, posebno najvažniji, moraju biti u pisanom obliku. Teško je danas i zamisliti da bi netko mogao voditi iole ozbiljniju organizaciju a da nema u svojim dokumentima jasno zapisane ciljeve. Važno je obilježje dobrih ciljeva i njihova mogućnost mjerenja. Da bi se mogli mjeriti moraju biti precizno i jasno izraženi. Usporedbom ostvarenog i planiranog prosuđujemo koliko su zadani ciljevi, za neko razdoblje i ostvareni. Bitno je obilježje dobrih ciljeva i razdoblje, odnosno rok u kojemu se očekuje njihovo ostvarenje. Tako se lako uočava dinamika ostvarivanja ciljeva pa menadžment može i pravodobno intervenirati da ubrza njihovo ostvarenje u skladu sa rokovima, nastane li zastoj u njihovoj realizaciji. Ne manje je važno obilježje dobrih ciljeva da oni trebaju biti izazovni, ali ostvarivi. To znači da svaka organizacija treba postaviti realne ali i ambiciozne ciljeve, koji će biti izazov i poticaj za njezine zaposlene i menadžment, ali opet ne takvi da se apriori zna kako se ne će moći ostvariti, što će izazvati nepotrebne frustracije i nezadovoljstvo menadžmenta i zaposlenih u organizaciji.“ (Sikavica, 2011:18-20)

2.5. Vrste organizacija

U literati se nailazi na brojne kriterije klasificiranja organizacija. S obzirom na različite kriterije klasificiranja, organizacije se najčešće dijele prema veličini, djelatnosti kojom se bave, proizvodima ili uslugama koje proizvode ili pružaju klijentima, funkcijama koje obavljaju , ciljevima koje žele ostvariti, orijentiranosti na profit ili ne, tomu komu služe, izovirma moći ili ovlasti, vlasništvu, načinu odlučivanja itd.

S obzirom na brojnost kriterija prema kojima se može klasificirati organizacije, razumljivo je da će se iste organizacije naći u različitim klasifikacijama, nek u većem neke u nmanjem broju. Dakako, različite klasifikacije oragnizacije imaju različitu važnost za pojedine organizacije. Neke su klasifikacije važnije od drugih jer bitno diferenciraju jedne organizacije od drugih. Tako je npr., mnogo važnija klasifikacija organizacija na profitne i neprofitne nego primjerice po veličini, zato što ona određuje i druge kriterije klasificiranja te iste organizacije.

Budući da organizacije i postoje kako bi ostvarile određene ciljeve, čini se primjerenim da analiza različitih kriterija za klasificiranje organizacija započne upravo od klasificiranja organizacija prema njihovima ciljevima. (Sikavica, 2011:25-26)

S obzirom na ciljeve koje žele ostvariti, najdetaljniju kvlaifikaciju organizacija prelažu J. Beardshaw i D. Palfreman. Prema njihovu mišljenju, organizacije se mogu razvrstati na sljedeći način: (Lessem, 1989: 234)

Tablica 1. Klasifikacija organizacija

Poslovne organizacije	Mogu imati različit pravni oblik kao što su trgovac pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo. Cilj je poslovnih organizacija ostvarivanje profita
Vladine organizacije	Bave se vođenjem zemlje na lokalnoj ili na nacionalnoj razini. Te su organizacije odgovorne izabranim predstavnicima zakonodavne vlasti.
Javne korporacije	Organizacije su u vlasništvu države, najčešće od nacionalnog interesa, kojima nije najvažniji cilj profit, već javni interes i javno dobro.
Kvaziautonomne nevladine organizacije	Različite su organizacije tia agencija i sličnih organzacija kojima upravljaju pojedina ministarstva.
Ekonomsko interesne grupe	Različite su organizacije koje prmiču interes svojih članova, npr. poslodavca ili potrošača.
Trgovačka udruženja	Organizacije su u koje se udružuju druge organizacije koje povezuju zajednički interes, a imaju poseban pravni interes.
Pravosuđe	Organizacije koje obavljaju funkcije u državi ili na međunarodnoj razini.
Političke organizacije	Političke stranke ili partije koje se osnivaju u svakoj državi višestranačke parlamentarne organizacije.
Dobrotvorne ustanove	Različiti su oblici karitativnih organizaicja koje pružaju potrebnu pomoć građanima.
Organizacije uzajamne pomoći	Organizacije su tipa zadruga kojima je cilj da pomažu svojim članovima.
Međunarodne organizacije	Različite su organizacije koje djeluju globalno, a osnivaju se za različite namjee oje mogu biti, npr. političke, gospodarske, sportske, humanitarne ili nek druge namjene
Multinacionalne organizacije	Globalne su organizacije koje djeluju širom svijeta kao npr. Unilever, BO, ICL itd

Izvor: *Lessem, R. (1989.) General management principles, Prentice Hall, New York, 75*

3. RAZVOJ ORGANIZACIJA

Svaki sustav pa tako i organizacija poduzeća kao jedan od njegovih podsustava apliciran u konkretnu sredinu doživljava svoju evaluacoju tokom vremena. U tom se kontekstu govori i o " životnom vijeku organizacijskog rješenja" koje karakteriziraju tri osnovne tendencije.

Prva je tendencija najnepovoljnija s obzirom na to da kod nje u toku vremena dolazi do opadanja efikasnosti organizacije. To je obično slučaj kad se organizacija supstituira improvizacijom.

Druga je tendencija povoljnija od prve budući da se kod nje jednom dostignuti stupanje efikasnosti održava u relativnom dužem vremenskom razdoblju na istoj razini. To je obično slučaj kad se u poduzeću poduzimaju organizacijske mjere sa svrhom da se zadrži dostignuta efikasnot.

Treća je tendencija najpovoljnija s obzirom na to da se kod nje pojavljuje kontinuirani rast efikasnosti organizacije. To je moguće postići ako se provodi kontinuirano inoviranje organizacije poduzeća, odnosno ako se provodi projektiranje novih organizacijskih rješenja primjerenih potrebama razvoja poduzeća. Upravo ta bi tendencija trebala biti trajna zadaća projektiranja organizacije.

Osigurati trajno povećanje efikasnosti organizacije poduzeća znači organizaciju predoviditi iz jednoga (postojeeg) stanja (N_o) u rugo kvalitetno (novo) stanje.

Osiguranje upravljanja razvojem organizacije nije njezino prevođenje iz postojećeg stanja (N_0) u bilo koje novo stanje (N_1, N_2... N_n), već u novo stanje veće kvalitete (E). Odatle se mogu analnogno etapama razvoja organizacije. Postaviti i opće relacije kvalitete tih stanja organizacije po pojedinim etapama.

To su općenite tendenicije u razvoju organizacije poduzeća čijem bi ostvarenju trebalo stalno težiti. Međutim, praćenje nekog konkretnog organizacijskog rješenjea pokazuje da ono u početku, tek što je apliciran, pokazuje nisku efikasnost, budući da se u tom razdoblju u najvećoj mjeri manifestiraju različiti utjecaji karakteristični za aplikaciju svakog sustava (otpor njegovoj primjeni, nedovoljno znanje o njegovoj implementaciji i ekspolataciji, eventualni nedostaci u projektiranom rješenju itd.). Nakon prebrođenih početnih poteškoća, efikasnost organizacije započinje rasti te nakon izvjesnog vremena dostiže maksimum u

kojemu će izvjesno vrijeme ostati, a potom početi opadati. Do koje će razie efikasnost organizacije opadati, ovisi o vrsti i intenzitetu utjecajnih faktora kao i o efikasnsti intervencije.

Tendencije u razvoju organizacije znače da ona najprije ima vrlo malen utjecaj na efikasnost poslovanja poduzeća koji potom raste te u danom trenutku dostiže maksimum. Zvjesno vrijem dostignuta efikasnot organizacije ostaje konstantna, a nakon toga, ako se ne iintervenira, započinje opadati s tenedencijom da organizacija u jednom treutku postane vlastita suprotnost – dezorganizacija.

