



Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET
Zagreb - Hrvatska

Trg J. F. Kennedyja 6
10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon +385(0)1 238 3333
<http://www.efzg.hr/wps>
wps@efzg.hr

SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU

Članak broj 09-08

Tomislav Hernaus

Temelji organizacijskog dizajna



SVEUČILIŠTE U
ZAGREBU



Temelji organizacijskog dizajna

Tomislav Hernaus
thernaus@efzg.hr
Ekonomski fakultet – Zagreb
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6
10 000 Zagreb, Hrvatska

Sve izneseno u ovom članku u nastajanju stav je autora i ne odražava nužno službena stajališta Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Članak nije podvrgnut uobičajenoj recenziji. Članak je objavljen kako bi se potaknula rasprava o rezultatima istraživanja u tijeku, a u svrhu njegovog poboljšanja prije konačnog objavljivanja.

Copyright 2009 by Tomislav Hernaus

Sva prava pridržana.

Dijelove teksta dopušteno je citirati uz obavezno navođenje izvora.

Sažetak

Organizacije će biti uspješne u onoj mjeri u kojoj im to omogućava njihov organizacijski dizajn. Menadžeri sve više postaju svjesni kako su znanja i vještine dizajniranja organizacije neophodni u današnjem poslovnom svijetu, čija se složenost preslikava i na složenost samih organizacijskih rješenja. Kako bi mogli odgovoriti na novonastale izazove i prilike, oni se trebaju još bolje upoznati s temeljnim znanjima u području organizacijskog dizajna.

Kroz definiranje organizacijskog dizajna i njegovih osnovnih karakteristika, objašnjenje ključnih organizacijskih elemenata, kao i modela putem kojih se isti usklađuju, u članku će biti predstavljene ključne spoznaje iz područja organizacijskog dizajna. Također, bit će naglašeni i potencijalni rezultati i učinkovitost prakse dizajniranja organizacije, koji će potvrditi kako je riječ o vrlo važnom i nezaobilaznoj poslovnoj praksi. Štoviše, na organizacijski dizajn treba gledati kako na izvor konkurentske prednosti te kao takav on bi trebao biti na vrhu liste prioriteta uspješnih menadžera ili onih koji takvima žele postati.

Ključne riječi

organizacijski dizajn, organizacija, elementi organizacijskog dizajna, modeli organizacijskog dizajna, organizacijski sklad

JEL klasifikacija

M10, L20, L22

1. Definiranje organizacijskog dizajna

Organizacije će biti uspješne u onoj mjeri u kojoj im to omogućava njihov organizacijski dizajn. Naime, u trenutnom globalnom konkurentskom okruženju organizacijama nije lako opstati, primarno zbog postojeće razine složenosti današnjeg poslovnog svijeta. Njegova složenost prenesena je i na složenost samih organizacijskih rješenja (Galbraith, 2002: 5). Organizacije su prisiljene, ukoliko žele opstati, brzo se mijenjati i prilagođavati. Iako promjene obuhvaćaju sva područja poslovanja, poseban je naglasak na pitanjima vezanima uz organizacijsku učinkovitost i pronalaženje optimalnog načina obavljanja poslovnih aktivnosti. Upravo zbog toga, potrebno je, ponajprije menadžerima i donosiocima odluka, predstaviti osnovne spoznaje o području organizacijskog dizajna, kako bi svakodnevno mogli što kvalitetnije dizajnirati i upravljati svojim organizacijama.

U počecima razvoja područja organizacijskog dizajna sredinom 1950-ih, na *organizacijski dizajn* (engl. *organization design*) se gledalo kao na uzak skup definiranih odluka vezanih uz osnovnu strukturu organizacije (Nadler, Gerstein, Shaw i sur., 1992: 40). Nedugo nakon toga, razvijeno je mišljenje kako se cjelovita analiza organizacije treba fokusirati na složene konfiguracije odnosa između različitih strukturnih dimenzija poput decentralizacije, standardizacije, formalizacije i drugih. Organizacijski dizajn su predstavljali obrasci na temelju kojih su ti različiti strukturni elementi bili usklađeni (Griffin, 1982). Postoje brojni dokazi takvog zastarjelog razmišljanja koje se prilično dugo zadržalo u organizacijskoj praksi (Porter, Lawler III i Hackman, 1975), sve dok nije probuđena svijest o njegovom nužnom proširenju (Stanford, 2005).

Tradicionalno shvaćanje organizacijskog dizajna bilo je ograničeno jer nije obuhvaćalo sve relevantne aspekte poslovanja. Promjenom poslovnih uvjeta i zaoštavanjem konkurencije, ali i sazrijevanjem kognitivnih spoznaja ljudi, ono više nije moglo odgovoriti novim zahtjevima. Posljedično ga je zamijenio suvremeniji pristup, koji organizacijski dizajn definira kao proces usklađivanja organizacijske strukture, upravljačkih i poslovnih procesa, informacijskih sustava, sustava nagrađivanja, zaposlenika i ostalih organizacijskih elemenata s odabranom strategijom. Takav koncept organizacijskog sklada danas je dobro prihvaćen i ima široku primjenu (Kates i Galbraith, 2007: 1).

Organizacijski dizajn ili dizajniranje organizacije, kako ističe *J. R. Galbraith* (2002: 154), **predstavlja** fundamentalan **proces**, a ne jednokratni popravak, što znači da se radi o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih za oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacije. Menadžeri ga moraju stalno preispitivati i težiti najboljem načinu organiziranja, što je njihov kontinuiran i trajan zadatak. Oni u tom procesu moraju ostvariti racionalnu uporabu svih resursa u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 287).

Osim kao proces, **organizacijski dizajn** je moguće promatrati i **kao stanje**, tj. rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u procesu organiziranja. S obzirom na to da su promjene stalne, može se reći kako se kroz proces organiziranja organizacijska rješenja neprestano mijenjaju tj. prelaze iz jednog stanja u drugo (Sikavica i Novak, 1999: 13). Sukladno tome, organizacijski dizajn može se definirati kao rezultat oblikovanja i usklađivanja svih elemenata organizacije kako bi se ostvarila utvrđena misija. Riječ je o procesu „koji je iznimno važan i treba ga razmotriti u svim dijelovima organizacije, odnosno, u svakoj organizacijskoj jedinici“ (Stanford, 2007: 1).

Nadalje, može se reći kako organizacijski dizajn istražuje čimbenike, unutarne i vanjske, koje treba sagledati i procese koji su neophodni za kreiranje, razvoj i implementaciju efikasnih organizacijskih rješenja. Riječ je o holističkom razmišljanju o organizaciji koje rezultira konkurentskom prednošću, smanjenjem rizika u poslovanju te povećanjem efikasnosti i učinkovitosti. Organizacijski dizajn treba odražavati odabranu strategiju: analizirati situaciju, odlučiti što napraviti i zatim organizirati kako bi se utvrđeno i napravilo.

Štoviše, neki autori poput *L. L. Bryana* i *C. I. Joycea* (2007: 67-68) tvrde kako se organizacijski dizajn može shvatiti i kao strategija. Tako je, na primjer, *N. Stanford* (2007) okarakterizirala organizacijski dizajn kao dobro planiranu stratešku promjenu koja temeljito mijenja način poslovanja. Kao takav, on predstavlja jednu od najvažnijih strateških poluga za oblikovanje poslovanja. Očito je kako organizacijski dizajn više ne može biti zanemarivan. Baš suprotno, vrhovni menadžeri trebaju uložiti potrebnu energiju u dizajniranje organizacija koje će opstati i biti uspješne, neovisno o uvjetima koje donosi 21. stoljeće. Drugim riječima, treba ga doživjeti kao strateški imperativ i priliku za investiranje s niskim rizikom, ali s mogućnošću visokog povrata (Bryan i Joyce, 2007).

2. Karakteristike organizacijskog dizajna

Organizacijski dizajn usko je povezan s dvjema vrstama složenosti: vanjskom i unutarnjom. I dok je njegova problematika snažno vezana uz unutarnju složenost organizacijskog sustava, koja se primarno ogleda kroz usklađivanje svih organizacijskih elemenata, svih zaposlenika i različitih organizacijskih dijelova i razina, vanjska složenost primarno se odnosi na usklađivanje organizacije i njezine strategije s pripadajućim okruženjem.

Usko u vezi s utvrđenim vrstama složenosti, moguće je razlučiti između dvije razine organizacijskog dizajna. Kao što su *D. A. Nadler* i *M. L. Tushman* (1988) zagovarali, s obzirom na prirodu obuhvaćenih aspekata, njihovu razinu, kao i vremenski slijed njihova razmatranja, postoje strateški i operativni organizacijski dizajn.

Strateški organizacijski dizajn temelji se na strategiji i pruža osnovni oblik organizacije potreban za implementaciju strategije odnosno ostvarivanje strateških ciljeva. Orijentiran je na diferencijaciju poslovanja, raspodjelu resursa i odnose između različitih organizacijskih dijelova. **Operativni organizacijski dizajn** javlja se unutar šireg konteksta strateškog dizajna i temelji se na postojećim operativnim problemima (Nadler i Tushman, 1988: 46-47). Orijentiran je na oblikovanje radnih tijekova, formiranje radnih grupa i prirodu posla pojedinaca, imajući pritom na umu troškove, kvalitetu, vrijeme plasiranja proizvoda na tržište i/ili uključenost zaposlenika. Na određeni način, može se reći da se bavi i problematikom dizajna posla, sve popularnijim područjem izučavanja ne samo organizacijskih psihologa, već i teoretičara organizacije.