Faktori koji utječu na takve tendenicje u razvoju efikasnosti organizacije brojni su, no ipak se mogu selektirati karakteristični. Dvije su grupe karakterističnih faktora utjecaja na efikasnot organizacije, i to:

1. endogeni faktori,
2. egzogeni faktori

Endogeni ili unutarnji faktori jesu oni koji izviru iz samoga organizacijskog rješenja. To su, prije svega, koncepcija same organizacije, zatim homogenost organizacijskog rješenja u cjelini homogenost svakog pojedinog rješenja, metoda i postupci oblikovanja organizacijskog rješenja itd.

Egzogeni ili vanjski faktori su oni koji izviru izvan organizacijskog rješenja, a mogu imati izvor u samom poduzećuu (ciljevi i strategija, tehnika i tehnologija. Osoblje, veličina poduzeća i dr.) te izvan poduzeća (okolina- tržište, institucionalni ucijeti, prirodni ambijent i drugo)

Karakteristika je navedenih faktora u tome da na organizaciju poduzeća nikada ne djeluju pojedinačno ni povremeno. Naprotiv, to se djelovanje manifestira u kombinaciji različitih faktora koji kotinuirano utječu na organizaciju poduzeća. To što neki od njih mogu djelovati pojedinačno i eruptivno, samo još više determinira potrebu njihova poznavanja ii ovladavanja njihovim utjecajem. U protivnom, svaka će sfikasna organizacija s vremenom transformiarati u svoju suprotnost- dezorganizaciju.

Da se to nebi dogovilo potrebno je upravljati organizacijom poduzeća u smislu njezina stalnog navođenja na optimalnu razinu. U tu je svrhu neophodno da u svakom poduzeću postoji

odgovarajući sustav upravljanja organizacijom. Međutim, s aspekta troškova to ima dvije konzekvencije:

1. povećanje troškova organizairanja
2. smanjenje troškova koji su uzrokovani neadekvatnim stupnjem organiziranosti.

Odatle proizlazi da će se troškovi prouzrokovani neadekvatnim stupnjem organizacije smanjivati ako se istodobno budu povećavai troškovi organiziranja. Međutim, kako prirast stupnja organiziranosti nije proporcionalan veličini prirasta ulaganja u organizaciju, to je očito da postoji određeni stupanj organiziranosti iznad kojeg se više ne isplati ulagati.

Pri određivanju optimalnog stupnja prganiziranosti traba imati na umu sljedeće:

- optimalnost organizacije odnosi se na njezinu cjelinu, a ne uvijek na sve njezine dijelove
- pri određivanju optimalnosti organizacije moraju se uzimati u obzir sva njezina svojstva.

Iz primata optimalnosti organizacije kao cjeline proizlazi da je ospješna organizacija njezinih segmenta samo u onoj mjeri u kojo smanjuje neefikasnot organizacije kao sjeline. To znači da si i od neefikasnih dijelova organizacije može oblikovati efikasna organizacija koja cjelina izborom optimalnog broja segmenata organizacije i adekvatnim vezama među njima.

Orgaizacija poduzeća nema samo jedno svojstvo, pa stoga prilikom djelovanja na njezinu efikasnost treba uzimati u obzir sva svojstva. Pri njezinoj optimalizaciji moež se pojaviti potreba da se neka njezina svojstva ne mijenjaju nego da se zadrže na postojoćeoj razini, pa čak i kad se ta razina smanji.

Sve to upućuje da složenost organizacije poduzeća za upravljanje kojom treba oblikovati i složeni sustav upravljanja. Zato je posve razumljivo što je ključni element tog sustava menedžment čija je jedna od temeljnih funkcija uravo organiziranje. Međutim, imajući na umu složenost problematike organiziranja, brojnost aktivnosti koje ono pretpostavlja, specifičnost metodike oblikovanja organizacijskih rješenja, brojsnost i složenost metoda i sredstava koja se u tom postupku primjenjuju te potrebu kontinuiranog unapređenja organizacije, očito je da u poduzeću moraju postojati oni koji će se profesionalno baviti problematikom projektiranja organizacije. A upravo to je razlog da se u nekim poduzećima formira posebna služba za oganizaciju koja se kontinuirano bavi tom problematikom. U

slučaju kad tavku službu nije racionalno formirati u poduzeću , rješavanje složenih organizacijskih problema treba povjeriti posebnim specijalniziranim vanjskim institucijama (konzalting organizacije, instituti, poslovne škole, fakulteti).

Sve to potvrđuje činjenicu da je projektiranje organizacije kontinuirani proces koje zahtijeva profesionalni angažman.“ (Buble, 2006: 285-288)

4. UVOD U ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

Sa rastom, razvojem i starenjem poduzeća, relativan nedostatak bilo fleksibilnosti ili samokontrole, stvara predvidive i ponovljive teškoće prema kojima se menadžeri najčešće odnose ka prema "problemima". Posao menadžera nije da stvori situaciju u kojoj uopće ne postoje problemi, već da dovede organizaciju do Top-forme i da na tom putu zamjenjuje jednu grupu problema drugom.

Ključ uspjeha u upravljanju, kao što se može vidjeti, nije eliminiranje svih problema, već usredotočenje pažnje na probleme koji su najznačajniji u trenutnoj fazi životnog ciklusa organizacije, kako bi se ona mogla razvijati i sazrijevati na način koji će joj omogućiti da se suočava sa problemima koji će nastati u sljedećim fazama njenog razvoja. U trenutku kada organizacija dostigne Top-formu, ključ njenog uspjeha postaje bavljenje uzrocima starenja, da do njega uopćte ne bi ni došlo. Starenje je proces do koga, u nekim situacijama, ne mora doći u organizacijama, odnosno ono se u značajnoj mjeri može odložiti. Organizacija može ostati u Top-formi, pod uvjetom da se može permanentno podmlađivati. Organizacija se ne susreće sa problemima samo u situacijama kada nema promjena. Tako nešto se može dogoditi samo kada je organizacija mrtva. Riješiti postojeće probleme, a pritom ne naići na nove i složenije, isto je što i smrt organizacije.

Da li je neki model ponašanja pogodan ili nije zavisi od toga da li je takvo ponašanje normalno ili nije za određeni stupanj u životnom ciklusu u kom se organizacija nalazi. Normalni problemi su oni koje poduzeće može riješiti svojom vlastitom unutrašnjom energijom, kada je u stanju da samostalno pokrene procese i donese odluke koji će mu omogućiti da savlada probleme sa kojima se suočava.

Ako je organizacija u mogućnosti da predvidi probleme koji mogu nastati u određenoj fazi životnog ciklusa, i ako ih svaka organizacija u toj fazi ima, mada oni mogu biti različitog intenziteta i trajanja, nazivamo ih propratnim pojavama (npr. nedostatak gotovine ili kvalifikovane radne snage).

Nenormalni problemi, sa druge strane, zahtjevaju vanjske, profesionalne intervencije. Isti problemi se pojavljuju u periodu koji je duži nego što se očekuje, a pokušaji menadžmenta da ih razrješi samo stvaraju dodatne neželjene komplikacije. Nenormalni problemi sa kojima se često srećemo u životnom ciklusu organizacije nazivaju se komplikacije (npr. izrazito

autokratski stil menadžmenta ili nespremnost na suradnju među kolegama). Ukoliko su ovi nenormalni problemi rijetki, nazivamo ih patologijama.

Faze u životnom ciklusu organizacije su predvidive i ponavljaju se. Saznanje u kojoj fazi životnog ciklusa se organizacija nalazi omogućava menadžmentu da poduzme aktivne, preventivne mjere i pobrine se za rješavanje ili izbjegavanje budućih problema i prije nego što se oni pojave. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

4.1. Fenomen životnih ciklusa organizacije

Životni ciklus organizacije se najlakše može razumjeti ukoliko se uspostavi analogija sa životima bioloških organizama. Svaka organizacija prolazi kroz faze životnog ciklusa koje se, u većoj ili manjoj meri, podudaraju sa fazama životnog ciklusa živih organizama.

Organizacijske promjene koje dovode do prelaska organizacije iz jedne u drugu fazu su prouzrokovane internim uzrocima. Ovi interni uzroci mogu biti različiti, počevši od brzog rasta organizacije, preko promjene njene poslovne orijentacije, pa sve do smrti osnivača ili njegovog napuštanja organizacije. U zavisnosti od intenziteta i značaja ovih promjena mejnja se dužina vremena zadržavanja organizacije u određenoj fazi njenog životnog ciklusa, sa jedne strane i brzina njenog prelaska iz faze u fazu, sa druge strane.

Tok organizacijskih promjena tokom životnog ciklusa organizacije je unapijred zadat. Uprkos tome što se često stječe utisak da su neke organizacije preskočile pojedine faze u svom razvoju, to je samo posljedica loše odrađene analize njihovog životnog ciklusa ili činjenice da su se suviše kratko zadržavale u određenim fazama.

Baš kao i živi organizmi, organizacije prolaze kroz faze svog životnog ciklusa na sekvencijalan način, odnosno svaka od njih prolazi kroz faze koje uvijek prate jedna drugu.

Također je važno imati na umu da su promjene koje se događaju tokom životnog ciklusa organizacija kumulativne, odnosno na prelazak organizacije iz jedne u drugu fazu ne utječu samo promjene koje su se dogodile u tekućoj fazi, već i promejne koje su se događale u svim prethodnim fazama. (Link- eLearning.com, preuzeto 01.09.2016.)

4.2. Faze razvoja organizacije

Razvoj organizacije nije jedinstven već složen proces s manjim ili većim brojemfaza. Broj faza razlikuje se od jednog do drugog autora. Bez obzira na to razlike između pojedinih autora, u vezi s brojem faza razvoja organizacije sve te klasifikacije imaju i neka zajednička obilježja odnosno neke ključne fazekoje nevode svi autori.

Bez obzira na broj faza u razvoju organizacije, prema mišljenju T.G. Cummingsa i C.G. Worleya, praksa razvoja organizaicje otprije pedesetak godina počela je s laboratorijskim treningom (engl . Laboratory training) odnosno razvojem grupa za obuku (engl. Training groups), poznatih kao senzitivni trening (engl. Sensitivity training) ili T-grupe (engl. T-groups), a tu praksu danas obilježavaju strateške promjene (engl. Strategic change). No bez obzira na praksu razvoja organizacije, provodila se ona ovako ili onako, svaki razvoj organizaicje obilježavaju pritom neke faze. (Cummings, Worley, 2005:101-103)

Najopćenitiji pregled razvoja organizacije navodi W. Bridges, koji zapravo govori o životnom ciklusu razvoja organizacije. Ključne su faze u tom razvoju od sna do podhvata: od podhvata do organizacije: od organizaicje do ostvarenja i od ostvarenja do postojanja institucije. Da bi se san ostvario kao pothvat, potrebna je spremnost da ga se ostvari, a da bi pothvat uspio pojavljuje se potreba organiziranja. Uspostavljenja se organizacija ostvaruje u praksi, a poslije određena vremena ona postaje institucija. Kad je organizacija u svom životnom ciklusu ušla u fazu institucionalizacije, na raskrižju je prema zatvaranju ili umiranj. Međutim, za razliku od ljudi, organizacije imaju još jedan razvojni izvor, tj. one mogu preokrenuti svoj razvoj tako da se vrate na neku od prijašnjih faza. To može biti proizvodanj novog sna, bilo za pojedine dijelove ili cijelu organizaciju. Također, organizacija se može oporaviti uvođenjem novih pothvata ili dijeljenjem velike organizacije na veći broj manjih. Ponovni razvoj može se ostvariti i obnavljanjem izgubljene energije iz prijašnjih faza te uporabom vanjskih resursa odnosno pothvatima izvan svoje organizicija. Sve se to ne bi moglo ostvariti bez alata, metoda i tehnika razvoja organizacije.

Različiti autori navode različiti broj faza kroz koje prolazi svaka organizacija u svom razvoju. Tako, npr. L.T. Ralphs kao faze razvoja organizacije navodi: Odabir konzultiranja; dijagnozu organizacije; planiranje promjena i intervencija odnosno posrednovanje. (Ralphs, 1996:54)

Za H.M. F. Rusha postoji šest faaz u razvoju organizacije, i to: [1] prepoznavanje problema; dijagnosticiranje stanja organizacije; priprema povratnih inforamcija; razvoj strategije promjena; intervencija te mjerenje i procjenjivanje. (Koontz, Weihrich, 1990:286)

Slične ili gotovo identične faze razvoja organizacije navodi i T. Estep. Ona smatra da se razvoj organizacije sastoji od ovih faza: (Estep, 2004:4-7)

Tablica 2. Faze razvoja organzacije prema Tori Estep

Kontakt	Faza u kojoj se stručnjak i klijent upoznaju s problemima organizacije.
Konačan sporazum	Faza u kojoj stručanjak i klijent sklapaju konačan ugovor , čime počinje proces razvoja organizacije.
Dijagnoza	Faza u kojoj se dijagnosticiraju promjene koje organizacija želi.
Povratna veza	Faza u kojoj se organizacija upoznaje s prikupljenim informacijama, jer tako zna kako treba ići dalje.
Planirane akcije	Faza u kojoj se planiraju akcije za rješavanje problema.
Intervencija	Faza u kojoj se pomoću različitih intervencija povećava uspješnost organizacije
Procjena	Faza u kojoj se ocjenjuje i procjenjuje kako funkcionira organizacija i treba li što promijeniti.

Izvor: *Estep, T. (2004.) Organization development and change, Thomson Suuth-Western, Mason, str. 6.*

Najviše faza u razvoju organizacije navoe T.G. Cummins i C.G. Worley. To su: ulazak u organizaciju i ugovaranje; dijagnosticiranje organitaije; dijagnosticiranje skupina u organizaciji; prikupljanje i analiza informacija; davanje povratnih informacija; oblikovanje intervencije odnosno akcija; vođenje i upravljanje promjenama i procjena intervencija.

Analizom navednih klasifikacija faza razvoja organizacije uočavaju se neke faze razvoja organizacije koje su samo u neki klasifikacijama, a neke su druge u svim klasifikacijam, najčešće pod istim ili sličnim nazivom.