Drugim riječima, organizacijski dizajn moguće je proučavati kao dvosmjernan koncept sa strateškim dizajnom koji ide u smjeru odozgo prema dolje (može postojati više iteracija, ovisno o veličini organizacije) i operativnim dizajnom koji ide u suprotnom smjeru, odozdo prema gore (Nadler i Tushman, 1988: 46-47). Dvije spomenute razine organizacijskog dizajna značajno se razlikuju prema nekolicini karakteristika, što je i prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Usporedba strateškog i operativnog organizacijskog dizajna

	Strateški organizacijski dizajn	Operativni organizacijski dizajn
<i>Vrsta odluke</i>	osnovni organizacijski oblik – arhitektura	upravljački i operativni procesi, radni tijekovi, poslovi
<i>Razina organizacije</i>	2-4 najviše razine	prema potrebi sve razine
<i>Smjer dizajniranja</i>	„odozgo prema dolje“	„odozdo prema gore“
<i>Ideja vodilja</i>	strategija	operativna pitanja (troškovi/kvaliteta/vrijeme)
<i>Uključene aktivnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza okruženja • oblikovanje strateških ciljeva i poslovne strategije • utvrđivanje ključnih organizacijskih sposobnosti • izbor organizacijskih jedinica na najvišim razinama • definiranje hijerarhijskih odnosa i ostalih strukturalnih i lateralnih veza između organizacijskih jedinica • oblikovanje ključnih poslovnih procesa i definiranje tehnologije rada • oblikovanje organizacijskih sustava (informatički sustav, sustav mjerenja uspješnosti i kontrolni mehanizmi) • utvrđivanje prakse korporativnog upravljanja • međusobno usklađivanje različitih organizacijskih elemenata • izbor i definiranje organizacijskih metoda, politika i procedura 	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovanje organizacijskih jedinica na nižim razinama • definiranje svih poslovnih procesa u organizaciji • raspodjela resursa potrebnih organizacijskim jedinicama (alati, materijali) • oblikovanje sustava nagrađivanja za pojedine organizacijske jedinice i zaposlenike • uvođenje sustava kontrole i praćenja radne uspješnosti • izgled radnog okruženja za pojedine organizacijske jedinice i zaposlenike • dizajn posla (pojedinačni i grupni) • izrada sistematizacije radnih mjesta i opisa poslova • utvrđivanje i razvoj znanja, vještina i kompetencija zaposlenika • raspoređivanje zaposlenika na pojedine poslove

Organizacijski dizajn uvijek obuhvaća i treba biti proveden na nekoliko različitih organizacijskih razina. Neovisno o razini organizacijske analize, on predstavlja jedan od najsnažnijih alata oblikovanja uspješnosti. Pritom, postoji logičan slijed aktivnosti i odluka koje čine proces dizajniranja. Ponajprije, potrebno je definirati strateške aspekte novog organizacijskog rješenja, a zatim njima prilagoditi operativne aspekte (Nadler i Tushman, 1997). Iako su u teoriji prepoznati različiti načini izgradnje organizacijskih rješenja, ona primarno trebaju biti razvijena odozgo prema dolje. Takvim pristupom moguće je dosljedno razviti, a zatim i spustiti strateške zamisli do najniže, operativne razine. Ukoliko bi se odabrao suprotan pristup, odozdo prema gore, javlja se problem budući da operativni zaposlenici ne posjeduju dovoljno široku perspektivu potrebnu za donošenje brojnih *trade-off* odluka koje utječu na cijele organizacijske jedinice, organizacijske dijelove ili organizaciju (Galbraith, Downey i Kates, 2002: 1).

Promatrajući proces dizajniranja, s jedne strane može se reći kako je on istovjetan u svim situacijama, neovisno o razini, veličini i obuhvatu organizacijskog dizajna. Međutim, s druge strane, svaka organizacija treba odrediti svoje vlastito specifično organizacijsko rješenje, baš kao i vrijeme i neophodne uvjete za njegovu provedbu. Usprkos specifičnosti takvih organizacijskih pitanja, može se reći kako postoje određena temeljna **načela organizacijskog dizajna** koja su primjenjiva u svim situacijama (Nadler i Tushman, 1997; Stanford, 2007). Zbog njihove primjenjivosti i značaja, vrlo važno ih je naglasiti, jer time se smanjuje i vjerojatnost razvoja lošeg organizacijskog rješenja.

Riječ je zapravo o preporukama koje su proizašle iz dugogodišnje najbolje poslovne prakse i brojnih provedenih istraživanja. Načela su univerzalna i primjenjiva na sve vrste organizacija, neovisno o njihovoj veličini, djelatnosti ili stupnju diversifikacije te glase:

- **prilikom dizajniranja** novog rješenja, pored sadašnjosti, **treba imati na umu i budućnost** (dizajnirati organizaciju na način da bude spremna odgovoriti izazovima koji tek dolaze),
- jedna od osnovnih svrha organizacijskog dizajna je **usklađivanje motivacije** pojedinaca s **ciljevima** organizacije,
- organizacijski dizajn je **proces** donošenja odluka koji se sastoji od **brojnih koraka** i zahtijeva donošenje **brojnih izbora** (ranije donesene odluke uvjetuju kasnija moguća rješenja te konačni oblik organizacije),
- **složenost** današnjeg **poslovanja prenosi se na složenost organizacijskog rješenja** poduzeća,
- menadžeri teško donose odluke o dizajnu (ne postoje jasni odgovori, već **brojna složena trade-off rješenja**),
- **ciljevi organizacijskog dizajna nerazdvojno su povezani s ciljevima poduzeća** (uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća kroz oblikovanje optimalnog organizacijskog rješenja),
- postoji **više dimenzija** na koje treba obratiti pažnju prilikom **dizajniranja** – orijentacija oko samo jedne dimenzije ograničava poduzeće (ono se ne može nositi sa složenošću poslovne stvarnosti),
- danas se sve više organizacija dizajnira kako bi maksimalno pružile **ododanu vrijednost potrošaču** (horizontalna dimenzija),
- **prilike** za poslovanje u 21. stoljeću **se nalaze unutar poduzeća**, načinu na koji su ona organizirana (**interna efikasnost** omogućava iskorištavanje profitabilnih prilika u okolini),
- **projektant organizacije** uvijek **će upotrijebiti** neki od teorijski mogućih pristupa dizajniranju organizacije ili pak **kombinaciju** dvaju ili **više pristupa**,
- u proces dizajniranja **potrebno je uključiti sve interesno-utjecajne skupine**,
- treba težiti **plitkoj** hijerarhijskoj **strukturi** i što manjem broju menadžera srednje razine,
- sve snažnija je **prisutnost lateralnih veza**,
- **dizajniranju se pristupa kada za to postoji opravdani razlog** i u odgovarajućem vremenskom trenutku, jer inače je teško dobiti podršku zaposlenika,
- **potrebno je razviti više mogućih rješenja**, pri čemu izrada različitih scenarija i simulacije mogu značajno pomoći.

Također, treba imati na umu kako niti jedno organizacijsko rješenje neće trajati vječno jer je organizacija, kako bi dugoročno opstala, primorana neprekidno mijenjati svoj oblik, veličinu, ali i strukturu zaposlenika (Stanford, 2007: 245). Drugim riječima, potrebno je neprestano oslušivati i pratiti zbivanja u okruženju, ali i unutar organizacije, kako bi raskorak uspješnosti, odnosno, odstupanje stvarnih poslovnih rezultata od definiranih strateških ciljeva, bilo što manje. To je moguće jedino ukoliko je organizacija dizajnirana po vlastitoj poslovnoj logici i prema vlastitom poslovnom modelu, s osnovnim uporištem u znanju, iskustvu, stručnosti i kompetencijama svojih zaposlenika (Nadler i Tushman, 1997: 16).

3. Organizacijski dizajn kao izvor konkurentske prednosti

Područje organizacijskog dizajna posebice je dobilo na važnosti činjenicom kako su organizacije postale složenije (Galbraith, 2002: 5). Menadžeri su spoznali kako organizacijska rješenja odnosno **organizacijski dizajn osigurava konkurentsku prednost** u svijetu stalnih promjena i privremenih prednosti (Walton i Nadler, 1994: 101) te da moraju dobro poznavati načela organizacijskog dizajna žele li da njihove organizacije budu uspješne (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 359-360). Način na koji menadžment organizira i koordinira svoje zaposlenike i procese u cilju maksimizacije njihove jedinstvene sposobnosti tijekom dužeg roka, neovisno o stalnim promjenama u konkurentskom okruženju, jest ono što čini razliku (Nadler i Tushman, 1997: viii). Točnije, može se reći kako su važan izvor konkurentske prednosti organizacije postale njezine vlastite sposobnosti i unutarnja organizacija poslovanja.

Praksa organizacijskog dizajna nametnula se kao stvarna vrijednost i prilika (Bryan i Joyce, 2007). Naime, značajna konkurentska prednost proizlazi iz kombinacije organizacijske imovine (njihovog imidža i marketinških sposobnosti) i vještina (npr. sposobnost inoviranja) koji, kada se primjene u kvalitetno dizajniranim poslovnim procesima, dovode do velike vrijednosti za potrošače (McCormack i Johnson, 2001: 2). Iako mogu kopirati strategije, tehnologije i proizvodne sustave, konkurentske organizacije ne mogu kopirati način na koji su svi ti elementi posloženi i predstavljaju sinergijsku cjelinu. Riječ je o složenoj konfiguraciji različitih dijelova – organizacijskom dizajnu, koji je specifičan za svaku organizaciju i situaciju u kojoj se organizacija nalazi te kao takav predstavlja najznačajniji izvor konkurentske prednosti (Miller i Whitney, 1999).

Promatrajući organizacijski dizajn zasebno, on čini jednu od tek nekolicine konkurentskih prednosti koje su u današnjem turbulentnom globalnom okruženju ostale dugoročne i održive. Naime, uslijed sve snažnije konkurencije, konkurentske prednosti postaju privremene i teško ostvarive. Stoga, stjecanje nove konkurentske prednosti predstavlja veliki uspjeh i zahtijeva značajan napor. Pritom, treba naglasiti kako održavanje postojećih konkurentskih prednosti nije isto što i stjecanje novih. Ove druge su mnogo važnije jer bit strategije leži u stvaranju novih konkurentskih prednosti brže nego što konkurenti mogu kopirati postojeće (Hamel i Prahalad, 2005: 154-155). Drugim riječima, može se reći kako upravo kvalitetan proces organizacijskog dizajna omogućava sposobnost neprestanog generiranja niza privremenih konkurentskih prednosti.

Pritom, mijenja se i njegov fokus jer se organizacijski dizajn neće više sastojati od održivih strategija, struktura i kultura, već od prilagodljivih organizacijskih rješenja putem kojih će organizacija stjecati kratkoročne prednosti (Galbraith, 2002). Postoji sve više dokaza kako način organiziranja predstavlja značajnu konkurentsku prednost te se može reći kako se danas organizacije natječu ne samo s proizvodima i uslugama koje nude, već i na osnovu njihove sposobnosti organiziranja (Lawler III i Worley, 2006).

One trebaju sadržavati sposobnost za provođenje stalnih promjena i prilagodbi, uslijed činjenice kako je okruženje u većini gospodarskih grana postalo neprekidno promjenljivo, a promjene sve učestalije (Lawler III i Worley, 2006). U današnjim fleksibilnim organizacijama, organizacijski dizajn postao je pitanje vlastite strategije, jednako važno kao i razvoj poslovne strategije. Baš kao što se menadžeri pitaju „Koja je najbolja strategija za ostvarivanje uspjeha na tržištu?“, trebaju se pitati i „Koji organizacijski dizajn će najbolje uskladiti zaposlenike i organizacijsku praksu s utvrđenom poslovnom strategijom?“ (Overholt, 1997: 23).

Osim što predstavlja izvor konkurentske prednosti, organizacijski dizajn također ima važne implikacije za sposobnost organizacije da se nosi s vanjskim kontingencijskim čimbenicima, učinkovito upravlja raznovrсноšću i neprekidno povećava svoju organizacijsku učinkovitost i sposobnost inoviranja. Sve to upućuje na činjenicu kako organizacijski dizajn treba biti stalna menadžerska aktivnost i obveza, ukoliko se želi da organizacija zadrži ili ostvari što bolju konkurentsku poziciju (Jones, 2007).

4. Menadžeri i organizacijski dizajn

Bilo da je riječ o tradicionalnom ili suvremenom shvaćanju organizacijskog dizajna, utvrđeno je kako dizajn organizacije nije prirodna ili deterministička posljedica određenog stanja prirode, već su organizacijska struktura i način funkcioniranja organizacije rezultat strateških izbora napravljenih implicitno ili eksplicitno od strane menadžmenta ili ljudi koji predstavljaju dominantnu skupinu u organizaciji (Van de Ven i Morgan, 1980: 224).

Odluke o dizajnu određuju na što će se organizacija usmjeriti i kako će se pritom koristiti resursi (Nadler i Tushman, 1988: 9). Međutim, pored primarnog cilja usklađivanja različitih organizacijskih elemenata, one utvrđuju i sljedeće:

- organizacijski fokus,
- korištenje resursa (ljudski i materijalni) odnosno gdje će ih se usmjeriti,
- izgled pojedinačnih poslova,
- mogućnost ili nemogućnost obavljanja određenog posla,
- motivaciju za različite vrste radne uspješnosti,
- obrasce ponašanja i odnose među ljudima i organizacijskim jedinicama (Nadler, Gerstein, Shaw i sur., 1992: 57-58).

Menadžeri se trebaju usredotočiti na najvažnije organizacijske probleme, jer nemoguće je istovremeno obuhvatiti i provesti sve potrebne zahvate. Oni trebaju utvrditi prioritete probleme čijim će se otklanjanjem pružiti značajna dodana vrijednost.

Donošenje odluka tijekom procesa i **izbor organizacijskog dizajna** obično je **zadatak najvišeg menadžmenta**. Vrhovni menadžeri imaju zadatak i odgovornost izabrati strukturu koja će biti najprimjerenija konkretnoj organizaciji, a to će biti ona koja će se temeljiti na strategiji i njezinim ciljevima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 359-360). Pred njima stoji izazov dizajniranja takve organizacije koja će omogućiti provedbu postavljene strategije, ali i stvoriti uvjete za poticanje razvoja novih ideja, koje će dovesti do potencijalnih strategija za nadolazeće razdoblje (Simons, 2005: 9).

Pritom, treba naglasiti kako ne postoji jedinstveno rješenje koje bi odgovaralo svim organizacijama, također ne postoji čak ni općeprihvaćeni pristup kojim se može utvrditi organizacijsko rješenje, kao što ne postoji niti dogovor oko toga što čini prikladno organizacijsko rješenje (Stanford, 2007: 245). Kako je sve podložno promjenama, organizacije trebaju obratiti pažnju u kojoj mjeri mogu odgovoriti na promjenjivo okruženje (Lawler III i Worley, 2006: 25). Stoga, organizacijski dizajn treba sagledati u širem organizacijskom kontekstu. Promjena organizacijskog rješenja koja je uspješna u jednoj situaciji može imati slab značaj u nekoj drugoj, što naglašava postojanje imperativa okruženja (Burton, DeSanctis i Obel, 2006: 37).

Okruženje pruža prilike i mogućnosti pri oblikovanju strategije, ali stavlja i određena ograničenja na istu, što posljedično znači da ono uvjetuje i izbor organizacijske strukture i prirodu ostalih organizacijskih elemenata. Takav pogled posebice je važan za ostvarivanje optimalnog uspjeha, jer se okruženje treba sagledati ne samo kao ograničenje postavljeno na parametre organizacijskog dizajna, već i kao stimulans za razmatranje novih mogućnosti dizajniranja (Pasmore, 1988: 12).

U praksi, organizacijski dizajn **podložen** je i **velikom broju drugih utjecaja**, kao što su: osobni interesi vrhovnog menadžmenta, prednosti i nedostaci postojećih zaposlenika, tehnološka ograničenja postojeće opreme, složenost poslovnih aktivnosti, suvremene i popularne organizacijske ideje, utjecaj vlastite organizacijske kulture i povijesti (Sadler, 2001: 35) te osobnost vrhovnog menadžera. S obzirom na navedene utjecaje, može se reći kako je organizacijski dizajn rezultat brojnih kompromisa i *trade-off* odluka.

Na osnovi svega prethodno spomenutog, brojnih izbora koje menadžeri trebaju donijeti uz postojeća ograničenja, ali i raspoloživih mogućnosti, organizacijski dizajn se može shvatiti kao „**znanstvena umjetnost**“ jer s jedne strane on traži kreativnost, a s druge neophodno posjedovanje specifičnih znanja i vještina. Tako, prije svega vrhovni menadžeri i stručnjaci za organizacijska pitanja, trebaju imati duboko razumijevanje načina na koji organizacije funkcioniraju, ali i načina na koje se iste mogu promijeniti (Snow, Miles i Miles, 2006).

Tradicionalni menadžeri često nisu obraćali pažnju na problematiku organizacijskog dizajna. Oni su na organizacije gledali mehanicistički, fokusirajući se tek na njezine određene dijelove, prilagođavajući ili usklađujući njezine elemente, poput sustava nagrađivanja ili mjerenja radne uspješnosti, ali pritom ignorirajući time uzrokovane promjene u ostalim elementima. U konačnici, njihovo menadžersko iskustvo naučilo ih je da se samo usredotoče na popravljavanje dijelova, ne i cjeline. Kopiranjem tuđih organizacijskih rješenja, samo zato što nisu znali kako kreirati vlastita, polazili su od pogrešne pretpostavke kako će organizacijski dizajn tržišnog lidera ili organizacije unutar iste gospodarske grane biti odgovarajući i za njihovu organizaciju (Overholt, 1997: 24). Sve to dovelo je do zaključka kako je organizacijski dizajn neupitno jedno od najzastupljenijih područja menadžerskog obrazovanja (Dive, 2005: 2).

Iako menadžeri unatrag 15-ak godina nisu bili zainteresirani za pitanja organizacije i za stjecanje pripadajućih znanja i vještina (organizacija je predstavljala samo kućice na dijagramu ili opise poslova – nepotrebno „zlo“ ili birokratske aktivnosti), šira je poslovna javnost shvatila kako je potrebno da menadžeri na svim razinama razumiju načela organizacije (Simons, 2005: 14) i budu upoznati s alatima koji će im omogućiti lakše dizajniranje uspješnih organizacija. **Vrhovni menadžeri trebaju razumjeti osnovne koncepte i steći vještine dizajniranja organizacije** jer tek pažljivim balansiranjem između različitih dimenzija organiziranja moći će pronaći odgovarajuću količinu npr. diferencijacije i integracije, individualne i zajedničke odgovornosti ili centralizacije i decentralizacije. Oni trebaju redovito, najčešće na mjesečnoj razini, razmatrati pitanja vezana uz organizacijski dizajn i procjenjivati kako različita organizacijska rješenja stvaraju konkurentsku prednost u različitim scenarijima. Drugim riječima, vrhovni menadžeri trebaju gledati na organizacijski dizajn kao na stratešku inicijativu koju je potrebno redovito preispitivati kako bi se osiguralo neprekidno stvaranje maksimalne vrijednosti uz najniže operativne troškove (Overholt, 1997).

Međutim, iako je izbor organizacijskog dizajna najčešće zadatak najvišeg menadžmenta, to ne znači da vrhovni menadžeri trebaju samostalno donositi odluke ili jedini biti uključeni u cjelokupni proces. Upravo suprotno, najbolji primjeri dizajniranja su oni kod kojih su u sam proces dizajniranja uključeni ljudi koji u potpunosti razumiju organizaciju i način njezinog poslovanja. U velikim organizacijama, menadžeri treće i četvrte razine vrlo često su bolje upućeni i mogu realnije sagledati organizacijsku praksu nego vrhovni menadžeri ili konzultanti. Zapravo, općenito se preporuča aktivno uključivanje menadžera u proces dizajniranja i donošenje odluka, dok bi uloga konzultanata trebala biti pružanje pomoći i usmjeravanje menadžera prilikom zajedničkog razvoja mogućih organizacijskih rješenja (Nadler i Tushman, 1988: 135).

Točnije, konzultanti bi svojim znanjem i iskustvom, ali i objektivnošću, trebali ukazati menadžerima na najbolju praksu, prednosti i nedostatke određenih rješenja. Oni također mogu objektivnije provesti i organizacijsku analizu, ispitujući i uključujući u cjelokupni proces i same zaposlenike, najčešće njihov dijagonalni presjek tj. predstavnike različitih organizacijskih dijelova smještenih na različitim razinama organizacije, kako bi svi dijelovi organizacije bili zastupljeni. Konačno, organizacijski dizajn, kao i svaka vrsta promjene u organizaciji, imaće puno veću priliku za uspjeh ukoliko će se zaposlenici osjećati uključenima u oblikovanje i provođenje promjena. Samim time, oni će planirane promjene prihvatiti kao vlastite, čime će se značajno smanjiti otpor prema promjenama, kao i povećati njihova uključenost i doprinos.

5. Ključni elementi organizacijskog dizajna

Organizacije se promatraju kao sustavi ili konfiguracije koje su sastavljene od nekolicine većih komponenti ili organizacijskih elemenata. Ti elementi predstavljaju sastavne dijelove modela organizacijskog dizajna, odnosno njih je potrebno razmotriti prilikom provođenja organizacijske analize i dijagnoze. Štoviše, svaki učinkovit projekt ili proces redizajna treba uključiti sve komponente organizacije ili barem one ključne.

Ključne organizacijske komponente ili elemente moguće je odrediti na temelju detaljnog pregleda većeg broja modela organizacijskog dizajna. Međutim, neovisno o postojećim modelima i njima pripadajućih elemenata, može se reći kako teoretičari i konzultanti ističu donekle različite organizacijske elemente. Također, neovisno o odabranoj klasifikaciji i izboru elemenata, zaključak je kako tek sve komponente zajedno pružaju holistički pristup izazovu organizacijskog dizajna.

Među brojnim elementima organizacijskog dizajna, potrebno je detaljnije spomenuti sljedeće ključne:

- organizacijske sposobnosti,
- strategija,
- organizacijska struktura,
- sustavi upravljanja,
- poslovni procesi,
- sustavi nagrađivanja,
- kompetencije i vještine zaposlenika.

Organizacijski dizajn pruža konceptualni okvir za primjenu strateškog dizajna kako bi se razvile organizacijske sposobnosti (Nadler i Tushman, 1997: 227). **Organizacijske sposobnosti** (engl. *organizational capabilities*) mogu se definirati kao jedinstvena, integrirana kombinacija vještina, procesa i sposobnosti ljudi koja diferencira neku organizaciju od ostalih. One su kreirane interno i teško ih je kopirati

zbog čega predstavljaju konkurentsku prednost. Stoga, stjecanje nadmoćnih organizacijskih sposobnosti, koje će omogućiti ostvarivanje konkurentске prednosti, predstavlja cilj organizacijskog rješenja (Kates i Galbraith, 2007: 227).