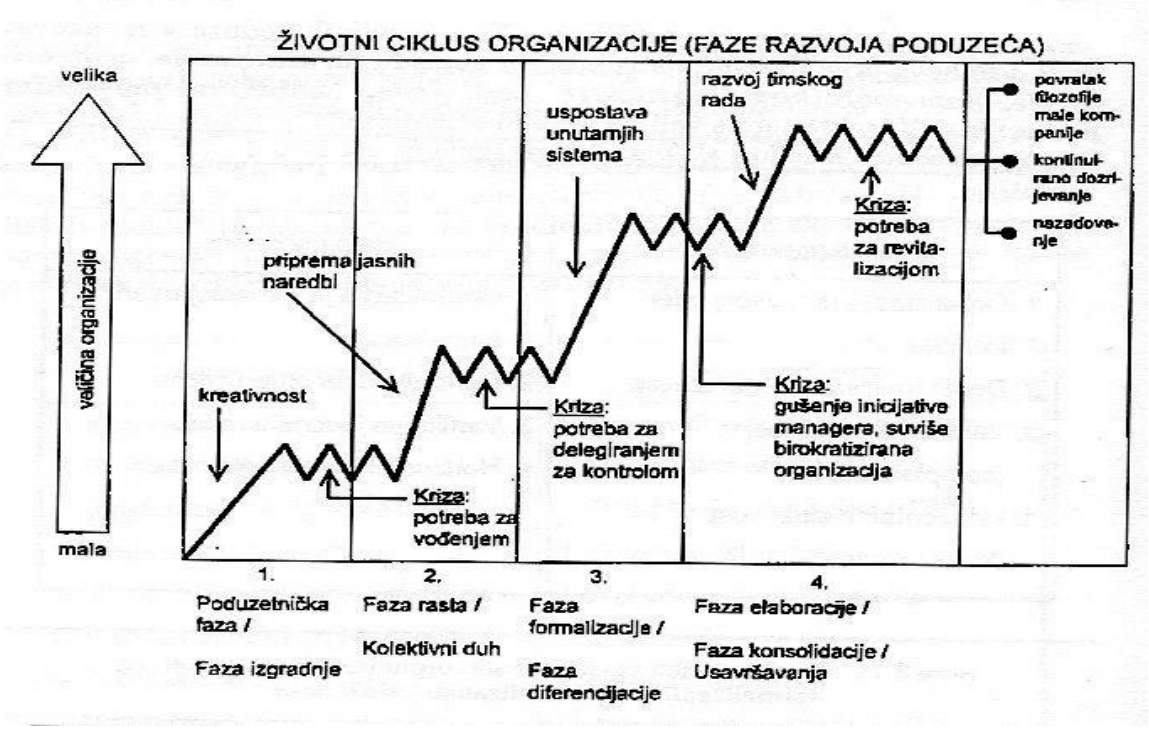
[1] Rush, H.M.F., prema: Koontz, H. Weihrich, H. (1990,) Managment – A bookof Readings, 2 nd edition , McGrawHill, New York str.286

Da je to doista tako, najbolja je potvrda spoznaja da tih faza nema kada se razvoj organizacije provodi snagama, a ne uz pomoć konzultana ta izvan organizacije. Upravo zato, te faze i nisu relevantne kao faze razvoja organizacije.

Sve ostale faze razvoja organizacije u svim klasifikacijama, bez obzira na različite nazive kojima se pojedini autori služe, jesu sui generis faze razvoja organizacije.

Jedna je od najvažnijih faza u razvoju organizacije dijagnoza organizacije odnosno prepoznavanje problema u njoj. Ta se faza razvoja organizacije pojavljuje i pod drugim nazivima kao što su dijagnosticiranje stanja, dijagnosticiranje organizacije i skupina u organizaciji, prikupjanje i analiza informacija i tome slično. Sljedeća je ključna faza u razvoju organizacije uspostava povratne veze ili povratnih informacija. Slijedi faza planiranja promjena u organizaciji odnosno strategija promjena ili vođenja i upravljanja promjenama. Četvrta je faza u razvoju organizacije intervencija odnosno poduzimanje odgovarajućih aktivnosti u organizaciji. Posljednja je faza evoluacija, vrjednovanje ili procjena intervencija u organizaciji. (Sikavica, 2011:832)

Slika 1. Faze razvoja organizacije



Izvor: *Žugaj, M, Šehanović, J., Cingula, M., : „Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999. str. 183.*

4.2.1. Dijagnoza organizacije odnosno prepoznavanje problema u organizaciji

Prva je i najvažnija faza u razvoju organizacije. Pogrješna dijagnoza i neprepoznavanje problema, s kojom se organizacija suočava, sav će posao u ovome procesu beskorisnim. Dobra dijagnoza stanja organizacije, s prepoznavanjem njezinih snaga i slabosti, omoguit će da se u fazi intervencije odnosno poduzimanja akcija i izabere najbolje rješenje za organizaciju.

Pravilna dijagnoza stanja organizacije ovisi o načinu na koji se snima stanje u njoj. Pritom je najvbolje služiti se intervijuom, a gdjekud i upitnikom. Da bi snimanje i analiza stanja bili što objektivnij upitnici trebaju dati odgovore na sva relevantna pitanja stanja organizacije u tom trenutku, a intervjui se moraju ovditi s onim ljudima koji su najbolje upoznati s problemima orgaizacije. T su u pravilu,, menadžeri svih razina menadžmentam a posebno oni na najvišim razinama koji bi, s obzirom na svoj položaj u organizaciji, trebali najviše znati o problemima prganizacije. Da sbi se sastavili kvalitetni upitnici odnosno da bi se vodili korisni interjui, prije toga je potrebno proučavati svu dokumentaciju iz koje se može dobiti mnogo informacija relevantnih za analizu organizacije.

Svrha je dijagnoze, kako ističe L.T: Ralphs identifikacija problema i mogućnosti. Taj proces uključuje prikupljanje podataka, analizu podataka i povratne informacije prema klijentu, tj. feedback podataka. Dijagnoza organizacije upozorava i na analizu jaza (engl. Gap analysis) između onoga gdje je organizacija sad i gdje želi biti. (Sikavica, 2011:833)

4.2.2. Povratna veza ili povratna informacija

Važna je faza u procesu razvoja organizacije. Svrha je povratnih informacija upoznavanje svih zainteresiranih članova organizacij,e menaždmenta posebni, s rezultatima analize organizacije. Povratna veza omogućuje konzultantima za razvoj organizacije provjeru svih nalaza na temelju provedene analize, kako bi mogli nastaviti s procesom razvoja organizacije, kvalitetno provedena analiza organizacije, potvrđena povratnim informacijama, poticajno djeluje na sve sudionike procesa njeizina razvoja. (Sikavica, 2011:833)

4.2.3. Planiranje promjena

Treća je faza razvoja organizacije. Pošto je nosilac prcesa razvoja organizacije ustanovio razliku između sadašnjeg u željena stanja organizacije, za željeno stanje organizacije potrebo je provesti promjene koje će pomaknuti organizaciju iz tekućeg u to stanje. Raspon potrebnih informacija može biti vrlo širok i zahvaćati sve dijelove organizacije. Stoga je odgovornost pokretača odnosno agensa promjena još veća, a posebno s obzirom na moguće otpore promjenama. (Sikavica, 2011:834)

4.2.4. Intervencija odnosno poduzimanje odgovarajućih akcija

Faza je razvoja organizacije koja lsijedi poslije planiranja promjene. Zapravo, intervencija je faza provođenja promjena u organizaciji. Najvažije promjene odnose se na organizacijsku strukturu , poslovne procese, tehnologiju i ljude u organizaciji pa se u tim dijelovima organizacije mogu očekivati i intervencije. One se u organizaciji obavjaju uz pomoć različitih alata primjerenih pojedinih konkretnoj vrsti promjena u organizaciji. Konačan je smisao intervencija u organizaciji povećanje efikasnoti organizacije, što je i najvažniji cilj razvoja organizacije. (Sikavica, 2011:834)

4.2.5. Procjena razvoja organizacije odnosno evaluacija ili vrjednovanje poduzetih aktivnosti

Posljednja je faza u procesu razvoja organizacije. U njoj se ustanovljava ostvaruju li se i kako planirani ciljevi, odnosno kakva je razina efikasnosti organizacije. Istodobno, ova faza razvoja organizacije omogućuje spoznaje za provedbu novih aktivnosti u procesu razvoja organizacije. To znači da se procjenom, odnosno ocjenom organizacije dobivaju povratne informacije što još treba napraviti u organizacijida bi se ostvarili željeni učinci. Ona upozorava da daljnu potrebu prilagodbe organizacije. (Sikavica, 2011:835)

4.3. Životni ciklus organizacije prema Ichaku Adiesu

Prema Ichaku Adziesu životni ciklus organizacije sastoji se od devet faza.