Tek je nedavno shvaćeno kako svako organizacijsko rješenje zahtijeva određeni skup sposobnosti potreban za nesmetano funkcioniranje. Sve dok te sposobnosti ne postoje – tj. dok nisu prepoznate te nisu uložena odgovarajuća sredstva u njihov razvoj, ili dok menadžeri jasno ne razumiju kako ih pretvoriti u organizacijske rutine, potencijal organizacijskog rješenja neće biti u potpunosti iskorišten (Snow, Miles i Miles, 2006: 7).

Nadalje, A. Kates i J. R. Galbraith (2007) tvrde kako različite strategije zahtijevaju različite organizacijske sposobnosti, a samim time i različita organizacijska rješenja. Pravilne odluke o dizajnu povećavaju vjerojatnost izgradnje pravih organizacijskih sposobnosti što znači kako proces identificiranja najvažnijih organizacijskih sposobnosti predstavlja prvi korak u povezivanju strategije i organizacijskog oblika.

Strategija (engl. *strategy*) predstavlja formulu za uspjeh. Njome se utvrđuju ciljevi koje treba ostvariti, isto kao i vrijednosti koje treba poštivati. Ona ima važnu ulogu u procesu organizacijskog dizajna zato što definira kriterij za odabir između raznih organizacijskih rješenja. Također, strategija naglašava koje su ključne aktivnosti za organizaciju te postavlja osnovu za provođenje optimalnih *trade-off* odluka između različitih organizacijskih elemenata i jedinica (Galbraith, 2002).

Kakogod, treba imati na umu kako niti jedno organizacijsko rješenje ne može poduprijeti loše osmišljenu strategiju. S druge strane, nema strategije, ma koliko god ona bila dobro osmišljena, koja može uspjeti ukoliko ne postoji sklad sa strukturalnim, procesnim, upravljačkim, kulturalnim i ostalim mogućnostima organizacije. Prema tome, primarni je izazov za menadžere dizajniranje i izgradnja organizacija na način kako bi one bile sposobne ostvariti njihove strateške ciljeve.

Organizacijska struktura (engl. *organizational structure*) općenito prikazuje način podjele poslova, raščlanjivanje zadataka i koordinaciju aktivnosti unutar organizacije. Na taj način, organizacijska struktura detaljno prikazuje glavne jedinice koje predstavljaju osnovu za donošenje odluka i međusobnu komunikaciju (Burton i Obel, 2004: 166). Sastavni elementi organizacijske strukture uključuju skup formalnih zadataka dodijeljenih pojedincima i/ili organizacijskim jedinicama, formalne linije odgovornosti i autoriteta, ovlasti i odgovornosti za donesene odluke, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole i odgovornosti svakog menadžera te dizajn sustava koji osiguravaju efikasnu koordinaciju zaposlenika iz različitih organizacijskih jedinica (Salaman, 2001: 166). Njome se također utvrđuje kojim ključnim dimenzijama treba upravljati (npr. funkcijama, proizvodima, procesima, potrošačima, geografskim područjima). U bilo kojem trenutku, organizacijska struktura je relativno objektivna i dobro definirana, kako iz perspektive radnog mjesta, tako i iz perspektive radnih uloga (Ilgen i Hollenbeck, 1991: 167).

Sustavi upravljanja ili upravljački procesi (engl. *management processes*) usko su povezani s organizacijskom strukturom. Slikovito rečeno, ako struktura predstavlja kostur organizacije, onda su upravljački procesi njezin krvotok. Oni mogu biti vertikalni i horizontalni i njima se utvrđuje proces formuliranja ciljeva i strategija te način njihovog kaskadnog spuštanja na niže organizacijske razine. Također, upravljački procesi obuhvaćaju i pitanja vezana uz donošenje odluka, stilove upravljanja, komunikaciju te načine provođenja kontrole, praćenja radne uspješnosti i upravljanja znanjem.

Može se reći kako ovaj organizacijski element objedinjuje sve ostale elemente, ali je isto tako istovremeno prisutan u svima. On je zapravo odgovoran za koordinaciju i usmjeravanje svih ostalih organizacijskih elemenata. Upravljački procesi prožeti su kroz organizaciju i osiguravaju nesmetano funkcioniranje sustava (Daft i Steers, 1986: 11-12). Zbog toga, oni predstavljaju jedan od najvažnijih i najizazovnijih organizacijskih elemenata.

Radni ili poslovni procesi (engl. *work processes*) podrazumijevaju razmatranje tehnološkog procesa i tijeka obavljanja posla, uvođenje lateralnih integrativnih mehanizama i neophodne koordinacije. U širem smislu, oni predstavljaju jezgru obavljanja posla u organizaciji putem koje se proizvode outputi (Rummler i Brache, 1995: 17). Kao osnovni elementi procesa navode se tehnologija, posao i tijekovi informacija, dok se na njih gleda kao na obrasce odnosa između zaposlenika koji izvršavaju određene poslovne aktivnosti (Van de Ven i Ferry, 1980: 244). U užem smislu, poslovni se procesi definiraju kao strukturiran, analitičan među-funkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače (Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačić, 2008: 17).

Cilj je utvrditi ključne poslovne procese koji stvaraju vrijednost za potrošače. Oni su najčešće povezani u lance vrijednosti i od velike su važnosti za organizaciju. U današnjoj ekonomiji znanja upravljati poslovnim procesima znači upravljati načinom na koji će se zaposlenici međusobno sučeljavati kako bi obavili organizacijske zadatke (Burton, DeSanctis i Obel, 2006: 160-161). Unatoč važnosti poslovnih procesa, neki od vodećih stručnjaka u području organizacijskog dizajna ne uvažavaju u potpunosti njihovu središnju ulogu (Spanyi, 2003: 98). Tako *T. Davenport* (2007) tvrdi kako „poslovni procesi predstavljaju jedno od posljednjih uporišta organizacijske diferencijacije“ i kako je moć analitike da „iz procesa ukloni svaku mogućnost smanjenja vrijednosti“. On navodi nekoliko organizacija koje detaljno analiziraju uspješnost svojih poslovnih procesa i prema potrebi čine odgovarajuće promjene u organizacijskom dizajnu, stalno prateći razvoj situacije (Stanford, 2007).

Sustavi nagrađivanja (engl. *reward systems*) predstavljaju sredstva ili instrumente koji nastoje uskladiti organizacijske ciljeve s pojedinačnim ciljevima svakog zaposlenika odnosno potaknuti određene aktivnosti i ponašanja pojedinaca ili grupa pojedinaca. Pod njima se ne podrazumijeva samo objektivni skup nagrada koje organizacija nudi, već i način na koji zaposlenici interpretiraju iste i sukladno kojima se ponašaju.

Ovaj element također utječe na motivaciju i pruža poticaje za ostvarivanje strateških zamisli, integrira vrijednosti, procese i strukture. Takva uloga sustava nagrađivanja moguća je jedino ukoliko se na njega gleda kao na strateški koncept, za što je ponajviše zaslužan američki znanstvenik *E. E. Lawler III*, koji je kroz niz svojih knjiga te znanstvenih i stručnih članaka naglašavao stratešku važnost tog organizacijskog elementa (npr. Lawler III, 1971, 1981, 1990, 1998, 2000).

Međutim, s obzirom da postoje brojni modeli nagrađivanja, opravdanost određenih oblika treba sagledati u širem kontekstu ostalih elemenata organizacijskog dizajna i same poslovne strategije (Lawler i Jenkins, 1992). Jedino ukoliko je sustav nagrađivanja usklađen s cjelokupnim organizacijskim dizajnom, zaposlenici će biti zadovoljni, a organizacija uspješna.

Konačno, pod **vještinama i kompetencijama zaposlenika** (engl. *people issues*) misli se na zajednički sustav upravljanja ljudskim potencijalima i ostalih politika organizacije. Ovim mekim, „ljudskim“ elementom organizacije obuhvaćene su vještine, stečena znanja i iskustvo zaposlenika, a misli se i na razvoj karijere te predanost zaposlenika u provođenju strategije (Galbraith, 2002: 14). On utječe i oblikuje način razmišljanja i vještine zaposlenika kroz pribavljanje, promociju, rotaciju posla, obrazovanje i razvoj, upravljanje karijerom te nastoji iz niza pojedinačnih sposobnosti razviti organizacijsku sposobnost (Galbraith, Downey i Kates, 2002: 4). Naime, ljudi/zaposlenici su ti koji stvaraju organizacijske sposobnosti na način da svatko svojim vlastitim vještinama, znanjima i kompetencijama doprinosi organizaciji u cjelini.

Riječ je o iznimno važnom organizacijskom elementu koji je usredotočen prije svega na zaposlenike kao najveći i najvažniji organizacijski kapital, jer oni su ti koji omogućavaju nesmetano funkcioniranje različitih procesa i aktivnosti unutar organizacije (Rummler i Brache, 1995: 24). Točnije, može se reći kako je današnja jedinstvena imovina neopipljiva i nemjerljiva, odnosno, nemoguće ju je kopirati što znači da je specifična za svaku pojedinu organizaciju. Organizacije, poput ljudi, imaju jedinstvene talente, organizacijske sposobnosti i neopipljivu imovinu koji proizlaze iz njezine vlastite organizacijske povijesti. Svaka organizacija treba pronaći svoje mjesto na tržištu boljim dizajniranjem internog načina poslovanja kako bi mogla bolje mobilizirati, razviti i unovčiti vrijednost iz svoje jedinstvene neopipljive imovine koju njezini talentirani zaposlenici „proizvode“ (Bryan i Joyce, 2007: 15). Stoga, izazov je stvoriti sustave koji će privući, razvijati i zadržati „prave“ ljude, što je jedino moguće kroz adekvatnu procjenu i neprekidni razvoj njihovih vještina, znanja i kompetencija.

Kao što je i vidljivo, suprotno tradicionalnom mišljenju, svaki organizacijski sustav uključuje više od same strukture organizacijskih jedinica. Iako je organizacijska struktura najčešće prenaplaćena jer utječe na status i moć, u posljednje vrijeme sve je veći naglasak na karakteristikama i kompetencijama zaposlenika, sustavima nagrađivanja, sustavima i procesima upravljanja ljudskim potencijalima (poput putova karijere ili zapošljavanja i razvoja zaposlenika), praksi upravljanja radnom uspješnošću (uključujući i postavljanje ciljeva, procjenu uspješnosti i davanje povratne informacije) te ostalim procesima (poput donošenja odluka, procesuiranja informacija i komunikacije) odnosno na tehnologiji koja se koristi za obavljanje zadataka. Iz toga slijedi kako je organizaciju nužno sagledati kao skup različitih elemenata. Ipak, u svakom sustavu ključno pitanje nije koji su njegovi elementi, već kakva je priroda njihove interakcije i kako odnos između elemenata utječe na oblikovanje načina proizvodnje outputa (Nadler i Tushman, 1988).

6. Modeli organizacijskog dizajna

U teoriji i praksi organizacijskog dizajna široka je primjena različitih konceptualnih modela. Modeli su načini strukturiranja onoga što je poznato, kako bi se steklo bolje razumijevanje i kako bi se isto prenijelo na sve zaposlenike. Na određeni način, oni su najčešće metaforički prikaz organizacije (Burke, 1994). Jednom izgrađen i predstavljen, model organizacijskog dizajna može dovesti do konstruktivnog razmišljanja, ali isto tako on može ograničiti kreativnost uslijed prihvaćanja logike koja proizlazi iz njegove prirode i karakteristika, na taj način ne naglašavajući ono što se stvarno događa u organizaciji odnosno u području koje se modelira (Goodhue i Thompson, 1995).

Modeli organizacijskog dizajna najčešće su usmjereni na ograničen broj ključnih koncepata/elemenata i na odnose među njima te kao takvi mogu imati specifične varijable za operacionalizaciju i mjerenje istih. Oni pomažu menadžerima i stručnjacima iz prakse da se usmjere na ograničeni broj obilježja organizacijskog života i da naglase organizacijsku (ne)učinkovitost. Modeli također mogu pomoći donositeljima odluka da istraže moguća područja u organizaciji koja je potrebno promijeniti i unaprijediti. Oni izravnije mogu doprinijeti organizacijskoj analizi i dijagnozi nego što je to slučaj s cjelovitim teorijskim područjem ili formalnim teorijskim tvrdnjama, zato što su modeli u pravilu jednostavniji, manje određeni i nepotpuno specificirani (Harrison i Shirom, 1999: 10-11).

Sustavni modeli organizacijskog dizajna najčešće su osmišljeni od strane konzultantskih kuća poput *McKinseya* i *KPMG-a*, ili pojedinačnih napora znanstvenika i konzultanata kao što su *J. R. Galbraith*, *M. R. Weisbord*, *D. A. Nadler*, *W. W. Burke* i *G. H. Litwin*. Pritom teoretičari organizacije izgrađuju svoje modele na temelju empirijskih istraživanja, dok konzultanti, želeći naglasiti svoj jedinstveni pristup problematici organizacijskog dizajna, razvijaju modele i pristupe iz svog praktičnog iskustva s brojnim organizacijama, kako bi se i na taj način pokušali diferencirati od konkurenata.

Razni modeli pružaju različite perspektive organizacijskog sustava. Niti jedna perspektiva nije „prava“, već to je ona koja, između ostalog, ima smisla ovisno o okolnostima, kulturi i kontekstu (Stanford, 2007: 21). Nadalje, niti jedan model organizacijskog dizajna u potpunosti ne obuhvaća širinu i složenost organizacijske stvarnosti (Weisbord, 1978). Primjena sustavnih modela zapravo predstavlja svojevršno pojednostavnjenje organizacijske stvarnosti, koje je neophodno za razumijevanje ključnih odnosa unutar organizacije. Unatoč ograničenoj sposobnosti prikazivanja stvarnosti, primjenom sustavnih procesa i pristupa moguće je donijeti kvalitetnije odluke o organizacijskom dizajnu. Bez postojanja i korištenja modela, menadžeri i konzultanti bi vrlo teško holistički opisali ili razmišljali o organizaciji jer uskim i dubinskim fokusom nemoguće je vidjeti potrebno usklađivanje svih elemenata.

Model kojeg je posebice potrebno spomenuti jest **Model zvijezde** (engl. *Star Model*). Razvio ga je poznati guru organizacijskog dizajna *J. R. Galbraith* još 1973. godine, s ciljem da omogući lakše shvaćanje složenosti organizacije. Neprestanim revidiranjem, proizašlim iz praćenja novih znanstvenih dostignuća kao i praktičnih spoznaja, velikoj zastupljenosti u teoriji (Galbraith, 1973, 1977, 1994, 2002, 2005, 2008; Mohrman, Galbraith, Lawler III i sur., 1998; Galbraith, Downey i Kates, 2002; Lawler III i Worley, 2006; Kates i Galbraith, 2007; Mohrman, 2007; i drugi), kao i značajnom primjenom u praksi od strane menadžera i konzultanata, Model se prilagođavao novim poslovnim uvjetima što ga je etabliralo kao trenutno vodeći teorijski model u području organizacijskog dizajna.

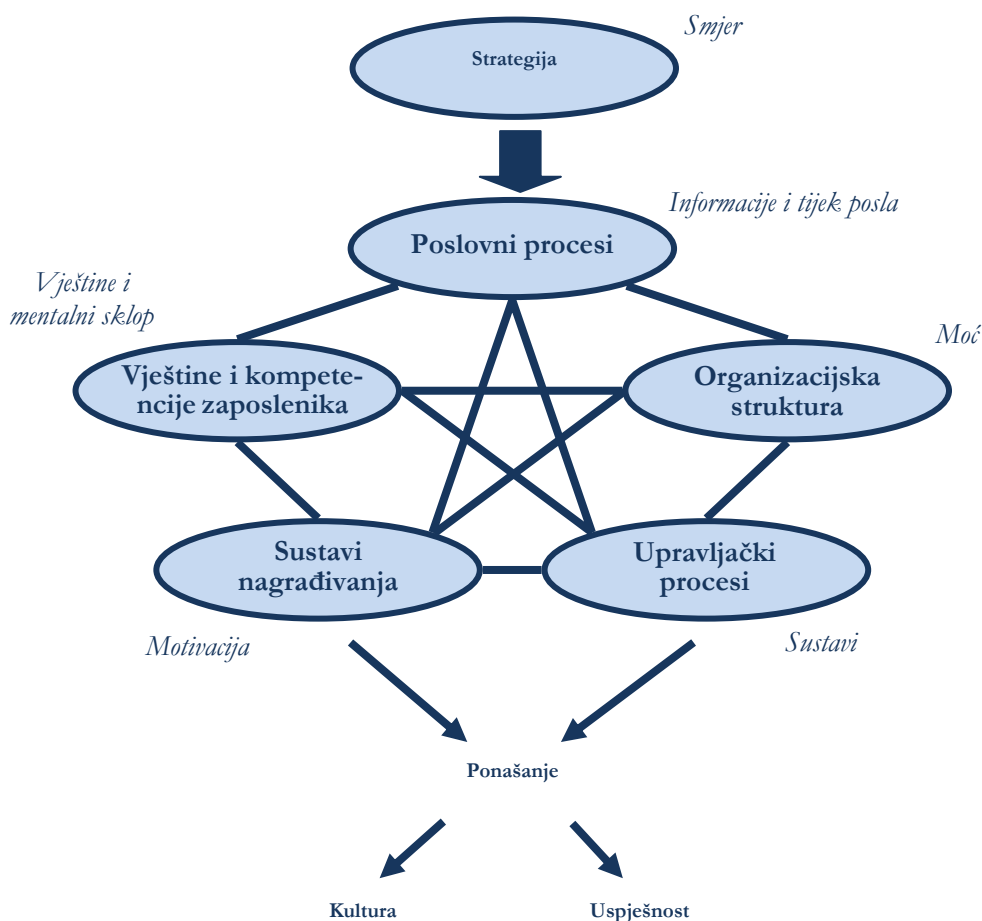
Točnije, nakon njegovog pojavljivanja, *J. R. Galbraith* i ostali stručnjaci (ponajviše njegove kolege iz *Centra za efikasne organizacije pri Sveučilištu Južne Kalifornije*¹) doradili su Model i koristili ga prilikom provođenja redizajna brojnih organizacija koje su se suočavale s raznim izazovima poput ostvarivanja lateralne fleksibilnosti (Galbraith, 1994), djelovanja na globalnoj razini (Galbraith, 2000), sposobnošću oblikovanja organizacijskog rješenja prema potrebama potrošača (Galbraith, 2005) i funkcioniranja u matričnom okruženju (Galbraith, 2008). Riječ je samo o nekim varijacijama Modela zvijezde, koji se tijekom godina pojavljivao u različitim oblicima, ovisno o potrebama provođenja konkretne organizacijske analize i dijagnoze.

U svojoj osnovi, Model zvijezde dijeli pravila i politike organizacijskog dizajna u pet kategorija: (1) poslovni procesi, (2) organizacijska struktura, (3) upravljački procesi, (4) sustavi nagrađivanja, (5) vještine i kompetencije zaposlenika. Iznad tih kategorija odnosno organizacijskih elemenata nalazi se strategija, kojom se utvrđuje smjer u kojem će se organizacija kretati i iz koje proizlaze svi ostali elementi (Galbraith, 2002: 9). Ključna je ideja promatranog modela, kao i cjelokupnog koncepta organizacijskog dizajna, usklađenost različitih elemenata odnosno komponenata. Naime, svaka komponenta organizacije,

¹ Izvorni naziv na engleskom jeziku - *Center for Effective Organizations, University of Southern California*

zastupljena kao element Zvijezde, treba nastojati podržati odabranu strategiju, ali treba odgovarati i ostalim komponentama.

Slika 1. Model zvijezde J. R. Galbraitha



Prilagođeno prema: Galbraith (2002: 15.)

Dizajniranje pet ključnih elemenata organizacijskog dizajna utvrđuje sposobnosti koje organizacija u konačnici razvija. Međusobno usklađivanje elemenata Zvijezde, kao i njihovo usklađivanje s poslovnom strategijom, oblikuje organizaciju koja je u mogućnosti učinkovito provesti svoje strateške ciljeve (Mohrman, Galbraith, Lawler III i sur., 1998: 7). Dok svaki element predstavlja brojne izbore, oni nisu neograničeni kao što se prvotno čini. Naime, jednom kada je utvrđena strategija, dostupan je tek skup komplementarnih mogućnosti koje podržavaju odabranu strategiju (Kates i Galbraith, 2007: 4).

Primjetno je kako među elemente Zvijezde, kao niti među ranije navedene ključne elemente organizacijskog dizajna, nije uvršten jedan vrlo važan koncept – **organizacijska kultura**. Iako ona predstavlja ključni dio organizacije, organizacijska kultura nije eksplicitno navedena u Modelu zato što ju nije moguće neposredno dizajnirati. Organizacijska se kultura sastoji od zajedničkih vrijednosti, mišljenja i normi ponašanja koje su tijekom vremena izgrađene i kojih se zaposlenici pridržavaju. Ona je posljedica odnosno rezultat kumulativnih odluka o dizajnu donesenih u prošlosti, kao i ponašanja menadžmenta koje je rezultiralo iz tih odluka (Kates i Galbraith, 2007: 2-3). Stoga, izazov je za menadžere jasno predvidjeti utjecaj odluka o organizacijskom dizajnu na organizacijsku kulturu koja iz njih proizlazi. Većina se stručnjaka slaže s takvim stavom, iako također naglašava kako je ponašanje, koje proizlazi iz brojnih odluka, pod utjecajem postojeće organizacijske kulture (Clawson, 2001: 14).