1. faza: Udvaranje

U fazi udvaranja organizacija još nije ni rođena, ona postoji tek kao ideja u glavama njenih osnivača. Naglasak je na idejama i mogućnostima koje nudi budućnost. U toku ovog perioda se mnogo više razgovara o idejama, dok se malo pažnje posvećuje konkretnim akcijama. Osnivač prodaje svoju ideju o tome kako je njegova ideja izuzetna. Cilj da se ideja ostvari se gradi iznutra, a u isto vrijeme ta se ideja testira u komunikaciji sa osobama koje se nalaze u osnivačevom okruženju. Ovaj proces stvaranja organizacije je praćen ushićenjem, entuzijazmom i jakim emocijama.

Tokom životnog ciklusa poduzeća osnivač se mora zaljubiti u ideju o njegovom stvaranju. Organizacija se rađa kad a je osnivačeva odlučnost uspješno prošla test, odnosno kada se on odluči ući u rizik. Što je rizik veći, to i odlučnost osnivača mora biti čvršća; ona mora biti razmjerna teškoćama koje se u budućnosti mogu očekivati da bi poduzeće opstalo. Izgradnja visokog nivoa odlučnosti je ključ uspeha u ovoj fazi, jer kad je organizacija rođena, ova odlučnost održati će je u životu - ili će je njen nedostatak ubiti.

Motivacija osnivača mora biti sveobuhvatna, ona mora prelaziti uske okvire ostvarivanja kratkoročne dobiti. Odlučnost ne može biti u potpunosti racionalna. Najprije, ona mora predstavljati emotivnu odlučnost za ideju i njen opstanak na tržištu. Profit koji donosi proizvod ili usluga je samo odraz valjanosti osnivačeve procijene situacije.

U fazi udvaranja cilj koji motivira osnivača trebalo bi biti zadovoljavanje potreba tržišta. Ono što će postepeno stvoriti organizaciju je osnivačevo uvjerenje da postoji stvarna potreba, da postoje kupci koji će znati cijeniti ono što je osnivač učinio. Osnivač, kao prorok, proriče buduće potrebe svojih potencijalnih kupaca, on se usredotočuje na ono što tržište treba željeti. Konačna iskra koja inicira rođenje poduzeća je momenat u kojem osnivač iskazuje neki opipljiv izraz odlučnosti, kada se odluči da preuzet neku vrstu rizika, poput napuštanja prethodnog radnog mesta. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

2. Faza povoja

Rizik se mora pokriti. Fokus se pomiče sa ideja i mogućnosti na proizvodnju rezultata – zadovoljavanje potreba zbog kojih je poduzeće osnovano. Nema više vremena za razgovor, svo raspoloživo vrrijeme se troši na akcije. Poduzeće u fazi povoja ima malo poslovnih politika, sistema, procedura ili budžeta. Organizacija je centralizirana i vrlo je osobna. Da bi organizacija preživjela ovu fazu, potrebne su joj periodične injekcije gotovine i osnivačeva odlučnost. Vrlo je malo nagrada koje će organizacija u ovom stadiju moći pružiti svojim članovima. Ono što poduzeće drži na okupu je osnivačeva ljubav i odlučnost.

Osnivač ne može dozvoliti da njegov san umre jer se radi o njegovom osobnom samopoštovanju. Organizacija "poletarac" je njegova karta za besmrtnost. To je spomenik koji će, ukoliko se bude dobro vodio, ostati i nakon njegove smrti. U fazi povoja ne postoji delegiranje, tj. prenošenje ovlasti ili odgovornosti na druge članove organizacije. Pošto je organizacija "kratka sa novcem i vremenom", ona ne može dozvoliti svojim članovima da uče na greškama. Drugi razlog je što ljudi koji rade sa osnivačem po pravilu nisu tako dobri u poslu kao što je on; u suprotnom oni bi već davno osnovali vlastita poduzeća.

Smrtnost novorođenčeta nastupa kada osnivač izgubi intereso, kada mu osobna tvorevina postane strana, kada izgubi kontrolu nad organizacijom ili ako ona postane nepopravljivo nelikvidna.

3. GO-GO faza

U fazi povoja ideja je isprobana na dijelu. Dakle, ideja funkcionira, poduzeće je nadišlo problem nedostatka gotovog novca, a prodaja je porasla. Poduzeće ne samo da opstaje, ono se počinje i razvijati. Zbog toga osnivač i organizacija postepeno postaju arogantni.

Go-Go poduzeća su kao bebe koje počnimaju puzati, svuda ih ima. Ne vide nigdje probleme, samo poslovne prilike. Skoro svaka mogućnost izgleda kao da je prioritet. Previše prioriteta znači da realno definiranih prioriteta u stvari ni nema. Pošto je organizacija u povoju, ona mora da opstane, usmjerenost na prodaju mora preći u naviku tako da prodati više znači prodavati bolje. Organizacija izjednačava prodaju sa uspjehom. To nije organizacija koja pokreće mogućnosti, to je organizacija koju pokreću mogućnosti. Organizacija reagira na

sredinu, a ne planira kakvu sredinu želi. Ova orijentacija na prodaju može dovesti i do neželjenog ishoda. Uslijed brzog rasta i brzih promjena sistemi evidencija, a posebno knjigovodstvo, u ovim poduzećima mogu postati neefikasna.

Uspjeh preko noći često može dovesti do arogantnosti. Rezultati ove arogancije su po pravilu upuštanja u poduhvate u koje se poduzeće ne bi trebalo da upuštati. Da bi preživjela, organizacija mora kreirati poslovnu politiku o tome šta ne treba činiti, umejsto šta još činiti. Razvoj pravila i politika obilježava početak nastojanja da se uspostave administrativni podsustavi u poduzeću i prijelaz u sljedeću fazu njegovog razvoja – Adolescenciju. Sa pojavom administrativnih podsustava, organizacija počinje institucionalizirati vodstvo osnivača. Ako se na vrijeme ne stvore administrativni sistemi, poduzeće zapada u patologiju koja se u literaturi naziva Osnivačeva ili Obiteljska zamka. Bitna proturječnost koja se u ovoj fazi događa je da osnivač želi delegirati ovlasti, ali da pritom ne izgubi kontrolu. Go-go organizacija ne može se decentralizirati jer upravni podsustav (pravila i propisi) još nije u potpunosti razvijen.

Osnivač osjeća da je postigao ono šta je željeo – od siromaštva se uzdigao do bogatstva. On počinje shvaćati da je ostavio svoj osobni pečat. Počinje se interesirati za društvo, politiku, zdravlje, zabavu, putovanja i sve drugo što će pružiti više smisla i kvalitete njegovom životu.

Prijelaz u Adolescenciju događa se uz neku veću krizu, koja je obično prouzrokovana greškama Go-go organizacije.

4. Adolescencija

U Adolescenciji se poduzeće rađa po drugi put, ovaj put odvojeno od svog osnivača. Najtipičnije ponašanje organizacije u ovoj fazi je konflikt i nedoslijednost.

Manifestacije ove faze mogu biti:

- mentalitet tipa "mi protiv njih", starosjedioci protiv došljaka
- nedosljednost u organizacionim ciljevima
- nedosljednost u sistemima plaćanja i nagrađivanja

Delegiranje ovlašćenja – osnivač sa stilom usamljenog jahača mora promijeniti stil. Sada se traži specijalizacija pošto je posao nadmašio osobne sposobnosti osnivača i osoba iz njegovog najbližeg okruženja. Osnivač mora delegirati ovlasti. Promjena u vodstvu je neophodna, a naglasak se mora prebaciti na sisteme, politiku i administraciju, a to je oblast koja zahtjeva potpuno drugačiju vrstu sposobnosti.