To dovodi do zaključka kako obrasci ponašanja – u značajnoj mjeri nuspojava organizacijske kulture, također ne predstavljaju element Zvijezde. Oni predstavljaju tek željeni ishod ostalih odluka o dizajnu, potpomognutih postojećom organizacijskom kulturom. Logika je da organizacijska struktura, upravljački i poslovni procesi, sustavi nagrađivanja i praćenje radne uspješnosti te praksa upravljanja ljudskim

potencijalima ohrabruju zaposlenike odnosno olakšavaju im da se ponašaju na način koji podržava ciljeve poslovanja (Galbraith, Downey i Kates, 2002: 199). Pritom, organizacijska kultura predstavlja ključne kontingencijske uvjete za uspješno provođenje planiranog u organizaciji, ali i posljedicu ponašanja zaposlenika. Isto tako, iz njihovog ponašanja proizlazi i organizacijska uspješnost, koja je u mnogočemu određena radnom uspješnošću svakog zaposlenika.

Skrivena je poruka Modela zvijezde, kao i većine sustavnih modela odnosno teorije i prakse organizacijskog dizajna, da sposobnosti organizacijskog dizajna – znanje o tome kako fleksibilno koristiti obilježja dizajna i donositi odluke koje će omogućiti ostvarivanje željenih ishoda – predstavljaju značajnu konkurentsku prednost u današnjem dinamičnom globalnom poslovnom okruženju (Mohrman, 2007: 38-39). Pritom, osnovna težnja je ostvariti organizacijski sklad, stanje uravnoteženosti svih ključnih organizacijskih elemenata.

7. Komplementarnost i pitanje organizacijskog sklada

Veliki interes za pitanje organizacijskog sklada i koristi koje njegovo ostvarivanje donosi prisutan je u istraživanjima još od početka 20. stoljeća (Ostroff i Judge, 2007). Ponovni interes probudile su prije svega spoznaje proizašle iz kontingencijske teorije organizacije (Nadler i Tushman, 1997; Zajac, Kratz i Bresser, 2000; Siggelkow, 2001; Russo i Harrison, 2005) stavljajući ga u samu srž organizacijskog dizajna (Drazin i Van de Ven, 1985; Donaldson, 1996) (Klaas, Lauridsen i Häkonsson, 2006: 143).

Proučavanjem odnosa između različitih organizacijskih elemenata i njihove važnosti u organizacijskom sustavu kao cjelini, može se vidjeti kako menadžeri često pokušavaju ostvariti strategije „treće generacije“ koristeći organizacije „druge generacije“ u kojima su zaposleni ljudi „prve generacije“, što je neminovno osuđeno na propast (Galbraith, 2000; Kates i Galbraith, 2007). Takvo razmišljanje navodi na zaključak kako cjelokupna organizacijska uspješnost značajno ovisi o kvaliteti unutarnjeg sklada organizacijskih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njezinog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006: 7).

Stoga, ključno pitanje koje vodi daljnju konceptualizaciju jest utvrditi koje su konfiguracije organizacijskih elemenata međusobno kompatibilne. Dakle, pitanje nije kako pronaći jedan najbolji način upravljanja, već koja će kombinacija komponenata dovesti do njihovog sklada.

S obzirom da je problematika sklada detaljno obrađena u brojnim znanstvenim disciplinama, pri čemu je korištena različita terminologija, utvrđene su i brojne, različite klasifikacije organizacijskog sklada. Tako je u području strateškog menadžmenta jedna od najpoznatijih klasifikacija **razlika između vanjskog** (engl. *external fit*) i **unutarnjeg sklada** (engl. *internal fit*). Iako su zagovornici različitih organizacijskih teorija zasebno utvrđivali spomenute vrste sklada,² shvaćeno je kako te dvije vrste treba promatrati zajedno. *N. Venkatraman* i *J. C. Camillus* (1984) među prvima su tvrdili kako se elementi sklada prirodno grupiraju oko dvije spomenute domene. Oni su tvrdili kako organizacija teži usklađivanju njezinih strateških izbora s okruženjem, kao i konzistentnosti u vlastitim strateškim odlukama (Graubner, 2006).

Utjecaj obje vrste sklada na uspješnost organizacije potvrdila su brojna istraživanja (Katz i Kahn, 1966; Thompson, 1967; Hofer i Schendel, 1978; Venkatraman i Camillus, 1984; Tushman i Romanelli, 1985; Huselid, 1995; Burton i Obel, 2004). *D. Miller* (1992) je također naglasio kako „organizacije trebaju ostvariti sklad sa svojim okruženjem, ali i između svojih unutarnjih elemenata poput strukture i procesa“ (Graubner, 2006: 39). Ipak, u području organizacijskog dizajna još uvijek nije pronađen odgovor na pitanje međusobne povezanosti unutarnjeg i vanjskog sklada (Klaas, Lauridsen i Häkonsson, 2006: 147).

Također, treba biti svjestan i samog procesa ostvarivanja sklada koji je dinamične prirode, što zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagođavanje unutarnjeg i vanjskog sklada organizacije (Snow, Miles i Miles, 2006: 7). Ono što danas predstavlja sklad već sutra, planirano ili neplanirano, može postati nesklad. Zbog toga, važno je da menadžment kontinuirano procjenjuje i razvija sklad između različitih elemenata organizacije odnosno organizacijskog dizajna (Burton, DeSanctis i Obel, 2006: 101), točnije, potrebno je neprekidno utvrđivanje njihovih međusobnih područja sklada i nesklada.

Usljed sve izraženije dinamičnosti, teško ostvarivim se čini stanje potpunog sklada u kojem se ostvaruje optimalna razina organizacijske uspješnosti. S obzirom da takvo idealno stanje nije dugoročno, pa čak niti kratkoročno održivo, menadžeri trebaju odrediti koja je razina (ne)sklada zadovoljavajuća. Pritom,

² Teoretičari koji su zagovarali kontingencijsku teoriju organizacijske strukture proučavali su vanjski sklad između organizacije i njezinog okruženja, dok su organizacijski psiholozi bili fokusirani na unutarnji sklad između organizacije i ljudi koji u njima rade.

trebaju imati na umu kako uklanjanje nesklada nije besplatno i kako ono može uzrokovati značajne troškove. Drugim riječima, moguće je, u određenim situacijama čak i poželjno, živjeti s određenim oblicima nesklada.

Ukoliko se ipak donese odluka o nužnom usklađivanju, potrebno je promisliti o prednostima i nedostacima poduzimanja neophodnih promjena. Naime, postoji opasnost jer provođenje promjena nije jednostavan proces u kojem uklanjanje jednog nesklada smanjuje ukupan broj oblika nesklada u organizaciji, već uklonjeni nesklad u jednom segmentu poslovanja može stvoriti nesklad u drugim segmentima. Stoga, teoretičari organizacije tvrde kako nije nužno potrebno ostvariti stanje potpunog sklada, već je dovoljan i **kvazi-sklad** (engl. *quasi-fit*), tj. situacija u kojoj organizacijska struktura i ostali elementi organizacije samo djelomično odgovaraju kontingencijskim čimbenicima i postavljenoj strategiji. To znači kako ima smisla ispraviti određene oblike nesklada iako ih nije moguće sve ukloniti (Burton, DeSanctis i Obel, 2006).

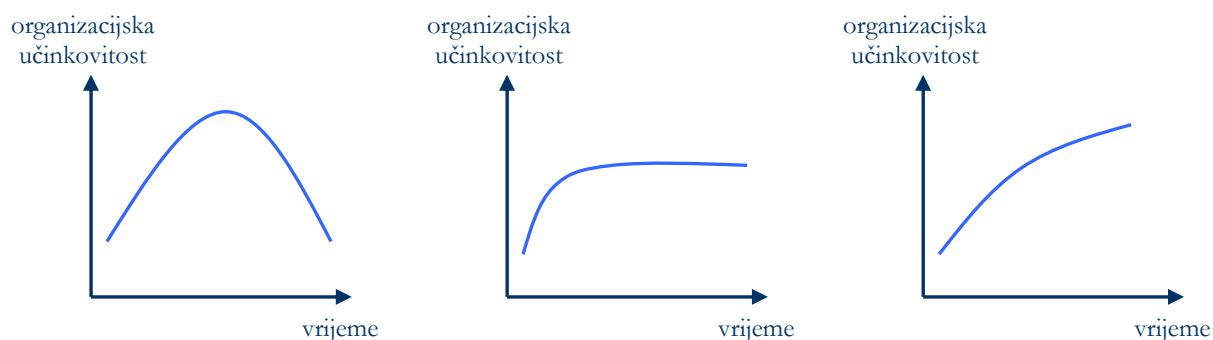
Usklađivanje i ostvarivanje organizacijskog sklada, bilo unutarnjeg ili vanjskog, moguće je uz donošenje ispravnih odluka. Njihova važnost i težina samog donošenja još je veća ukoliko se uzme u obzir kako su posljedice odluka vezanih uz organizacijski dizajn dugoročne i značajne. One nude mogućnost značajnog poboljšanja organizacijske učinkovitosti pa se vrlo često kaže kako će poduzeće biti onoliko uspješno koliko mu to njegov organizacijski dizajn omogući, odnosno, u onoj mjeri u kojoj će moći ostvariti sklad između okruženja, strategije i svojih različitih organizacijskih elemenata.

8. Rezultati i učinkovitost organizacijskog dizajna

Svakako je potrebno usredotočiti se i na učinke koje pruža konkretno organizacijsko rješenje odnosno sam proces dizajniranja. O njihovoj važnosti govori i činjenica kako su menadžeri vrlo često smjenjivani zbog loše ostvarenih poslovnih rezultata, što je nerijetko uzrokovano ne samo njihovim nedostatnim vještinama vođenja, već i lošim organizacijskim rješenjem. Točnije, loše oblikovano organizacijsko rješenje može spriječiti menadžere da imaju potpunu i odgovarajuću kontrolu nad resursima. Isto tako, njima mogu biti uskraćene ključne poslovne informacije, dok neadekvatni procesi donošenja odluka mogu smanjiti mogućnost brze reakcije s odgovarajućom razinom odgovornosti (McGee i Molloy, 2003: 13).

Takva sudbina može snaći ne samo menadžere koji ne posjeduju potrebna znanja o organizacijskom dizajnu, već i one koji su „zasпали“, pritom ne shvaćajući vremensku ograničenost svakog organizacijskog rješenja. Naime, **organizacijsko rješenje** ili njezin dizajn, baš kao i sama organizacija ili njezini proizvodi, **ima svoj životni vijek trajanja**. Može se reći kako životni vijek organizacijskog rješenja karakteriziraju tri osnovne tendencije. Prva je tendencija najmanje povoljna s obzirom na to da kod nje s vremenom dolazi do opadanja organizacijske učinkovitosti. To je obično slučaj kada organizacija improvizira. Druga je tendencija povoljnija od prve budući da se kod nje jednom dostignuti stupanj učinkovitosti održava u relativno dužem vremenskom razdoblju na istoj razini. To je obično slučaj kada se poduzimaju organizacijske mjere sa svrhom da se zadrži dostignuta razina učinkovitosti. Treća je tendencija najpovoljnija s obzirom na to da se kod nje pojavljuje neprekidan rast organizacijske učinkovitosti. To je moguće postići ukoliko se organizacijsko rješenje neprestano unaprjeđuje, odnosno ako se provodi projektiranje novih organizacijskih rješenja primjerenih potrebama razvoja. Upravo bi ta tendencija trebala biti trajna zadaća svake organizacije i njezinog menadžmenta (Buble, 2006).

Slika 2. Tendencije u razvoju organizacije



Izvor: Buble (2006: 285.)

Sukladno navedenim tendencijama, može se reći kako praćenje nekog konkretnog organizacijskog rješenja pokazuje da ono u početku, tek što je aplicirano, pokazuje malu učinkovitost i slab utjecaj na učinkovitost poslovanja, 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 eksploataciji, eventualni nedostaci u projektiranom rješenju itd.). Nakon prebrođenih početnih poteškoća, učinkovitost organizacijskog rješenja započinje rasti te nakon izvjesnog vremena dostiže maksimum, u kojemu će izvjesno vrijeme i ostati, a potom će početi opadati prema svojoj vlastitoj suprotnosti – dezorganizaciji i stanju potpune entropije. Do koje će razine učinkovitost organizacijskog rješenja, a posljedično i učinkovitost poslovanja, opadati, ovisi o vrsti i intenzitetu utjecajnih čimbenika, kao i o efikasnosti intervencije (Buble, 2006: 286).

Čimbenici koji utječu na takve tendencije u razvoju učinkovitosti organizacijskog rješenja brojni su, iako se među njima mogu izdvojiti oni ključni. Dvije su grupe karakterističnih čimbenika utjecaja na učinkovitost organizacijskog rješenja i cjelokupne organizacije, i to:

1. unutarnji ili endogeni čimbenici,
2. vanjski ili egzogeni čimbenici.

Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije jesu oni koji izviru iz samog organizacijskog rješenja ili oni koji su pod izravnim utjecajem menadžmenta. To su, prije svega, koncepcija same organizacije, zatim homogenost organizacijskog rješenja u cjelini i homogenost svakoga pojedinog rješenja, metode i postupci oblikovanja organizacijskog rješenja, baš kao i ciljevi i strategija, primijenjena tehnologija, lokacija, veličina, zaposlenici, proizvodi i životni ciklus organizacije. Među **vanjske čimbenike oblikovanja organizacije** ubrajaju se oni koji izviru izvan organizacijskog rješenja tj. oni koji nisu pod izravnom kontrolom menadžmenta poput okruženja, tržišta, institucionalnih uvjeta, konkurenata te razvoja znanosti i tehnologije. Potrebno je naglasiti kako prethodno spomenuti čimbenici nemaju podjednaku važnost u različitim situacijama, iako ih je sve potrebno uzeti u obzir prilikom razmatranja i optimiziranja prakse organizacijskog dizajna.

Ovisno o načinu na koji se organizacija prilagođava ili utječe na spomenute čimbenike, kao i okruženje u cjelini, njezino organizacijsko rješenje može biti više ili manje učinkovito. Naime, organizacijsko rješenje šalje signale i govori zaposlenicima što i kako trebaju raditi. U slučaju loše dizajnirane organizacije, zaposlenicima se šalje poruka neka se međusobno sukobljavaju, teže nezavisnosti radije nego međuzavisnosti i suradnji, diskreditiraju i oslabljuju jedni druge te da se drže starih načina obavljanja posla. Međutim, kada se organizacija dobro dizajnira, struktura može biti osnova za ovlašćivanje, orijentaciju prema potrošačima, timski rad poprijeko poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica, poduzetništvo i konkurentnost (Meyer, 2002). U sljedećoj tablici prikazani su rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije.

Tablica 2. Rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije

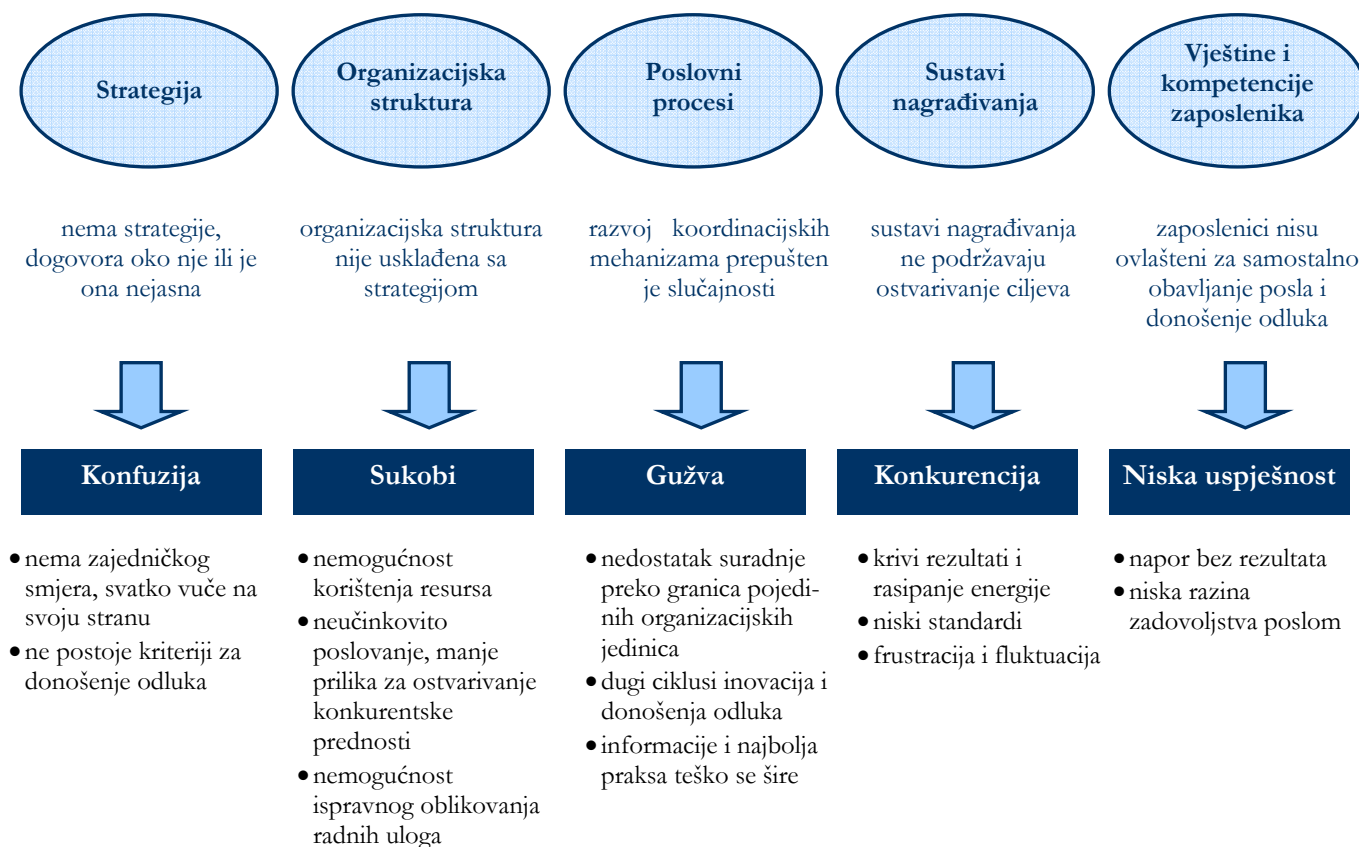
Rezultati DOBRO dizajnirane organizacije	Rezultati LOŠE dizajnirane organizacije
<ul style="list-style-type: none"> • privlači najkvalitetnije ljude, • gradi predanost zaposlenika na način da im pruža odgovarajuće zadatke i odgovornosti, • sprječava sukobe interesa i druge neproduktivne prepreke, • usmjerava napore zaposlenika kroz rad u timu, • gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima (unutarnjim i vanjskim), • usmjerava zaposlenike na rezultate (proizvode i/ili usluge), • pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići ovisno o pitanju tj. potrebi koju imaju • potiče razvoj novih ideja. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostaci uslijed nejasnih, neodgovarajućih i/ili nekonzistentnih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti, • nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima, • prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji, • odgađanje donošenja odluka i sprječavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti, • nepostojanje sustava nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirali zaposlenike, • prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihovog svakodnevnog posla.

Međutim, dok su pozitivne karakteristike lako vidljive, loša organizacija, baš poput brojnih drugih menadžerskih praksi, nije tako očita. Simptomi poput pada tržišnog udjela i zarade – mogu biti vidljivi, ali

stvarni uzroci toga najčešće nisu. Simptomi se u pravilu prekasno uočavaju, tek kada rastući nesklad postane očigledan na najvišim razinama ili kada se sposobni ljudi otpuštaju zbog tzv. nekompetentnosti (Dougherty, 1989). Kako bi se takve negativne posljedice izbjegle ili barem ublažile, potrebno je na vrijeme prepoznati simptome. Najčešći **simptomi lošeg organizacijskog dizajna**, koji upućuju na potrebu mijenjanja postojećeg organizacijskog rješenja, su:

- *poteškoće sa koordinacijom* (među-funkcijski projekti se ne završavaju, poslovni procesi nisu dobro povezani, spora komunikacija),
- *prisutnost brojnih otvorenih sukoba između pojedinaca i grupa u organizaciji* (nepostojanje duha zajedništva),
- *stalni upiti vezani uz pojašnjenje uloga pojedinaca i grupa* (neadekvatna sistematizacija radnih mjesta),
- *preklapanje ovlasti i odgovornosti* (izvor sukoba ili nezainteresiranosti za određena organizacijska pitanja),
- *neadekvatno korištenje resursa* (neravnopravnost),
- *prekidi u poslovnim procesima* (nisu optimalni jer dolazi do prekida kako proces teče kroz različite poslovne funkcije),
- *smanjena sposobnost prilagodbe promjenama u okolini* (spora reakcija na zahtjeve potrošača, tržišta...),
- *veliki broj dodatnih organizacijskih jedinica – timova* (neracionalna raspodjela resursa),
- *sporo i nekvalitetno donošenje odluka* (nemogućnost pravovremene reakcije na promjene u okruženju),
- *smanjenje radne uspješnosti i neostvarivanje organizacijskih ciljeva* (nepostojanje jasnih smjernica i kriterija te pojava nezadovoljstva na poslu),
- *neprekidno povećanje birokracije i administrativnih troškova* (predstavlja veliki teret operativnom tj. proizvodnom dijelu organizacije),
- *provođenje kapitalnih investicija bez pratećih investicija u zaposlenike* (nedovoljna briga o zaposlenicima i njihovom obrazovanju i razvoju),
- *naglašeni fokus samo na unutarnja organizacijska pitanja* (ne razvijaju se odnosi s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama),
- *nedostatci sustava nadomještaju se dodatnim naporima najkvalitetnijih pojedinaca* (neodrživo u dugom roku),
- *izostanak uključenosti i zanosa zaposlenika* (zaposlenici nisu spremni pružiti svoj maksimum),
- *pad produktivnosti i efikasnosti* (veći troškovi i niža kvaliteta).