U ovoj fazi je neophodno angažiranje profesionalnih menadžera. Menadžeri su zatim primorani angažirati ljude koji će ih podržati. Stvaraju se klanovi i stvara se kultura "mi protiv njih". Osnivač je po pravilu prva osoba koja će prekršiti upravnikove nove procedure i poslovnu politiku.

Ono što još više komplicira prenošenje odgovornosti je nužnost poduzeća da promijeni svoje ciljeve. Ono mora prebaciti svoje ciljeve sa više je bolje, na bolje je više. Poduzeće često ima toliko mnogo proizvoda na toliko mnogo tržišta, sa toliko mnogo specijalnih popusta koji se stalno mjenjaju, tako da je čisto nemoguće držati korak sa svim informacijama koje neprestano pristižu. Organizacija Adolescent, koja je u duši još uvek Go-Go želi se reorganizirati i da zadrži isti stupanj rasta. Međutim, ona mora usporiti grozničavi tempo prodaje kako bi se omogućilo da se provede sistematizacija. Rezultat svega je konflikt koji, ako proizvede kritičan nivo gubitka međusobnog poštovanja, dovodi do patologije zbog koje organizacija prerano stari jer je preduzimljivi pojedinci napuštaju.

5. Top-forma

Ako administracija doživi uspjeh i vodstvo se institucionalizira, organizacija prelazi u Top-formu optimalnu točku na crti njenog životnog ciklusa.

Ovu fazu karakterizira:

- funkcionalni sustavi i organizacijska struktura
- institucionalizirana vizija i kreativnost
- orjentacija ka rezultatima, organizacija zadovoljava potrebe kupaca
- organizacija pravi planove, a onda ih pokušava slijediti
- organizacija po očekivanju posluje sve bolje
- organizacija može postići porast prodaje i profita
- organizacija lansira novu organizaciju (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

Na crti životnog ciklusa Top-forma se ne poklapa sa najvišom točkom. To je proces koji traje, a ne odredište. Izazov Top-forme je odgovor na pitanje kako u njoj što je moguće duže ostati.

6. Stabilna organizacija

Stabilna organizacija je prvi stadij starenja u životnom ciklusu. Poduzeće je još uvijek jako, ali počinje gubiti fleksibilnost. Počinje se gubiti duh kreativnosti, inovacije i spremnosti koji ga je doveo do Top-forme. Organizacija je do sada obično već osigurala stabilnu poziciju na tržištu, razvila je osećaj sigurnosti. Uglavnom vlada red i usvajaju se konzervativni stavovi da se ono što je postignuto ne bi ugrozilo. Ljudi provode više vremena u uredu jedni sa drugima, nego sa klijentima ili prodavačima.

U stabilnoj fazi se smanjuju fondovi za istraživanja u korist potrošnje za razvoj. Razvoj menadžmenta zamjenjuje se obukom menadžerskog kadra. Uglavnom se razmatraju kratkoročni, unosni poslovi. Ljudi iz financijskog sektora postaju važniji od ljudi u marketingu, prodaji, istraživanju ili razvoju. Organizacija počinje sumnjati u svaku promjenu, a nagrađuju se oni koji rade što im se kaže.

Ako je kreativnost dovoljno dugo uspavana, to se počinje odražavati na sposobnost poduzeća da zadovolji zahtjeve kupaca.

7. Aristokracija

Opadanje fleksibilnosti koje je počelo u Top-formi sada ima dalekosežne posljedice. Modeli ponašanja su sljedeći:

- Novac se troši na sisteme kontrole, nagrade i prostorije.
- Naglasak je na tome kako se radi, a ne šta i zašto se radi.
- Vodi se računa o oblačenju, oslovljavanju i tradiciji.
- Pojedince brine vitalnost poduzeća.
- Malo je unutaršnjih inovacija. Poduzeće može kupovati druga poduzeća da bi stekla nove proizvode i tržišta.
- Organizacija ima velike zalihe gotovine. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

U slučaju kupovine Go-go organizacije moguća je pojava "sukoba kulutra". Ako Aristokratija kupi Go-go, može se desiti da zbog zamornih procedura za svaku sitnicu poduzetnicii iz Go-go organizacije odlaze i ostaje samo ljuska.

U ranoj fazi Aristokracije pokušava se podizanjem cijena doći do većeg profita. U kasnijim fazama aristokracije proizvodi zastarijevaju. Udio na tržištu je izgubljen, tok novca je negativan, a dobri stručnjaci napuštaju poduzeće. Izvještaji eksternih konzultanata se čitaju, ali se ne poduzima nikakva akcija.

8. Rana briokracija

Prijelaz u ovu fazu je brz i nasilan. Cijeene ne mogu više podizati, a ni kupovanje drugih poduzeća više ne pomaže. Ovdje je bitno:

- tko je izazvao problem, a ne način na koji bi problem trebalo riješiti
- pojava mnogo sukoba, "zabadanje noževa u leđa“ i unutrašnje borbe
- fokus se prenosi na unutrašnje ratove; kupac je samo gnjavaža

Ljudi pokušavaju da otkriju tko je kriv. Organizacija žrtvuje poslednje tragove kreativnosti – šefa marketinga, strateškog planera, glavnog inženjera. Vlada menadžerska paranoja – ljudi se počinju boriti jedan protiv drugog.

Ovaj začarani krug se nastavlja sve do konačnog rezultata – bankrota ili potpune Birokracije, koja znači nacionalizaciju ili subvenciju od vlade. U ovakvoj sredini ostaju samo rukovodioci kod kojih je naglasak na pravilima i politikama i bez vidljive usmjerenosti ka rezultatima ili zadovoljavanju potreba kupaca.

9. Birokracija i smrt

U birokraciji organizacija svoje postojanje ne opravdava činjenicom da dobro funkcionira, već činjenicom da uopšće i postoji. Karakteristike birokratske organizacije:

- ima mnogo sistema, sa malo funkcionalne orijentacije
- izdvaja se iz svoje sredine i usredotočuje uglavnom na sebe samu

- nema osjećaja kontrole

Birokracija, kao starac koji ne voli da ga previše uznemiravaju, nastoji da se izolira iz svoje sredine. Birokratske organizacije održavaju se u životu monopolom koji imaju nad nekim djelatnostima – kupci su zakonom prisiljeni da kupuju njihove usluge.

Smrt nastupa kada više niko nije zainteresiran da organizacija preživi. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

4.4. Životni ciklus organizacije prema Greineru

Poznati ekonomski teoretičar L. Greiner je razvio teoriju životnog ciklusa poduzeća, koja je široko prihvaćena u menadžerskoj praksi. Prema ovoj teoriji poduzeća koja rastu, prolaze kroz pet faza razvoja, od kojih se svaka završava krizom organizacije.

1. Faza kreativnosti

Tipične karakteristike poduzeća u fazi kreativnosti su:

- takozvana faza "pravi i prodaj"
- lider zanemaruje menadžerske aktivnosti i koncentrira se na razvoj proizvoda i tržišta
- organizacijska struktura je nerazvijena
- niski stupanj specijalizacije, "svi zaposleni rade sve"
- visoka je centralizacija u poduzeću - sve odluke donosi lider i neko od njegovih najbližih suradnika
- niski stupanj formalizacije – nema procedura, propisa, shema, politika, pravila
- komunikacija između zaposlenih je intenzivna i neformalna
- veze zaposlenih i lidera su vrlo bliske i neformalne
- radni elan i duh firme su vrlo jaki
- plaće su umjerene
- zaposleni rade prekovremeno, bez posebnih nagrada
- brza povratna informacija sa tržišta
- odluke lidera se zasnivaju na povratnim informacijama sa tržišta, a ne na bazi analiza (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

U ovoj fazi dolazi do krize liderstva.