Posljedice lošeg organizacijskog dizajna ili nedostatka pažnje za isti su nazadovanje i pad organizacije. S vremenom, talentirani zaposlenici odlaze kako bi se zaposlili u snažnim, rastućim i najčešće konkurentskim organizacijama. Sve teže je doći do resursa, a cjelokupni se proces stvaranja vrijednosti usporava. Zanemarivanje problematike organizacijskog dizajna, sve dok kriza ne zakuca na vrata i ne prisili menadžere na provođenje „vatrogasnih“ promjena organizacijske strukture, kulture ili procesa, može značajno skrenuti organizacijsku strategiju sa zacrtanog puta (Jones, 2007: 14). Primjer posljedica neusklađenog organizacijskog rješenja, odnosno nedostataka lošeg dizajniranja pojedinih organizacijskih elemenata, prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 3. Posljedice neusklađenog organizacijskog rješenja

Izvor: Galbraith, Downey, Kates (2002: 5)

Velika složenost problematike organizacijskog dizajna, kao i sve veća turbulentnost okruženja, naglašavaju kako optimizacija organizacijskog rješenja ne može biti jednokratni projekt, već kako je riječ o iterativnom procesu kojeg treba neprekidno provoditi, pratiti rezultate uložene napora te donositi potrebne pravovremene promjene odnosno prilagodbe kako bi sustav nastavio nesmetano funkcionirati u ravnoteži s vlastitim unutarnjim elementima i pripadajućim okruženjem (Schultheiss, 1988: 157).

U konačnici, treba imati na umu kako kvalitetni zaposlenici u loše posloženom organizacijskom rješenju neće u potpunosti ili u značajnijoj mjeri pokazati svoj potencijal, dok će prosječni zaposlenici u zdravom sustavu biti u mogućnosti pružiti svoj maksimum i nastaviti se razvijati, na taj način stvarajući veću vrijednost, kako za organizaciju, tako i za potrošače i same sebe. Sve upućuje na zaključak kako organizacijski dizajn treba biti visoko na listi prioriteta svakog menadžera.

Iako većina vrhovnih menadžera može osjetiti kada njihove organizacije ne funkcioniraju najbolje, tek njih nekolicina zna kako ispraviti takvu situaciju (Goold i Campbell, 2002: 117). Stoga, upravo kroz stjecanje neophodnih, temeljnih znanja iz područja organizacijskog dizajna, koja će između ostalog omogućiti i kvalitetnije provođenje samih aktivnosti vezanih uz organizacijska pitanja, organizacijska rješenja postat će kvalitetnija, utječući na poboljšanje zadovoljstva svih interesno-utjecajnih skupina, a samim time i cjelokupne organizacijske učinkovitosti – izazova i prilike koju bi svakako trebalo iskoristiti.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001), *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb
2. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), *Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup*, Školska knjiga, Zagreb
3. Bryan, L. L., Joyce, C. I. (2007), *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*, McGraw-Hill, New York
4. Buble, M. (2006), *Metodika projektiranja organizacije*, Sinergija, Zagreb
5. Burke, W. W. (1994), Diagnostic Models for Organization Development, u: Howard, A. i sur., *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, str. 53-84.
6. Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B. (2006), *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, Cambridge
7. Burton, R. M., Obel, B. (2004), *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Springer, Berlin
8. Clawson, J. G. (2001), *Leading Organizational Design*, Technical Note UVA-OB-0657, University of Virginia, Charlottesville
9. Daft, R. L., Steers, R. M. (1986), *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview
10. Davenport, T. H. (2007), *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston
11. Dive, B. (2005), *Why Organization Design is Critical to Global Leadership Development*, Executive Action, The Conference Board, No. 144
12. Donaldson, L. (1996), Structural Contingency Theory, u: Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. (ur.), *Handbook of Organization Studies*, Sage London, str. 57-76.
13. Dougherty, D. C. (1989), *Strategic Organization Planning: Downsizing for Survival*, Quorum Books, New York
14. Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985), Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 4, str. 514-539.
15. Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading
16. Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading
17. Galbraith, J. R. (1994), *Competing With Flexible Lateral Organizations*, Addison-Wesley, Reading
18. Galbraith, J. R. (2000), *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco
19. Galbraith, J. R. (2002), *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco
20. Galbraith, J. R. (2005), *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey Bass, San Francisco
21. Galbraith, J. R. (2008), *Designing Matrix Organizations That Actually Work*, Jossey-Bass, San Francisco
22. Galbraith, J. R., Downey, D., Kates, A. (2002), *Designing Dynamic Organizations*, AMACOM, New York
23. Goodhue, D. L., Thompson, R. L. (1995), Task-Technology Fit and Individual Performance, *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 2, str. 213-236.
24. Goold, M., Campbell, A. (2002), Do You Have a Well-Designed Organization?, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 13, str. 117-124.
25. Graubner, M. (2006), *Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting: An Empirical Analysis from a Contingency Perspective*, Deutscher-Universitäts-Verlag, Wiesbaden
26. Griffin, R. W. (1982), *Task Design: An Integrative Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview
27. Hamel, G., Prahalad, C. K. (2005), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7/8, str. 148-161.
28. Harrison, M. I., Shirom, A. (1999), *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks
29. Hofer, C., Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul
30. Huselid, M. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, str. 635-672.

31. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R. (1991), The Structure of Work: Job Design and Roles, u: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, str. 165-207.
32. Jones, G. R. (2007), *Organizational Theory, Design, and Change*, New Jersey
33. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, str. 167-176.
34. Kates, A., Galbraith, J. R. (2007), *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco
35. Katz, D., Kahn, R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York
36. Klaas, P., Lauridsen, J., Håkonsson, D. D. (2006), New Developments in Contingency Fit Theory, u: Burton, R. M., Eriksen, B., Håkonsson, D. D., Snow, C. C. (ur.), *Organization Design – The Evolving State-of-the-Art*, Springer, Berlin, str. 143-164.
37. Lawler III, E. E. (1998), Strategic Pay System Design, u: Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. i sur. (ur.), *Tomorrow's Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 286-305.
38. Lawler III, E. E., Jenkins, G. D. (1992), Strategic Rewards Systems, u: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, str. 1009-1055.
39. Lawler III, E. E., Worley, C. G. (2006), *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco
40. Lawler, E. E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York
41. Lawler, E. E. (1981), *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley, Reading
42. Lawler, E. E. (1990), *Strategic Pay*, Jossey-Bass, San Francisco
43. Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*, Jossey-Bass, San Francisco
44. McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Tampa
45. McGee, E. C., Molloy, K. (2003), *Getting Results Through Organization Design*, <http://www.grovetwell.com/pub-org-design.pdf>, str. 1-15.
46. Meyer, N. D. (2002), *The Building Blocks Approach to Organization Charts*, NDMA Publishing, Ridgefield
47. Miller, D. (1992), Environmental Fit versus Internal Fit, *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, str. 159-178.
48. Miller, D., Whitney, J. O. (1999), Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage, *Business Horizons*, Vol. 42, No. 3, str. 5-17.
49. Mohrman, S. A. (2007), *Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution*, Human Resource Planning, Vol. 30, No. 4, str. 34-45.
50. Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. i sur. (1998), *Tomorrow's Organization*, Jossey-Bass, San Francisco
51. Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. i sur. (1992), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
52. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1988), *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, & Processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview
53. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1997), *Competing by Design - The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York
54. Ostroff, C., Judge, T. A. (ur.) (2007), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, New York
55. Overholt, M. H. (1997), Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage, *Human Resource Planning*, Vol. 20, No. 1, str. 22-32.
56. Pasmore, W. A. (1988), *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, John Wiley & Sons, New York
57. Porter, L. W., Lawler III, E. E., Hackman, J. R. (1975), *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York

58. Rummmler, G. A., Brache, A. P. (1995), *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco
59. Russo, M., Harrison, N. (2005), Organizational Design and Environmental Performance: Clues from the Electronics Industry, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4, str. 582-593.
60. Sadler, P. (2001), *The Seamless Organization: Building the Company of Tomorrow*, Kogan Page
61. Salaman, G. (2001), *Understanding Business: Organisations*, Routledge, London
62. Schultheiss, E. E. (1988), *Optimizing the Organization: How to Link People and Technology*, Ballinger Publishing Co., Cambridge
63. Siggelkow, N. (2001), Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, str. 838-857.
64. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, F. (2008), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
65. Sikavica, P., Novak, M. (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
66. Simons, R. (2005), *Lever of Organization Design*, Harvard Business School Press, Boston
67. Snow, C. C., Miles, R. E., Miles G. (2006), The Configurational Approach to Organization Design: Four Recommended Research Initiatives, u: Burton, R. M., Eriksen, B., Håkansson, D. D., Snow, C. C. (ur.), *Organization Design: The Dynamics of Adaptation and Change and the Evolving State-of-the-Art*, Springer, Berlin, str. 3-18.
68. Spanyi, A. (2003), *Business Process Management is a Team Sport*, Anclote Press, Tampa
69. Stanford, N. (2005), *Organization Design – The Collaborative Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann
70. Stanford, N. (2007), *Guide to Organisation Design*, Profile Books, London
71. Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York
72. Tushman, M. L., Romanelli, E. (1985), Organizational Evolution, u: Staw, L., Cummings, B. M. (ur.), *A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, JAI Press, Greenwich, str. 171-222.
73. Van de Ven, A. H., Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York
74. Van de Ven, A. H., Morgan, M. A. (1980), A Revised Framework For Organization Assessment, u: Lawler III, E. E., Nadler, D. A., Cammann, C. (ur.), *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, John Wiley & Sons, New York, str. 216-260.
75. Venkatraman, N., Camillus, J. C. (1984), Exploring the Concept of „Fit“ in Strategic Management, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, str. 513-525.
76. Walton, E., Nadler, D. A. (1994), Diagnosis for Organization Design, u: Howard, A. i sur., *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, str. 85-105.
77. Weisbord, M. R. (1978), *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*, Addison-Wesley, Reading
78. Zajac, E., Kratz, M., Bresser, R. (2000), Modelling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, str. 429-453.