- Broj odluka koje treba donijeti i problema koje treba riješiti se drastično povećava, a kapaciteti lidera ostaju isti.
- Lider je prezauzet i ne može da stigne da donese sve odluke koje je neophodno donijeti da bi poduzeće normalno radilo.
- Gomilaju se problemi koji čekaju da budu riješeni, lider nema vremena, a ostali nemaju autoriteta da ih rjšavaju.
- Lider više ne može sam kontrolirati sve što se događa u produzeću i ima osjećaj da gubi kontrolu iz ruku.
- Neformalna komunikacija postaje neefikasna i nedovoljna.
- Raste konfuzija u pogledu podele rada - nije jasno šta ko treba da radi.
- Raste konfuzija u pogledu odlučivanja - nije jasno tko i o čemu se treba odlučivati.
- Raste frustracija zaposlenih zbog odsustva vođstva sa vrha. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

Lider treba delegirati autoritet i kontrolu nad poduzećem. Izlazak iz krize zahtjeva izgradnju profesionalnog menadžmenta.

2. Faza usmjeravanja

Karakteristike poduzeća u fazi usmjeravanja su:

- izgradnja razvijene funkcionalne organizacije
- profesionalizacija menadžmenta i povećavanje broja menadžera
- povećavanje stupnja specijalizacije i broja zaposlenih
- povećavanje formalizacije, izrada pravilnika i procedura
- razvoj sistema planiranja, kontrole, informiranja, računovodstva, nagrađivanja
- povećavanje broja hijerarhijskih nivoa
- smanjenje fleksibilnosti i povećavanje efikasnosti organizacije
- početak primjene strategije širenja tržišta i/ili širenja proizvodnog asortimana (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

U ovoj fazi dolazi do krize autonomije. Odlike su:

- Top menadžment je sve udaljeniji od operativnih problema i odluka.
- Top menadžeri imaju autoritet, ali ne i informacije.
- Srednji i niži menadžeri imaju informacije, ali ne i autoritet.
- Poslovanje se širi, ali se odluke i dalje donose u centrali.
- Nerazvijen je sistem kontrole operativnog poslovanja.
- Srednji i niži menadžeri traže veću autonomiju. Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

Potrebno je delegiranje autoriteta i izgradnja sistema kontrole delegiranih odluka.

3. Faza delegiranja

Treća faza u životnom ciklusu jedne organizacije je faza delegiranja. U ovoj fazi:

- se izgrađuje decentralizirana organizaciona struktura
- se izdvajaju poluautonomne organizacijske jedinice na osnovi proizvoda ili tržišta
- se srednjem menadžmentu delegira autoritet vođenja operativnog poslovanja, dok se strateške oduke zadržavaju na vrhu organizacije
- se organizacijske ili poslovne jedinice tretiraju kao profitni centri
- se sistem nagrađivanja sve više bazira na profitu
- organizacija dobija novi polet i fleksibilnost
- potencijal razvoja je preduzetništvo srednjih menadžera i strateška kompetentnost vrha poduzeća (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

U fazi delegiranja dolazi do krize kontrole, odnosno dolazi do problema kontroliranja delegiranih odluka. Jedino rješenje za izlazak iz krize kontrole je izgradnja složenog i sofisticiranog sistema planiranje i kontrole.

4. Faza koordinacije

Ovu fazu karakterizira:

- izgradnja potpuno razvijenog divizionalnijeg modela
- ključna je uloga složenog, razvijenog i formaliziranijeg sistema planiranja i kontrole
- organizacija postaje ponovo mehanička i sve više birokratska

Nastupa kriza birokratije, odnosno:

- procedure planiranja postaju važnije od samog rezultata koji treba da ostvare
- veliku moć dobivaju birokrati koji su vrlo udaljeni od realnog izražavanja
- proces odlučivanja postaje suviše spor jer mora proći vrlo složene i duge procedure. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

5. Faza suradnje

U fazi suradnje:

- organizacijski model postaje sve više timski
- horizontalna komunikacija i koordinacija postaje veoma intenzivna
- informacijski sistem se unapređuje tako da osigurava ne samo vertikalni već i horizontalni protok informacija

Nastupa kriza internih granica rasta. Ključni izvor problema pri kraju faze suradnje je nedostatak mogućnosti za dalji rast u okvirima jednog poduzeća.

6. Faza interorganizacionog povezivanja

U ovoj fazi organizacije kreiraju različite oblike interorganizacionog dizajna kao što su mrežne organizacije ili alijanse. (Link- eLearning.com, preuzeto: 01.09.2016.)

5. ANALIZA ŽIVOTNOG CIKLUSA „PLIVE“

Faza razvoja organizacije prikazana je na primjeru farmaceutskog poduzeća PLIVA, koje se može pohvaliti svojom dugogodišnjom tradicijom, i svojim kontinuiranim rastom i razvojem.

5.1. Cilj i metodologija analize

Mali je broj organizacija u Hrvatskoj i svijetu koje se mogu pohvaliti dugogodišnjom tradicijom koja krasi PLIVU čiji počeci sežu čak u daleku 1921. godinu kada je u tvornici “Kaštel” u Karlovcu započela proizvodnja ekstrakata iz domaćeg bilja. U svojoj više od 90 godina dugoj povijesti PLIVA je proizvela stotine kvalitetnih lijekova i dala izniman doprinos liječenju bolesnika u Hrvatskoj i cijelom svijetu, a njezini stručnjaci, istraživači i znanstvenici izniman doprinos razvoju tehnologije i znanosti. Nakon niza desetljeća intenzivnog razvoja PLIVA je danas najveća farmaceutska kompanija u Hrvatskoj jedna od vodećih u regiji Jugoistočna Europa. Uz to što je s oko 2000 zaposlenih među većim gospodarskim subjektima u Hrvatskoj, PLIVA je i jedan od vodećih izvoznika. Od 2008. PLIVA posluje u sastavu Teve, jedne od najvećih farmaceutskih kompanija u svijetu, a Zagreb je jedna od strateških proizvodnih i istraživačko-razvojnih lokacija cijele Teva grupe. PLIVA raspolaže najsuvremenijim razvojnim i proizvodnim kapacitetima te velikom broju tržišta diljem Europe i svijeta nudi širok portfelj kvalitetnih generičkih lijekova koji predstavljaju vrhunska terapijska rješenja. Osim gotovih lijekova, PLIVA proizvodi i velik broj aktivnih farmaceutskih supstancija i jedina je farmaceutska kompanija u Hrvatskoj te jedna od malobrojnih u cijeloj regiji, s vertikalno integriranom proizvodnjom. U zadnjih nekoliko godina udvostručena je godišnja proizvodnja gotovih oblika lijekova. S više od 90 različitih molekula, PLIVA proizvodi oko 1000 različitih proizvoda za tržišta SAD-a, Europske unije i ostala tržišta. U PLIVI je u tijeku novi investicijski ciklus vrijedan oko 200 milijuna dolara, jedan od najvećih u povijesti kompanije. (PLIVA, http://www.pliva.hr, preuzeto, 03.09.2016.)

5.2. Faze razvoja PLIVE

Iako povijest PLIVE započinje otvaranjem vrata dioni čarskog društva i tvornice Kaštel u Karlovcu 1921. godine, na današnjoj PLIVINOJ lokaciji u Savskom Marofu proizvodnja datira još iz 1878. godine kada je barun Dumreicher tamo otvorio tvornicu i rafineriju špirita i pjenice. Ta je tvornica prepoznata kao pionir industrijalizacije i gospodarskog razvitka Hrvatske tog doba, da bi kasnije bila preimenovana u Žumberak, a od 1967. godine područje stječe naziv PLIVA, lokacija sa lokacijom na Savskom Marofu. Prvi predsjednik odbora Dioničarskog društva Kaštel je prof. dr. Gustav Janaček, koji je u suradnji s dr. Eugenom Ladanyem, pokrenuo proizvodnju farmaceutskih preparata i galenskih pripravaka čime su utrli put suvremenoj proizvodnji lijekova na ovim prostorima. Tim entuzijasta vođen vrijednostima i strašću prema znanosti, ubrzo nakon osnutka tvrtke Kaštel, započeo je s istraživanjem i razvojem novih lijekova. Organizirani istraživački rad u PLIVI počeo je 1936. godine u suradnji s profesorom Vladimirom Prelogom sa zagrebačkog Sveučilišta, kasnije dobitnikom Nobelove nagrade za kemiju. Već 1936. Kaštel plasira na tržište sulfanilamid (aktivna ljekovita supstancija bakteriostatskog djelovanja), pod imenom Streptazol, kojeg patentno zaštićuje. Kaštel postaje jedan od prvih proizvođača sulfonamida u svijetu. Godine 1953. započela je proizvodnja vitamina C, prema vlastitoj patentiranoj tehnologiji, a uskoro i oksitetraciklina i vitamina B-6. Sredinom pedesetih PLIVA ima galenski, tabletni i injekcijski odjel, a 1952. Osnovala je i vlastiti Istraživački institut. U odjelu pripreme proizvodnje radilo se granuliranje, sušenje granulata i tabletiranje. Iako sa skromnom opremom, neke su se tablete već tada dražirale. I danas PLIVA osim gotovih lijekova proizvodi velik broj aktivnih farmaceutskih supstancija. Otkriće azitromicina najveći je događaj u povijesti PLIVE i hrvatske farmaceutske industrije u cjelini. Otkrićem azitromicina, prvog predstavnika azalidnih antibiotika, PLIVA se svrstala među malobrojne farmaceutske kompanije koje imaju vlastiti, originalni lijek, a Hrvatska među samo 9 zemalja koje imaju vlastiti antibiotik. Zahvaljujući iznimnim terapijskim svojstvima, Sumamed je postao i do danas ostao jedan od najuspješnijih lijekova u svijetu. Do prije dvadesetak godina PLIVA je bila tipična lokalna kompanija koja je oko 75 posto prihoda od proizvodnje lijekova ostvarivala na domaćem tržištu. Zahvaljujući uspješno provedenoj privatizaciji, širenju na nova tržišta i operacijama u velikom broju zemalja, PLIVA je iz lokalne prerasla u snažnu regionalnu kompaniju i postala jedan od najpoznatijih brendova u regiji Srednje i Istočne Europe. Devedesetih godina u tijeku jedan od većih investicijskih ciklusa: tih su godina otvoreni novi pogoni za proizvodnju

azitromicina u Savskom Marofu i suhih oralnih oblika lijekova u Zagrebu te Novi istraživački institut, a dominantna odrednica PLIVINOG poslovanja je njegova internacionalizacija. Nakon zaokreta prema generičkom poslovanju, 2006. godine, PLIVA ulazi u sastav američkog Barra, a do nove promjene vlasnika dolazi 2008. godine kada PLIVA postaje dijelom izraelske Teve. PLIVA, danas članica Teva grupe, najveća je farmaceutska kompanija u Hrvatskoj i vodeća u regiji Južna i Istočna Europa. (PLIVA, http://www.pliva.hr, preuzeto, 03.09.2016.)

5.3. Pliva danas

PLIVINO poslovanje obuhvaća proizvodnju gotovih lijekova i aktivnih farmaceutskih supstancija, komercijalno poslovanje u Hrvatskoj i regiji te istraživanje i razvoj generičkih lijekova i aktivnih farmaceutskih supstancija. PLIVIN proizvodni portfelj uključuje suhe oralne i injektibilne oblike lijekova, kreme/masti, bezreceptne lijekove, cistostatike i aktivne farmaceutske supstancije. Zahvaljujući odobrenjima američke Uprave za hranu i lijekove (FDA), britanske Agencije za lijekove i medicinske proizvode (MHRA) te ostalih relevantnih europskih agencija, PLIVA je svrstana među proizvođače koji ispunjavaju svjetske standarde kvalitete potrebne za globalno tržište. Svoje dosadašnje uspjehe i današnji status PLIVA u velikoj mjeri zahvaljuje velikom broju stručnjaka, inovativnoj tehnologiji i kontinuiranom ulaganju u istraživanje i razvoj te cjelokupni proizvodni sustav. Zbog svega toga Zagreb je danas jedna od vodećih proizvodnih lokacija i među važnijim centrima za istraživanje i razvoj u Teva grupi. Jedan od najsnažnijih izvora PLIVINE konkurentske snage na tržištu rada su kvalitetni, obrazovani i motivirani zaposlenici. S obzirom da je poslovanje u farmaceutskoj industriji specifično, PLIVA mlade stručnjake koji su upravo završili svoje formalno obrazovanje dodatno educira za pojedina radna mjesta, primjerice u proizvodnji ili osiguranju kvalitete, i ulaže u njihov razvoj. Stvarana kolektivno tijekom duljeg vremena, kompanijska kultura predstavlja osobnost PLIVE i kao takva je ključan faktor ostvarivanja strateških ciljeva i uspješnosti te bitan preduvjet bržeg prilagođavanja stalnim promjenama. (PLIVA, http://www.pliva.hr, preuzeto, 03.09.2016.)

6. ZAKLJUČAK

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka, stoga se može reći da organizacija počinje sa pojavom čovjeka, jer se njome počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada kako bi preživljavao.

Pomoću organizacije čovjek si osigurava realizaciju mnogih ciljeva koje sam nebi mogao realizirati, a pritom se treba imati na umu da mu organizacija pomaže da ih kvalitetnije brže, racionalnije, ekonomičnije ostvari.

Životni ciklus organizacije može se usporediti sa životnim ciklusom svakog živog bića. To znači da se organizacija rađa, razvija se iz rada u dan, sazrijeva i dostiže svoj vrhunac u razvoju ili top formu, nakon čega dolazi do opada rasta, strarenja i umiranja organizacije.

Međutim, organizacija se može oporaviti uvođenjem novih pothvata ili dijeljenjem velike organizacije na veći broj manjih. Ponovni razvoj može se ostvariti i obnavljanjem izgubljene energije iz prijašnjih faza te uporabom vanjskih resursa odnosno pothvatima izvan svoje organizicija. Sve se to ne bi moglo ostvariti bez alata, metoda i tehnika razvoja organizacije

LITERATURA

Knjige:

1. Babić, M., Osnove organizacije III izdanje, Svjetlost, Sarajevo, 1985.
2. Buble M., Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006.,
3. Cummings T. G., Worley, C.G. Organization Development and Change, Thomson South- Western, Mason 6, 2005.
4. Daft. R.L. The New Era of Managment, International edition, Thomson South – Westerm, Mason, 2006.
5. Estep , T. Organization Development fo Trainers: Organization Development and Change, American Society for Training and Development, Alexandra, 2004.
6. Hall, R.H. Organizations: Structures, Processes and Outcomes,7 th edition, Prentice Hall, New Jearsey, 1999.
7. Koontz, H. Weihrich, H. Managment – A bookof Readings, 2 nd edition , McGrawHill, New York, 1990
8. Lessem, R. General Managment Principles, Prenitce Hall, New York, 1989
9. Ralphs, L.T. Organization Development – A practitioner´s Tool kit, Chrisp Publications, Menlo Park, 1996.
10. Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011.
11. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
12. Žugaj, M, Šehanović, J., Cingula, M., : „Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

Internet:

1. Link- eLearning.com - http://www.link-elearning.com/lekcija-Uvod-u-%C5%BEivotni-ciklus-organizacije_5980, preuzeto 01.09.2016.
2. PLIVA, http://www.pliva.hr, preuzeto, 03.09.2016.

POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Klasifikacija organizacija str. 9
2. Tablica 2. Faze razvoja organzacije prema Tori Estep str. 17

POPIS SLIKA

1. Slika 1. Faze razvoja organizacije str. 18